



## **VERSLAG VAN DE COMMISSARIS AAN DE ALGEMENE VERGADERING VAN AANDEELHOUDERS VAN LOTUS BAKERIES NV OVER DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING VOOR HET BOEKJAAR AFGESLOTEN OP 31 DECEMBER 2022**

---

In het kader van de wettelijke controle van de geconsolideerde jaarrekening van Lotus Bakeries NV (de "Vennootschap") en haar filialen (samen "de Groep"), leggen wij u ons commissarisverslag voor. Dit bevat ons verslag over de geconsolideerde jaarrekening en de overige door wet- en regelgeving gestelde eisen. Het vormt één geheel en is ondeelbaar.

Wij werden benoemd in onze hoedanigheid van commissaris door de algemene vergadering van 13 mei 2022, overeenkomstig het voorstel van de raad van bestuur uitgebracht op aanbeveling van het auditcomité. Ons mandaat loopt af op de datum van de algemene vergadering die beraadslaagt over de jaarrekening voor het boekjaar afgesloten op 31 december 2024. Wij hebben de wettelijke controle van de geconsolideerde jaarrekening van de Vennootschap uitgevoerd gedurende 16 opeenvolgende boekjaren.

### **Verslag over de geconsolideerde jaarrekening**

#### ***Oordeel zonder voorbehoud***

Wij hebben de wettelijke controle uitgevoerd van de geconsolideerde jaarrekening van de Groep, die de geconsolideerde balans op 31 december 2022 omvat, alsook de geconsolideerde resultatenrekening en overzicht van het totaalresultaat, het geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen en het geconsolideerd kasstroomoverzicht over het boekjaar afgesloten op die datum, en de toelichting met de belangrijkste gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen. Deze geconsolideerde jaarrekening vertoont een geconsolideerd balanstotaal van EUR'000 1.095.036 en de geconsolideerde resultatenrekening sluit af met een winst van het boekjaar, toerekenbaar aan houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries, van EUR'000 103.240.

Naar ons oordeel geeft de geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van het vermogen en de geconsolideerde financiële toestand van de Groep per 31 december 2022, alsook van zijn geconsolideerde resultaten en van zijn geconsolideerde kasstromen over het boekjaar dat op die datum is afgesloten, in overeenstemming met de *International Financial Reporting Standards* (IFRS) zoals goedgekeurd door de Europese Unie en met de in België van toepassing zijnde wettelijke en reglementaire voorschriften.

#### ***Basis voor het oordeel zonder voorbehoud***

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens de internationale controlestandaarden (ISA's) zoals van toepassing in België. Wij hebben bovendien de door de IAASB goedgekeurde internationale controlestandaarden toegepast die van toepassing zijn op de huidige afsluitdatum en nog niet goedgekeurd zijn op nationaal niveau. Onze verantwoordelijkheden op grond van deze standaarden zijn verder beschreven in de sectie "*Verantwoordelijkheden van de commissaris voor de controle van de geconsolideerde jaarrekening*" van ons verslag. Wij hebben alle deontologische vereisten die relevant zijn voor de controle van de geconsolideerde jaarrekening in België nageleefd, met inbegrip van deze met betrekking tot de onafhankelijkheid.

PwC Bedrijfsrevisoren BV - PwC Reviseurs d'Entreprises SRL - Financial Assurance Services

Maatschappelijke zetel/Siège social: Culliganlaan 5, B-1831 Diegem

Vestigingseenheid/Unité d'établissement: Sluisweg 1 bus 8, B-9000 Gent

T: +32 (0)9 268 82 11, F: +32 (0)9 268 82 99, [www.pwc.com](http://www.pwc.com)

BTW/TVA BE 0429.501.944 / RPR Brussel - RPM Bruxelles / ING BE43 3101 3811 9501 - BIC BBRUBEBB / BELFIUS BE92 0689 0408 8123 - BIC GKCC BEBB

Wij hebben van de raad van bestuur en van de aangestelden van de Vennootschap de voor onze controle vereiste ophelderingen en inlichtingen verkregen.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

### ***Kernpunten van de controle***

Kernpunten van onze controle betreffen die aangelegenheden die naar ons professioneel oordeel het meest significant waren bij de controle van de geconsolideerde jaarrekening van de huidige verslagperiode. Deze aangelegenheden zijn behandeld in de context van onze controle van de geconsolideerde jaarrekening als geheel en bij het vormen van ons oordeel hierover, en wij verschaffen geen afzonderlijk oordeel over deze aangelegenheden.

#### Toetsing op bijzondere waardeverminderingen voor goodwill en merken – Toelichtingen 12 en 13

##### *Beschrijving van het kernpunt van de controle*

De boekwaarde van de goodwill en merken van de Groep bedraagt per 31 december 2022 respectievelijk EUR'000 225.246 en EUR'000 143.573.

Deze activa worden jaarlijks, of frequenter in geval van specifieke aanwijzingen, getoetst op bijzondere waardevermindering.

We beschouwen dit als dermate significant voor onze controle omdat bij het bepalen of al dan niet een bijzondere waardevermindering ten laste moet worden genomen, men genoodzaakt is om zich in belangrijke mate te baseren op significante inschattingen van de toekomstige bedrijfsresultaten.

##### *Hoe onze audit het kernpunt van de controle behandelde*

We hebben nagegaan of de door de Groep gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving in overeenstemming met IFRS en gepast zijn.

We hebben de door het management gemaakte jaarlijkse waarderingstest en de inschatting van de indicatoren van bijzondere waardeverminderingen geëvalueerd en de bijzondere waardeverminderingberekeningen aan een kritisch onderzoek onderworpen door de in de berekeningsmodellen gebruikte prognoses voor toekomstige kasstromen te evalueren, waarbij we ze onder meer vergeleken hebben met het meest recente door de raad van bestuur goedgekeurde budget en met de interne prognoses.

We hebben inzichten verworven omtrent de volgende zaken en hebben deze aan een kritisch onderzoek onderworpen:

- veronderstellingen gebruikt bij het opstellen van het budget van de Groep en de interne prognoses, alsook de gehanteerde lange termijn groeivoeten, die we vergeleken hebben met economische en sectorspecifieke verwachtingen;
- de disconteringsvoet - hiervoor hebben we de kapitaalkost en andere inschattingen beoordeeld, onder andere door vergelijking met gelijkaardige organisaties;
- de historische nauwkeurigheid van budgetten - deze hebben we vergeleken met de gerealiseerde resultaten om te bepalen of de gebudgetteerde kasstroomprognoses betrouwbaar zijn;
- de wijze waarop de onderliggende berekeningen verricht zijn.

In de uitvoering van de hierboven vermelde werkzaamheden hebben we een beroep gedaan op onze interne waarderingsexperten om in een kritische toetsing alsook externe marktgegevens te voorzien, teneinde de redelijkheid van de door het management gehanteerde veronderstellingen te beoordelen.

We hebben sensitiviteitsanalyses uitgevoerd op de belangrijkste factoren met betrekking tot de kasstroomprognoses om te bepalen in welke mate wijzigingen in die veronderstellingen een impact kunnen hebben. Voorts hebben we nagegaan in hoeverre het waarschijnlijk is dat zulke wijzigingen zich effectief zullen voordoen.

Hoewel we erkennen dat het opstellen van kasstroomprognoses, bijzondere waardeverminderingmodellen alsook waarderingen op zich inherent een aanzienlijke mate van inschattingen bevatten, hebben we vastgesteld dat de door het management gehanteerde inschattingen binnen een aanvaardbare vork van redelijke inschattingen liggen.

#### Omzeterkenning met betrekking tot commerciële afspraken – Toelichting 1

##### *Beschrijving van het kernpunt van de controle*

Zoals in toelichting 1 ‘samenvatting van de belangrijkste grondslagen voor financiële verslaglegging’ beschreven is, gaat de Groep met zijn klanten commerciële overeenkomsten aan waarbij volumegerelateerde, promotie- en marketinggerelateerde kortingen alsook verscheidene andere vergoedingen en kortingen contractueel worden overeengekomen. De Groep bepaalt de omzet, de kostprijs van handelsgoederen, grond- en hulpstoffen en diensten en diverse goederen rekening houdend met het geschatte bedrag op basis van deze contractuele overeenkomsten en de specifieke classificatiecriteria in overeenstemming met IFRS.

Wegens de aard van bepaalde contractuele afspraken bestaat het risico dat deze afspraken niet op accurate wijze verwerkt zijn en dat de omzet dus niet accuraat zou worden voorgesteld.

We beschouwen dit aspect als dermate significant voor onze controle omdat de bepaling van de aan klanten toegestane reducties in aanzienlijke mate gebaseerd is op door het management gemaakte inschattingen inzake:

- de aard van de verplichtingen die de vennootschap ingevolge de contractuele afspraken aangaat en het stadium waarin deze verplichtingen zich bevinden;
- bepalingen met betrekking tot verkoopvolumes ter onderbouwing van de voorziening die nodig is om in de huidige verplichting ten aanzien van klanten te kunnen voorzien.

##### *Hoe onze audit het kernpunt van de controle behandelde*

We hebben nagegaan of de door de Groep gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving op het vlak van verwerking van opbrengsten, in het bijzonder degene die betrekking hebben op volumekortingen, promotie- en marketinggerelateerde reducties in overeenstemming met IFRS en gepast zijn.

We hebben de doeltreffendheid van de interne beheersing, die de Groep inzake de boekhoudkundige verwerking van commerciële regelingen ingesteld heeft, getest en hebben de accuraatheid van deze contractuele afspraken in het boekhoudsysteem gecontroleerd.

Voorts hebben we de door management gemaakte veronderstellingen bij het bepalen van de voorzieningen met betrekking tot commerciële kortingen, geëvalueerd door bespreking met het management en door deze te onderwerpen aan specifieke substantieve controles, waaronder:

- een steekproef waarbij we de bedragen uit de boekhouding vergeleken hebben met contractuele onderbouw;
- een nazicht van de onderliggende documentatie voor een steekproef van boekingen in omzetgerelateerde rekeningen;
- nazicht van creditnota's die na jaareinde werden uitgegeven zodoende de volledigheid van de geboekte voorzieningen te bepalen;
- afloopcontrole van de voorzieningen uit voorgaande boekjaren om de betrouwbaarheid van de door het management gehanteerde schattingen te beoordelen.

Op basis van onze controlewerkzaamheden hebben we vastgesteld dat de door het management gehanteerde veronderstellingen en inschattingen met betrekking tot commerciële afspraken redelijk zijn in alle van materieel belang zijnde opzichten.

#### ***Verantwoordelijkheden van de raad van bestuur voor het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening***

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening die een getrouw beeld geeft in overeenstemming met de *International Financial Reporting Standards* (IFRS) zoals goedgekeurd door de Europese Unie en met de in België van toepassing zijnde wettelijke en reglementaire voorschriften, alsook voor de interne beheersing die de raad van bestuur noodzakelijk acht voor het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening die geen afwijking van materieel belang bevat die het gevolg is van fraude of van fouten.

Bij het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening is de raad van bestuur verantwoordelijk voor het inschatten van de mogelijkheid van de Groep om zijn continuïteit te handhaven, het toelichten, indien van toepassing, van aangelegenheden die met continuïteit verband houden en het gebruiken van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de raad van bestuur het voornemen heeft om de Groep te liquideren of om de bedrijfsactiviteiten te beëindigen, of geen realistisch alternatief heeft dan dit te doen.

#### ***Verantwoordelijkheden van de commissaris voor de controle van de geconsolideerde jaarrekening***

Onze doelstellingen zijn het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid over de vraag of de geconsolideerde jaarrekening als geheel geen afwijking van materieel belang bevat die het gevolg is van fraude of van fouten, en het uitbrengen van een commissarisverslag waarin ons oordeel is opgenomen. Een redelijke mate van zekerheid is een hoog niveau van zekerheid, maar is geen garantie dat een controle die overeenkomstig de ISA's is uitgevoerd altijd een afwijking van materieel belang ontdekt wanneer die bestaat. Afwijkingen kunnen zich voordoen als gevolg van fraude of fouten en worden als van materieel belang beschouwd indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat zij, individueel of gezamenlijk, de economische beslissingen genomen door gebruikers op basis van deze geconsolideerde jaarrekening, beïnvloeden.

Bij de uitvoering van onze controle leven wij het wettelijk, reglementair en normatief kader na dat van toepassing is op de controle van de jaarrekening in België. Een wettelijke controle biedt evenwel geen zekerheid omtrent de toekomstige levensvatbaarheid van de Groep, noch omtrent de efficiëntie of de doeltreffendheid waarmee de raad van bestuur de bedrijfsvoering van de Groep ter hand heeft genomen of zal nemen. Onze verantwoordelijkheden inzake de door de raad van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling worden hieronder beschreven.



Als deel van een controle uitgevoerd overeenkomstig de ISA's, passen wij professionele oordeelsvorming toe en handhaven wij een professioneel-kritische instelling gedurende de controle.

We voeren tevens de volgende werkzaamheden uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de geconsolideerde jaarrekening een afwijking van materieel belang bevat die het gevolg is van fraude of van fouten, het bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden die op deze risico's inspelen en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Het risico van het niet detecteren van een van materieel belang zijnde afwijking is groter indien die afwijking het gevolg is van fraude dan indien zij het gevolg is van fouten, omdat bij fraude sprake kan zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten om transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het omzeilen van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle, met als doel controlewerkzaamheden op te zetten die in de gegeven omstandigheden geschikt zijn maar die niet zijn gericht op het geven van een oordeel over de effectiviteit van de interne beheersing van de Groep;
- het evalueren van de geschiktheid van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van de door de raad van bestuur gemaakte schattingen en van de daarop betrekking hebbende toelichtingen;
- het concluderen of de door de raad van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is, en het concluderen, op basis van de verkregen controle-informatie, of er een onzekerheid van materieel belang bestaat met betrekking tot gebeurtenissen of omstandigheden die significante twijfel kunnen doen ontstaan over de mogelijkheid van de Groep om zijn continuïteit te handhaven. Indien wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij ertoe gehouden om de aandacht in ons commissarisverslag te vestigen op de daarop betrekking hebbende toelichtingen in de geconsolideerde jaarrekening, of, indien deze toelichtingen inadequaat zijn, om ons oordeel aan te passen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van ons commissarisverslag. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat de Groep zijn continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de algehele presentatie, structuur en inhoud van de geconsolideerde jaarrekening, en van de vraag of de geconsolideerde jaarrekening de onderliggende transacties en gebeurtenissen weergeeft op een wijze die leidt tot een getrouw beeld;
- het verkrijgen van voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de entiteiten of bedrijfsactiviteiten binnen de Groep gericht op het tot uitdrukking brengen van een oordeel over de geconsolideerde jaarrekening. Wij zijn verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. Wij blijven ongedeeld verantwoordelijk voor ons oordeel.

Wij communiceren met het auditcomité onder meer over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante controlebevindingen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing die wij identificeren gedurende onze controle.

Wij verschaffen aan het auditcomité tevens een verklaring dat wij de relevante deontologische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd, en wij communiceren met hen over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en, waar van toepassing, over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Uit de aangelegenheden die met het auditcomité zijn gecommuniceerd bepalen wij die zaken die het meest significant waren bij de controle van de geconsolideerde jaarrekening van de huidige verslagperiode, en die derhalve de kernpunten van onze controle uitmaken. Wij beschrijven deze aangelegenheden in ons verslag, tenzij het openbaar maken van deze aangelegenheden is verboden door wet- of regelgeving.

## **Overige door wet- en regelgeving gestelde eisen**

### ***Verantwoordelijkheden van de raad van bestuur***

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen en de inhoud van het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening, het verslag van niet-financiële informatie gehecht aan het jaarverslag, en de andere informatie opgenomen in het jaarrapport over de geconsolideerde jaarrekening.

### ***Verantwoordelijkheden van de commissaris***

In het kader van onze opdracht en overeenkomstig de Belgische bijkomende norm bij de in België van toepassing zijnde internationale controlestandaarden (ISA's), is het onze verantwoordelijkheid om, in alle van materieel belang zijnde opzichten, het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening, het verslag van niet-financiële informatie gehecht aan het jaarverslag, en de andere informatie opgenomen in het jaarrapport over de geconsolideerde jaarrekening te verifiëren, alsook verslag over deze aangelegenheden uit te brengen.

### ***Aspecten betreffende het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening en andere informatie opgenomen in het jaarrapport over de geconsolideerde jaarrekening***

Na het uitvoeren van specifieke werkzaamheden op het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening, zijn wij van oordeel dat dit jaarverslag overeenstemt met de geconsolideerde jaarrekening voor hetzelfde boekjaar en is opgesteld overeenkomstig het artikel 3:32 van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen.

In de context van onze controle van de geconsolideerde jaarrekening, zijn wij tevens verantwoordelijk voor het overwegen, in het bijzonder op basis van de kennis verkregen tijdens de controle, of het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening en de andere informatie opgenomen in het jaarrapport over de geconsolideerde jaarrekening een afwijking van materieel belang bevat, hetzij informatie die onjuist vermeld is of anderszins misleidend is. In het licht van de werkzaamheden die wij hebben uitgevoerd, dienen wij u geen afwijking van materieel belang te melden.

De op grond van artikel 3:32, §2 van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen vereiste niet-financiële informatie werd opgenomen in het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening. De Vennootschap heeft zich bij het opstellen van deze niet-financiële informatie gebaseerd op normen van het ontwikkelingsdoelstellingen'-referentiemodel (SDG). Overeenkomstig artikel 3:80, §1, 5° van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen spreken wij ons evenwel niet uit over de vraag of deze niet-financiële informatie is opgesteld in overeenstemming met de vermelde normen van het 'duurzame ontwikkelingsdoelstellingen'-referentiemodel (SDG), zoals opgenomen in het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening.

### ***Vermeldingen betreffende de onafhankelijkheid***

- Ons bedrijfsrevisorenkantoor en ons netwerk hebben geen opdrachten verricht die onverenigbaar zijn met de wettelijke controle van de geconsolideerde jaarrekening en ons bedrijfsrevisorenkantoor is in de loop van ons mandaat onafhankelijk gebleven tegenover de Groep.
- De honoraria voor de bijkomende opdrachten die verenigbaar zijn met de wettelijke controle van de geconsolideerde jaarrekening bedoeld in artikel 3:65 van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen werden correct vermeld en uitgesplitst in de toelichting bij de geconsolideerde jaarrekening.

### ***Europees uniform elektronisch formaat (ESEF)***

Wij hebben ook, overeenkomstig de ontwerpnorm inzake de controle van de overeenstemming van de financiële overzichten met het Europees uniform elektronisch formaat (hierna “ESEF”), de controle uitgevoerd van de overeenstemming van het ESEF-formaat met de technische reguleringsnormen vastgelegd door de Europese Gedelegeerde Verordening nr. 2019/815 van 17 december 2018 (hierna: “Gedelegeerde Verordening”).

Het bestuursorgaan is verantwoordelijk voor het opstellen, in overeenstemming met de ESEF-vereisten, van de geconsolideerde financiële overzichten in de vorm van een elektronisch bestand in ESEF-formaat (hierna “digitale geconsolideerde financiële overzichten”) opgenomen in het jaarlijks financieel verslag.

Het is onze verantwoordelijkheid voldoende en geschikte onderbouwende informatie te verkrijgen om te concluderen dat het formaat en de markeertaal van de digitale geconsolideerde financiële overzichten in alle van materieel belang zijnde opzichten voldoen aan de ESEF-vereisten krachtens de Gedelegeerde Verordening.


Op basis van de door ons uitgevoerde werkzaamheden zijn wij van oordeel dat het formaat van en de markering van informatie in de digitale geconsolideerde financiële overzichten opgenomen in het jaarlijks financieel verslag van Lotus Bakeries per 31 december 2022 in alle van materieel belang zijnde opzichten in overeenstemming zijn met de ESEF-vereisten krachtens de Gedelegeerde Verordening.

### ***Andere vermeldingen***

Huidig verslag is consistent met onze aanvullende verklaring aan het auditcomité bedoeld in artikel 11 van de verordening (EU) nr. 537/2014.

Gent, 30 maart 2023

De commissaris  
PwC Bedrijfsrevisoren BV  
vertegenwoordigd door

DocuSigned by:  
  
AF31B8E5949E461...

Lien Winne  
Bedrijfsrevisor





**ONZE MISSIE IS OM KLEINE MOMENTEN  
VAN PLEZIER EN GELUK TE CREËREN.  
WE DOEN DIT DOOR EEN GEVARIEERD  
ASSORTIMENT HEERLIJKE 'BRANDED SNACKS'  
AAN TE BIEDEN. VOOR ELKE CONSUMENT.  
VOOR ELKE GELEGENHEID. IN ELK LAND.**





Jan Boone - CEO en Jan Vander Stichele - Voorzitter

## BOODSCHAP VAN DE CEO EN VOORZITTER

Het is niet gewaagd om te stellen dat we in de hele wereld terugblikken op het jaar 2022 als een woelig jaar. De Russisch-Oekraïense oorlog, de wereldwijde energiecrisis en de oplopende inflatie zijn maar enkele noemenswaardige aspecten die het jaar 2022 hebben gekenmerkt.

COVID-19 mag dan stilaan op de achtergrond raken, andere uitdagingen kruisten ons pad. De beschikbaarheid van verpakkingsmaterialen en grondstoffen blijft wereldwijd onder druk staan, met als resultaat exploderende prijzen. Ook de energie- en transportkosten stegen op korte tijd ongezien en arbeidskosten volgen deze stijgende trend.

We zijn dan ook bijzonder trots dat Lotus Bakeries, ondanks alle globale uitdagingen, ook in 2022 kon floreren en dat we als groep opnieuw double-digit zijn gegroeid.

### **KWALITEIT VOOR IEDEEEN**

Als organisatie moeten we er goed over waken om onze gezonde financiële uitgangspositie te behouden; niet enkel vandaag, maar ook morgen en verder in de toekomst. Met Lotus Bakeries streven we ernaar om onze producten toegankelijk voor iedereen te houden, aan een betaalbare prijs.

In 2023 zullen we blijven zoeken naar efficiëntieverbeteringen en besparingen om de kosteninflatie te bestrijden en ervoor zorgen dat de aanpassingen van de consumentenprijzen eerlijk en verantwoord zijn. Het vinden van efficiëntieverbeteringen is cruciaal, maar uiteraard zonder daarvoor ooit te moeten inboeten aan de kwaliteit van onze producten.

### **LOTUS® BISCOFF® OP ELKE TAFEL WERELDWIJD**

In alle grote consumentenmarkten, van Noord-Amerika tot in Europa, het Midden-Oosten en Azië, is Lotus® Biscoff® opnieuw double-digit gegroeid. Samenwerkingen met wereldspelers als Nestlé of Häagen-Dazs hebben hier mede aan bijgedragen en wakkeren onze internationale ambitie alleen maar nog meer aan.

We zijn dan ook erg trots dat het Lotus® Biscoff® koekje opnieuw de sterkste stijger is in de top tien van de wereldwijde 'Cookie Brand Ranking'. Lotus® Biscoff® koekjes stegen van de zevende naar de zesde plaats. De ambitie om op langere termijn met Lotus® Biscoff® een top 3 koekjesmerk te worden, blijft meer dan ooit gelden.

## DOUBLE-DIGIT GROEI VOOR LOTUS™ NATURAL FOODS MERKEN

Ook onze Lotus™ Natural Foods merken bleven allemaal sterk groeien in 2022. Niet enkel in het Verenigd Koninkrijk, hun thuismarkt, maar ook internationaal weten de consumenten onze natuurlijke tussendoortjes steeds meer te smaken.

Een belangrijke bijdrage aan de internationale groei van Lotus™ Natural Foods in de afgelopen jaren is het succes van BEAR in de Verenigde Staten. Het merk werd daar in 2018 geïntroduceerd en is uitgegroeid tot een groot succes. Vandaag is BEAR in de Verenigde Staten al een toonaangevend merk in de categorie 'Kids Fruit Snacking'.

Onze BEAR-fabriek in Zuid-Afrika is inmiddels, na Lembeke, de tweede grootste fabriek binnen de Lotus Bakeries Groep met al meer dan 500 werknemers. Dat maakt ons één van de grootste werkgevers in de Ceres-vallei (provincie West-Kaap). Vlaams Minister-President Jan Jambon stak er tijdens zijn werkbezoek symbolisch de eerste spadesteek, toen de werken van de nieuwe fabriekshal van start gingen. Een feestelijke gebeurtenis en hartverwarmend om de steun van alle lokale belanghebbenden daar te voelen.

Ook năkd draagt sterk bij aan de internationale groei en boekt sterke resultaten in continentaal Europa, waaronder Frankrijk, Spanje en Nederland.

## LOKALE INVESTERINGEN

Hoe internationaler ons bedrijf wordt, hoe belangrijker het is om lokaal te investeren. Dit zowel om economische, logistieke als ecologische redenen. We willen dan ook graag onze trots uitdrukken over de investeringen die we het voorbije jaar hebben gerealiseerd.

In 2022 investeerden we op maar liefst vier continenten. We bouwden bijkomende productiegebouwen en -lijnen voor Lotus® Biscoff® in België en in de Verenigde Staten en we kondigden onze plannen aan om ook in Thailand een productiefaciliteit op te starten om de groeiambities met Lotus® Biscoff® verder te ondersteunen in Azië-Pacific. Het is duidelijk dat we onze capaciteit in de komende jaren nog verder zullen moeten uitbreiden om het groeiende volume Lotus® Biscoff® producten te kunnen leveren aan een groeiend aantal markten wereldwijd.

Daarnaast investeerden we eveneens in capaciteitsuitbreiding voor Lotus™ Natural Foods in Zuid-Afrika om het internationale succes van BEAR te kunnen volgen. Ook de investeringen in de productiefaciliteiten van onze Local Heroes zetten we in 2022 voort, zoals onder meer in Zweden, Frankrijk, Nederland en België. Investerings die nodig zijn om te kunnen blijven beantwoorden aan de consumentenvraag van vandaag en morgen.

## ÉÉN LOTUS FAMILIE

2022 heeft ontzettend veel positieve energie en dynamiek laten zien. We zullen het jaar herinneren als een jaar van belangrijke stappen in ons groeiverhaal, maar ook van een ongelooflijk gevoel van verbondenheid, betrokkenheid en samenhang onder onze medewerkers. Ook in het voorbije jaar is opnieuw gebleken wat een unieke familie we bij Lotus Bakeries wel niet zijn. De dagelijkse inzet, toewijding, het aanstekelijke enthousiasme en de passie van alle medewerkers zijn bepalend voor onze fantastische cultuur en winnaarsmentaliteit.

## GLASHELDERE STRATEGIE EN AMBITIES

Het mag dan wel onduidelijk blijven hoe geopolitiek en macro-economie zich de komende tijd verder zullen ontwikkelen, de Lotus doelstellingen zijn glashelder. Als bedrijf leggen we de lat steeds hoger, elk jaar opnieuw. Niet enkel voor onze groeiambities, maar ook in ons streven naar het vinden van operationele en logistieke efficiëntieverbeteringen.

Ondanks alle globale uitdagingen investeren we meer dan ooit. Waarom? Omdat we ontzettend hard geloven in onze strategie, in onze producten en in onze medewerkers die zich dag in dag uit inzetten. Dat 2023 opnieuw heel wat in petto heeft, waar we met veel voldoening op zullen kunnen terugblikken, daar zijn we nu al van overtuigd.

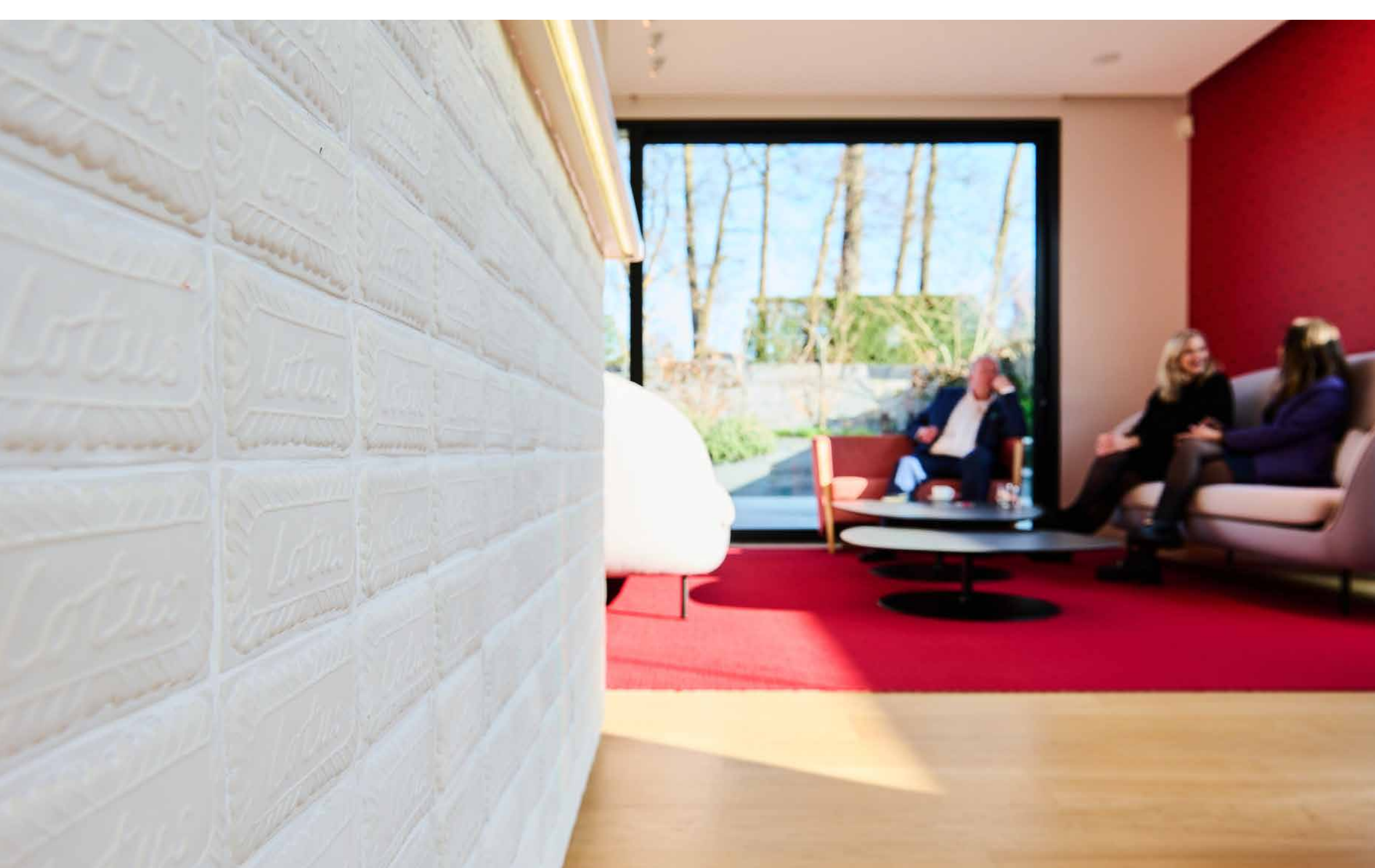


Jan Boone  
CEO



Jan Vander Stichele  
Voorzitter



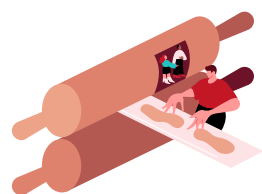


## INHOUDSTAFEL

Boodschap van de CEO en Voorzitter	5
Highlights 2022	12
Kerncijfers 2022	18

# 01

## ONZE STRATEGIE



Lotus® Biscoff®	27
Lotus™ Natural Foods	39
Lotus® Local Heroes	59

# 02

## ONS DUURZAAMHEIDSPROGRAMMA CARE FOR TODAY, RESPECT FOR TOMORROW



Onze duurzaamheidsambitie	74
Onze duurzaamheidsstrategie	77
Onze duurzaamheid in actie	81
EU-Taxonomie	136
Limited Assurance Report	140

# 03

## ONZE ORGANISATIE



Groepsstructuur en dagelijkse leiding	146
---------------------------------------	-----

# 04

## VERSLAG VAN DE RAAD VAN BESTUUR



Activiteiten in 2022	162
Financiële informatie	166
Vooruitzichten 2023	169
Resultaten en voorstel tot winstverdeling	170
Corporate Governance Verklaring	171
Enterprise Risk Management	194
Externe audit	199

# 05

## BEURS- EN AANDEELHOUDERSINFORMATIE



Beurs- en aandeelhoudersinformatie	202
------------------------------------	-----

# 06

## FINANCIËLE GEGEVENS



Geconsolideerde resultatenrekeningen overzicht van het totaalresultaat	208
Geconsolideerde balans	209
Beknopt vijfjarenoverzicht	210

# HIGHLIGHTS 2022

## SIMON MIGNOLET WORDT NIEUWE BRAND AMBASSADOR VOOR TREK

Rode Duivel en keeper bij Club Brugge verhoogt in 2022 de merkbekendheid van TREK. Advertenties zijn het hele jaar door te zien op Belgische tv, in de supermarkten in België en op sociale media.

## PUBLICATIE VAN ZEER STERKE JAARRESULTATEN 2021

Lotus Bakeries groeit als Groep in 2021 opnieuw double-digit en realiseert een omzet van 750,3 miljoen euro, een groei van ruim 13%.



## JANUARI

### NÄKD KRIJGT EEN NIEUW JASJE

Dankzij de nieuwe merkstrategie en communicatie op de verpakking komen de unieke eigenschappen van näkd duidelijker tot hun recht. Consumenten kunnen nu in één oogopslag zien dat näkd een lekker, gezond tussendoortje is dat 100% uit natuurlijke ingrediënten bestaat.

## FEBRUARI

### CAPACITEIT VAN PASTA UITGEBREID IN LEMBEKE

Om de immer groeiende vraag te kunnen blijven volgen, werd in Lembeke de productiecapaciteit voor pasta uitgebreid. Deze investering was noodzakelijk om de verdere groei van Lotus® Biscoff® te ondersteunen.



## MAART

### BEZOEK VLAAMS MINISTER-PRESIDENT JAN JAMBON AAN LOTUS SOUTH AFRICA MANUFACTURING

De eerste spadesteek voor de bouw van de nieuwe fabriekshal in Zuid-Afrika wordt gestoken in aanwezigheid van Minister-President Jambon. De aanhoudende investeringen maken van Lotus Bakeries één van de grootste werkgevers in de Ceres-vallei (provincie West-Kaap).

## APRIL

### OVERNAME KUNG OSCAR DOOR ANNAS PEPPARKAKOR

Kung Oscar Pepparkakor is een hoogwaardig, traditioneel Zweeds Pepparkakor-merk met een geschiedenis die teruggaat tot 1888. De R&D- en productieteams hebben hard gewerkt om ervoor te zorgen dat dit koekje, dat iets pittiger en zachter is van textuur dan de Annas Pepparkakor, in de eigen Annas-fabriek kan worden geproduceerd en verpakt.

### HOSTING VAN DE SUSTAINABLE ENTREPRENEURS FAIR

Medewerkers krijgen de kans om in gesprek te gaan met verschillende organisaties die actief zijn op het gebied van duurzaamheid. De frisse inzichten en mogelijke samenwerkingen die hieruit voortvloeiden zullen de duurzame missie van het bedrijf versterken.

### AANKONDIGING VOLLEDIGE OVERNAME VAN ARTISANAAL ZUURDESEMCRACKERSBEDRIJF PETER'S YARD

Lotus Bakeries verworft 100% van de aandelen van Peter's Yard, een Brits artisaan zuurdesembedrijf dat een breed scala aan unieke, heerlijke crackers produceert op basis van zuurdesem, geschikt als 'cheese cracker' of toast.

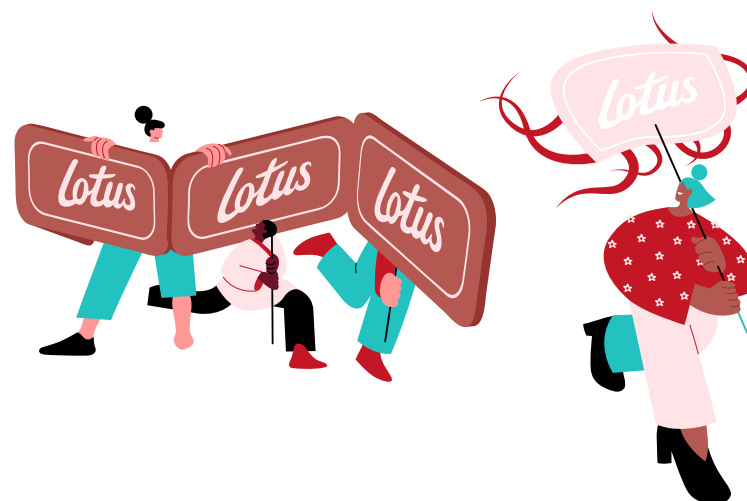


## MEI

### BESTUURSWISSEL EN AFSCHIED VAN DE HEER JOHAN BOONE

De heer Johan Boone neemt na 26 jaar afscheid van de Raad van Bestuur. PMF NV, vertegenwoordigd door de heer Emanuel Boone, wordt benoemd tot nieuwe niet-uitvoerend bestuurder.

## JUNI



## JULI

### LOTUS BAKERIES ONTHULT PRODUCTIEPLANNEN IN AZIË

Naast investeringen in Europa (België) en Noord-Amerika (VS) onthult Lotus Bakeries haar plannen om op een derde continent – Azië – een productiefaciliteit voor Lotus® Biscoff® op te starten. De ambassadeur van Thailand in België feliciteerde Lotus Bakeries met de plannen tijdens zijn bezoek aan het hoofdkantoor.

## AUGUSTUS

### PUBLICATIE VAN STERKE HALFJAARRESULTATEN 2022

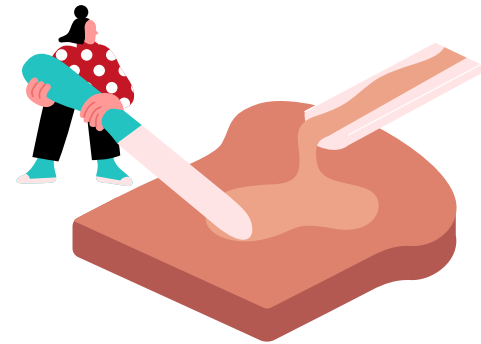
In het eerste semester van 2022 gaat Lotus Bakeries verder op het elan van vorig jaar met een geconsolideerde omzetgroei van 14,1%.

### PRODUCTIEVESTIGING IN COURCELLES BREIDT UIT EN KRIJGT ADDITIONELE WAFELLIJN

Om ook de toenemende vraag naar wafels te kunnen volgen, werd in Courcelles een tweede productiehal gebouwd op hetzelfde terrein. Een extra productielijn verhoogt er de capaciteit voor Luikse wafels.

### NIEUWE DEEGBEREIDINGSKAMER OPERATIONEEL IN LEMBEKE

Ook in België blijft Lotus Bakeries investeren in innovatie en capaciteit. Deze tweede deegkamer is noodzakelijk om additionele bereidingscapaciteit klaar te hebben om de verdere groei van zowel Lotus® Biscoff® koekjes als Lotus® Biscoff® pasta te ondersteunen.



### NIEUWE PRODUCTIEHAL EN TWEE LOTUS® BISCOFF® PRODUCTIELIJNEN IN MEBANE OPERATIONEEL

Ook in Mebane (VS) wordt fors geïnvesteerd om het grote succes van Lotus® Biscoff® wereldwijd te kunnen volgen. In het nieuwe gebouw zijn reeds twee nieuwe productielijnen operationeel en is er ruimte om er in de nabije toekomst nog twee bij te plaatsen.

### IQBAR NIEUWSTE TOEVOEGING AAN DE FF2032-PORTFOLIO

Lotus Bakeries verwerft via haar corporate venture fonds FF2032 een minderheidsbelang in IQBAR, een Amerikaanse producent van plantaardige voedingsrepen die zes actieve ingrediënten bevatten die niet alleen goed zijn voor het lichaam, maar ook voor de geest.

## SEPTEMBER

### MARIE-LOUISE RAYMOND, DIRECTRICE VAN KUSASA SCHOOL, BRENGT BEZOEK AAN LOTUS BAKERIES IN ST. ALBANS

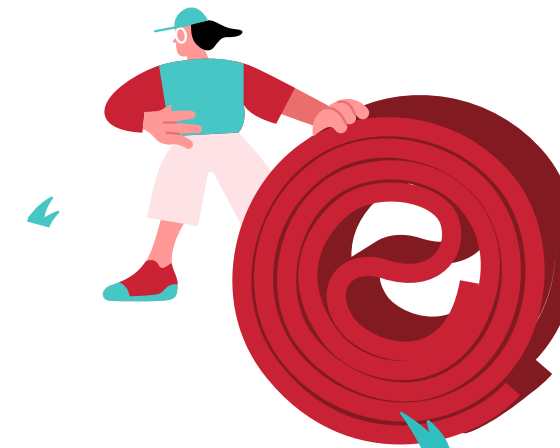
Mevrouw Raymond licht tijdens haar bezoek aan alle medewerkers toe hoe het Kusasa-Project, een Zuid-Afrikaans initiatief dat Lotus Bakeries sinds 2018 steunt, toelaat om kinderen uit de regio onderwijs van de bovenste plank aan te bieden, en van daaruit hun kansen op een betere toekomst helpt te vergroten.

## OKTOBER

### OPENING 'HOUSE OF BISCOFF'

Het huidige hoofdkantoor in Lembeke wordt uitgebreid met een splinternieuw gebouw, 'House of Biscoff' genaamd. 'House of Biscoff' biedt extra plaats voor zo'n 40-tal medewerkers, de volledige benedenverdieping is ingericht met vergaderzalen.

## NOVEMBER



## DECEMBER

### 16% JAAR-OP-JAAR GROEI VOOR LOTUS™ NATURAL FOODS SINDS DE EERSTE ACQUISITIE IN 2015

In 2022 bleven de merken van Lotus™ Natural Foods allemaal sterk groeien en realiseerden ze een omzet van 175 miljoen euro. Dit is een stijging van 24% ten opzichte van vorig jaar en een jaar-op-jaar groei van 16% sinds de overnames in 2015.

## KERNCIJFERS 2022

OMZET: **877,5 €M** (2021: 750,3 €M)

+ 17,0%

REBIT: **140,2 €M** (2021: 123,8 €M)

+ 13,2%

NETTORESULTAAT **103,3 €M** (2021: 90,7 €M)

+ 13,8%

NETTO FINANCIËLE  
SCHULD **153,6 €M** (2021: 81,8 €M)

BRUTODIVIDEND **45,0 €** (2021: 40,0 €)

+ 12,5%

**2.698** Personeelsleden  
(2.398 in 2021)

**12** Productiesites  
in 6 landen

**21** Sales Offices  
in 15 landen

**50+** Landen met commerciële  
partners

**100%** Externe  
kwaliteitscertificaties

**90%** Lotus Bakeries' Palmoliebeleid  
ondertekend door leveranciers van palmolie<sup>1</sup>

**99,9%** Gedragscode  
ondertekend door huidige werknemers<sup>2</sup>

**90,5%** Gedragscode  
ondertekend door de sleutelleveranciers<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Palmolieproducenten die het palmoliebeleid van Lotus Bakeries hebben afgetekend of een eigen palmoliebeleid in voege hebben dat minstens gelijke standaarden omvat en die ingrediënten of grondstoffen leveren die minstens 50% palmolie bevatten.

<sup>2</sup> Een interne werknemer is een werknemer die met Lotus Bakeries verbonden is met een arbeidsovereenkomst, hetzij van onbepaalde duur, hetzij van beperkte duur.

<sup>3</sup> Sleutelleveranciers zijn al onze leveranciers van eindproducten (externe producten), van grondstoffen, van verpakking en van machines, waarmee Lotus Bakeries een geschreven contract heeft afgesloten.

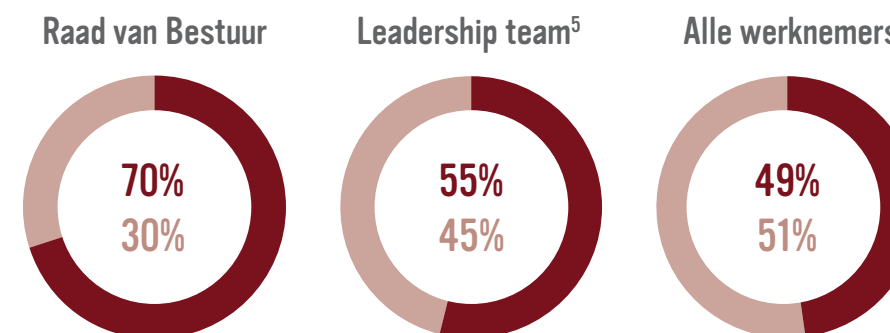
IN 2022 WERD IN  
TOTAAL **1.757 TON**  
VERPAKKING  
UITGESPAARD

**100%** VAN ONZE  
EIGEN SITES HEEFT  
HET CO<sub>2</sub>-NEUTRAAL  
LABEL BEHAALD

**97%** VAN ALLE VERPAKKING VAN LOTUS  
BAKERIES IS RECYCLEERBAAR<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Het recycleerbaarheidspercentage is de gemiddelde technische recycleerbaarheid van de verpakking van alle merken van Lotus Bakeries per eind 2022. Er wordt zowel rekening gehouden met consumentenverpakkingen, distributieverpakkingen als transportverpakkingen. Het technisch recycleerbaarheidspercentage wordt per verpakkingcomponent bepaald op basis van state-of-the-art ontwerprichtlijnen voor recycleerbaarheid (Ceflex, Recyclclass). De gemiddelde technische recycleerbaarheid is een gewichtsgemiddelde, gebaseerd op het verpakkingsgewicht van elk verpakkingsonderdeel.

## GENDERDIVERSITEIT



— Mannen  
— Vrouwen

<sup>5</sup> De groep van het Executive Committee, de General Managers en de Corporate Directors.



# 01

## ONZE STRATEGIE

Lotus® Biscoff®	27
Lotus™ Natural Foods	39
Lotus® Local Heroes	59







Lotus Bakeries streeft ernaar om iedere consument voor elk gebruiksmoment te bedienen met een veelzijdig aanbod aan verantwoorde en lekkere tussendoortjes. De koekjes, het ijs, de pasta, de chocolade, de wafels, het gebak, de ontbijtkoek en de natuurlijke tussendoortjes die ons bedrijf aanbiedt, bezorgen consumenten een moment van puur genot. Lotus Bakeries wil een vaste waarde zijn in het dagelijks leven van de consument, en dat in zoveel mogelijk landen.

Om door te groeien naar de top van de wereldmerken en duurzame groei te realiseren, heeft Lotus Bakeries een heldere strategie. Daarbij staat het bouwen van merken centraal. Lotus Bakeries is wereldwijd actief in het segment van tussendoortjes, met de merken Lotus®, Lotus® Biscoff®, nākd®, TREK®, BEAR®, Kiddylicious®, Peter's Yard®, Dinosaurus®, Peijnenburg® en Annas®. Om elk van deze merken, die elk op zich hun eigen DNA en hun eigen doelgroep kennen, voldoende focus en aandacht te geven, is de strategie vormgegeven door middel van drie pijlers.

## MISSIE

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



### SUPERIOR

Elk van onze producten biedt een unieke smaak-ervaring. We doen geen enkele toegeving op smaak!



### BRANDED

We focussen op het uitbouwen van merken, globaal en lokaal. Onze producten zijn herkenbaar door sterk brand ownership.



### OMNIPRESENT

We streven ernaar om wereldwijd elke consument, voor elke gelegenheid een snack aan te bieden.



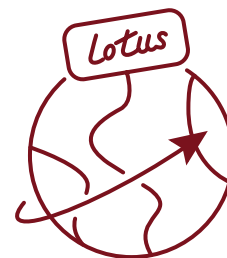
### JOYFUL

Met onze merken beogen we een (klein) moment van plezier en geluk te bekomen in de levens van onze consumenten.



### SUSTAINABLE

We focussen op duurzame groei en engageren ons ertoe de kansen van komende generaties te maximaliseren.



### LOTUS® BISCOFF®

Mondialisering van de Lotus® Biscoff® producten met – op termijn – Lotus® Biscoff® aan de top van de wereldmerken.



### LOTUS™ NATURAL FOODS

Investering in een sterke 'healthy snacking' activiteit, zowel in de thuismarkt, het Verenigd Koninkrijk, als internationaal.



### LOTUS® LOCAL HEROES

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

## VISIE

Rendabele en duurzame groei realiseren door een gevarieerd assortiment 'branded snacks' aan te bieden voor elk moment van de dag, en tegelijk kansen voor de volgende generaties te maximaliseren via ons programma

CARE FOR TODAY,  
RESPECT FOR TOMORROW

> Lees daarover verder op pagina 72





Collega's inspecteren de versgebakken Lotus® Biscoff® koekjes

## LOTUS® BISCOFF® STRATEGIE

De mondialisering van Lotus® Biscoff® vormt de eerste pijler van Lotus Bakeries' strategie. Lotus® Biscoff® heeft een zeer unieke doch toegankelijke smaak, met een licht gekaramelliseerde toets. Lotus Bakeries gelooft in het universele karakter van haar Lotus® Biscoff® koekje, en in navolging daarvan haar Lotus® Biscoff® pasta, het Lotus® Biscoff® ijs en een eigen gamma chocolade met Lotus® Biscoff® stukjes en crème. Over landsgrenzen en culturele verschillen heen wordt de smaak van Lotus® Biscoff® geapprecieerd, hetgeen zeer uniek is in de voedingssector.

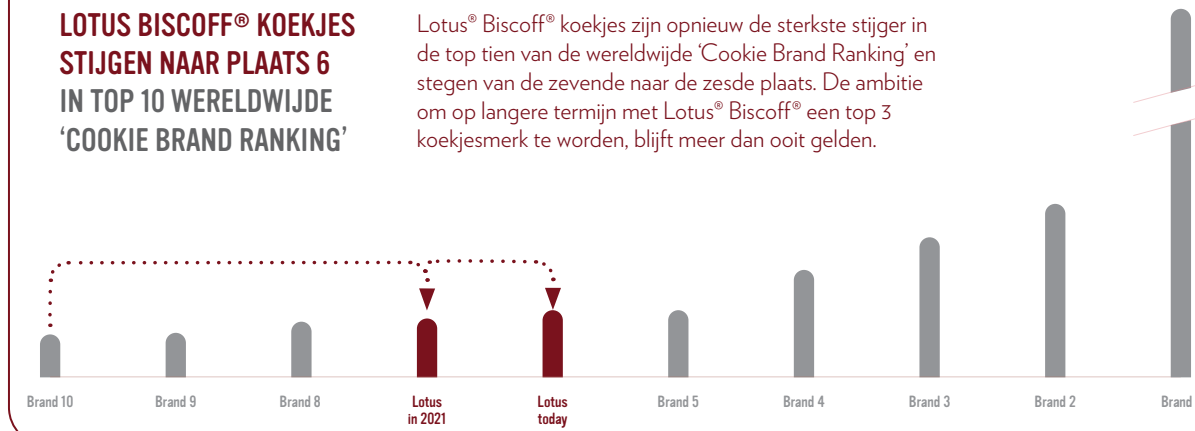
Lotus® Biscoff® wordt inmiddels in zo'n 70 landen gesmaakt. Zo heeft Lotus Bakeries de voorbije jaren met Lotus® Biscoff® sterke groei gerealiseerd in grote consumentenmarkten, zoals: de Verenigde Staten, het Verenigd Koninkrijk, China, Zuid-Korea, Duitsland, Spanje, Italië, Canada, Japan en Australië. Dit succes bevestigt de ambitie tot mondialisering. De geografische expansie van Lotus® Biscoff® is de primaire groeipijler, met nog zeer veel potentieel. Om de verdere

internationalisering van Lotus® Biscoff® te ondersteunen, werkt Lotus Bakeries in 15 landen met 21 entiteiten met verkoopactiviteiten en met eigen commerciële teams. Daarnaast wordt in een vijftigtal landen ingezet op de samenwerking met lokale commerciële partners.

Het belangrijkste verkooppotentieel ligt in de supermarkten, waar we via displays en promoties onze producten in de kijker zetten. Ook e-commerce zit in een stroomversnelling, waarbij ingezet wordt op de traditionele retailers met een online kanaal, alsook pure online retailers zoals Amazon. Daarnaast proberen we via de out of home-kanalen (vb. restaurants, hotels, vliegtuigmaatschappijen...) de consumenten Lotus® Biscoff® te laten ontdekken. Hoe meer huishoudens bekend zijn met onze producten, hoe beter. Vanaf het moment dat een substantieel percentage van de huishoudens binnen een bepaalde regio onze producten consumeren, kunnen we beginnen met advertising online en op tv om zo gestaag door te groeien.

### LOTUS BISCOFF® KOEKJES STIJGEN NAAR PLAATS 6 IN TOP 10 WERELDWIJDE 'COOKIE BRAND RANKING'

Lotus® Biscoff® koekjes zijn opnieuw de sterkste stijger in de top tien van de wereldwijde 'Cookie Brand Ranking' en stegen van de zevende naar de zesde plaats. De ambitie om op langere termijn met Lotus® Biscoff® een top 3 koekjesmerk te worden, blijft meer dan ooit gelden.





Packshot Verenigd Koninkrijk

### LOTUS® BISCOFF® KOEKJE

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



Packshot Verenigd Koninkrijk

### LOTUS® BISCOFF® SANDWICH KOEKJE

Het Lotus® Biscoff® sandwich koekje bestaat uit twee krokante Biscoff® koekjes met daartussen een heerlijke, smeugige chocolade-, vanille- of Biscoff®-crème. Dit koekje werd in april 2020 gelanceerd in België, Frankrijk, het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten en is inmiddels beschikbaar in meer dan 25 landen wereldwijd. In 2022 zet de internationalisatie zich nog verder!



Packshot Verenigd Koninkrijk

### LOTUS® BISCOFF® PASTA

De Lotus® Biscoff® pasta is een zachte smeerbare pasta met de vertrouwde en unieke smaak van het Lotus® Biscoff® koekje. Er bestaan twee varianten: met en zonder krokante Biscoff® stukjes. Beide varianten bieden een heerlijk alternatief voor het traditionele broodbeleg of kunnen gebruikt worden als ingrediënt in huisbereid gebak en desserts, zoals brownies, mousses, cakes ... lekker en verrassend!

Voor onze professionele klanten hebben we in 2019 de Lotus® Biscoff® topping geïntroduceerd, een meer vloeibare Lotus® Biscoff® pasta in een handige knijpfles. De ideale en gemakkelijke afwerking voor ijsjes, pannenkoeken, wafels ... in het out of home-kanaal. Aangezien Lotus® Biscoff® pasta ook wordt gemaakt als tussendoortje, werd Lotus® Biscoff® ' & Go ' aan het assortiment toegevoegd, een combinatie van onze heerlijke Lotus® Biscoff® pasta met kleine broodsticks in een praktisch meeneemformaat.



Packshot Verenigd Koninkrijk

### LOTUS® BISCOFF® IJS

De combinatie van Lotus® Biscoff® en roomijs is voldoende om iedereen te doen smelten. De Lotus® Biscoff® ijssticks zijn de drijvende kracht achter ons internationale succes. Ze zijn vervaardigd uit heerlijk Lotus® Biscoff® roomijs, bedekt met een laagje Lotus® Biscoff® pasta en ten slotte omhuld met Belgische chocolade met stukjes krokante Lotus® Biscoff® koekjes in. Ze bestaan in verschillende versies en formaten, waaronder zowel melk- als witte chocolade, evenals standaard en miniformaten.



Packshot Verenigd Koninkrijk

### LOTUS® BISCOFF® CHOCOLADE

Lotus® Biscoff® chocolade werd in 2020 met succes geïntroduceerd op de Belgische markt. Inmiddels is het al beschikbaar in verschillende andere markten, waaronder Nederland, Frankrijk en het Verenigd Koninkrijk.

Naast melkchocolade met krokante Lotus® Biscoff®-stukjes en melkchocolade met krokante Lotus® Biscoff®-crèmevulling, bestaan dezelfde varianten ook in donkere chocolade en witte chocolade.

We zijn er zeker van dat u het met ons eens zult zijn dat ze sensationeel smaken.

## AAN HET WOORD

### Nieuw overkoepelend Lotus® Biscoff® team om expansie te bespoedigen

**Jean-Paul Van Hoydonck**  
GLOBAL DIRECTOR BISCOFF ENGINEERING,  
PLANNING & CAPACITY

**Eddy Thijs**  
GLOBAL BISCOFF ENGINEERING MANAGER

**Bert Nosedá**  
GLOBAL BISCOFF PLANNING & LOGISTICS  
MANAGER

Lotus® Biscoff® wordt wereldwijd gesmaakt en is inmiddels verkrijgbaar in zo'n 70-tal verschillende landen. Jaarlijks rollen zo'n acht miljard Lotus® Biscoff® koeken uit de ovens, dit zowel in Mebane (Verenigde Staten) als in Lembeke (België). Met een wereldwijde omzetgroei van 25% is Lotus® Biscoff® één van de belangrijkste motoren van de groei van Lotus Bakeries in 2022.

Als snelgroeiend bedrijf heeft Lotus Bakeries een heldere strategie voor ogen met focus op duurzame groei. Zo is uitbreiding in productiecapaciteit cruciaal om de immer toenemende vraag naar Lotus®

Biscoff® te kunnen volgen. In dat kader heeft Lotus Bakeries in 2022 fors geïnvesteerd in productiecapaciteit. Naast de investeringen in Europa (België) en Amerika (Verenigde Staten), heeft zij tevens aangekondigd om tegen 2026 op een derde continent – Azië – een Lotus® Biscoff® productiefaciliteit op te starten.

Sinds juli 2022 waakt het nieuw overkoepelend Global Biscoff Engineering, Planning & Capacity team erover dat alle capaciteitsuitbreidingen op de verschillende continenten efficiënt worden georganiseerd en dat de strategische planning een goed inzicht geeft in de mogelijke toekomstige capaciteitsuitdagingen en investeringsmogelijkheden voor Lotus® Biscoff®. Een logische stap in het groeverhaal, gezien de ambitieuze toekomstplannen.

### PRODUCTIECAPACITEIT LOTUS® BISCOFF® OP DRIE CONTINENTEN

Om de verdere internationalisering te ondersteunen, werd in 2022 zowel in de productievestiging in Lembeke als in de vestiging in Mebane fors geïnvesteerd. "In Mebane werd in 2022 een tweede productiehal gebouwd die plaats voorziet voor vier productielijnen voor Lotus® Biscoff®. Twee lijnen werden in datzelfde jaar ook geïnstalleerd en zijn sinds oktober en december operationeel. Daarmee is de productiecapaciteit in de Verenigde Staten verdubbeld.

In Lembeke werd in 2022 de gloednieuwe deegkamer in gebruik genomen en de productiegebouwen verder uitgebreid. Zo kwam er een





Jean-Paul Van Hoydonck – Global Director Biscoff Engineering, Planning & Capacity

nieuwe Lotus® Biscoff® sandwichlijn, een nieuwe Lotus® Biscoff® crumble afvullijn en een installatie om de productiecapaciteit van de pasta nog te kunnen uitbreiden. Ook extra burelen en sociale ruimtes werden er voorzien. Ondanks de grondstoffenschaarste en toeleveringsproblemen zijn de collega's erin geslaagd om de bouwwerken en de installatie van alle apparatuur en technologie in een razendsnel tempo te finaliseren," vertelt Jean-Paul Van Hoydonck, Global Director Biscoff Engineering, Planning & Capacity.

In augustus 2022 kondigde Lotus Bakeries aan dat er ook in Thailand een nieuwe fabriek voor Lotus® Biscoff® zal worden gebouwd. "De regio Azië-

Pacific is over de jaren heen steeds belangrijker geworden. Vooral Lotus® Biscoff® koekjes en Lotus® Biscoff® pasta zijn erg in opmars in die regio. Tegelijk is de bekendheid van Lotus® Biscoff® en de beschikbaarheid voor de honderden miljoenen consumenten in deze regio nog in volle opbouw. Het groeipotentieel is er dus nog bijzonder groot," aldus Jean-Paul.

#### WERELDWIJDE AANPAK

"De snelle groei die Lotus® Biscoff® de voorbije jaren wereldwijd al heeft gerealiseerd, heeft ons management er enkele jaren geleden al toe aangezet om dat groeipotentieel in de verschillende consumentenmarkten nog beter in kaart te brengen. Welke markten

**"Onze expansie gebeurt aan een hoog tempo en dat op verschillende continenten tegelijk. Het werd al snel duidelijk dat er nood was aan een gecentraliseerd team dat ondersteuning biedt, zowel op vlak van technische knowhow, op vlak van planning en logistiek, als op vlak van operationele ondersteuning."**

– Jean-Paul Van Hoydonck

willen we in de nabije toekomst aanboren als we onze ambitie op de verschillende continenten willen realiseren? Met welke producten? En wat hebben we daar dan concreet allemaal voor nodig, zowel op vlak van materiaal als mankracht? Dit groeitraject is erg ambitieus en omvat plannen om zowel de korte als lange termijndoelstellingen te kunnen realiseren," legt Jean-Paul verder uit.

"Onze expansie gebeurt aan een hoog tempo en dat op verschillende continenten tegelijk. Het werd al snel duidelijk dat er nood was aan een gecentraliseerd team dat ondersteuning biedt, zowel op vlak van technische knowhow om alle expansieprojecten in goede banen te kunnen leiden, op vlak van planning en logistiek om met Lotus® Biscoff® in zo'n 70 landen aanwezig te kunnen zijn als op vlak van operationele ondersteuning, gezien de verscheidenheid aan productlijnen in de verschillende fabrieken."

#### CENTRAAL ENGINEERING TEAM

"Tot nu toe was onze afdeling Engineering Services georganiseerd binnen Area Belgium en werkten de collega's aan zowel technische systemen en processen voor Lotus® Biscoff® als voor andere Lotus® producten," vertelt Eddy Thijs, Global Biscoff Engineering Manager. "De geografische focus lag historisch gezien op de Belgische fabrieken. Met de expansie in Amerika, de steeds toenemende volumes Lotus® Biscoff® in beide productiefaciliteiten en de geplande opstart in Thailand, werd de

nood aan een globale aanpak en focus op Biscoff® steeds groter. Het ontwikkelen en implementeren van de technische systemen en processen op de verschillende continenten wordt voortaan vanuit één centraal team, dat internationaal opereert, ondersteund."

#### EFFICIËNTE PLANNING EN VLOTTE LOGISTIEK WERELDWIJD

Als snelgroeiend bedrijf is het ook van cruciaal belang om toe te zien op goed georganiseerde logistieke keten en een efficiënte planning. "De logistieke keten van een wereldspeler als Lotus Bakeries strekt zich over steeds meer landen en continenten uit. Dat maakt het beheer ervan ook wel complexer. De snelle groei gedurende het laatste decennium, zowel op het vlak van te produceren volume Lotus® Biscoff® producten, als het aantal te belevende markten, heeft geleid tot de nood aan een nog veel intensievere samenwerking tussen de teams van planning en logistiek, onze verschillende verkoopkantoren en de productieteams," licht Bert Noseda, Global Biscoff Planning & Logistics Manager, toe.

"Vraag en aanbod moeten heel goed op elkaar worden afgestemd, en dat in alle verschillende lokale markten. Merken we daarin een potentieel onevenwicht? Dan kijken we welke maatregelen we kunnen treffen. Dit kan door bijvoorbeeld ploegenstelsels in de productie tijdelijk uit te breiden, door de timing van promoties of lanceringen van nieuwe producten te optimaliseren of te schuiven met voorraad," aldus Bert.



**“De nieuwe technologie toegepast in de recent geïnstalleerde verpakkingslijnen in Mebane wordt mede door het engineeringsteam, samen met de collega’s in Mebane, op tijd en stond geëvalueerd. Die inzichten zullen ons in staat stellen om, indien relevant, deze technologie in de toekomst ook in de nieuwe productiefaciliteit in Thailand te kunnen implementeren.”**

– Eddy Thijs

#### **STRUCTURELE KENNISUITWISSELING EN SYNERGIËN**

“Een bijkomend voordeel van dit nieuwe team is dat de kennis, expertise en vaardigheden over de continenten heen makkelijker gedeeld kunnen worden. Dit komt de productiviteit en algemene prestaties van onze productiefaciliteiten ten goede en zorgt voor efficiëntiewinsten in de toekomst,” zegt Jean-Paul. “Ons engineering team en de lokale technische teams zitten op regelmatige basis virtueel samen om informatie uit te wisselen en zodoende de performantie van de productielijnen continu te verbeteren.”

“Operatoren en technikers van Lembeke gaan ook geregeld opleiding geven aan de collega’s in Mebane,” geeft Eddy mee. “Collega’s uit productie met jarenlange expertise en uitgebreide kennis in processing, in automatisatie, in verpakking, kennen natuurlijk de kneepjes van het vak. Maar de ervaringsuitwisseling gebeurt zeker ook in de andere richting.

De nieuwe technologie toegepast in de recent geïnstalleerde verpakkingslijnen in Mebane wordt mede door het engineeringsteam, samen met de collega’s in Mebane, op tijd en stond geëvalueerd. Die inzichten zullen ons in staat stellen om, indien relevant, deze technologie in de toekomst ook in de nieuwe productiefaciliteit in Thailand te kunnen implementeren,” aldus Eddy.

“Consumenten mogen er alvast 100% zeker van zijn. Op welk continent Lotus® Biscoff® ook geproduceerd wordt, de kwaliteit en de unieke, overheerlijke smaak ervan zal overal identiek zijn,” sluit Jean-Paul af.



**Eddy Thijs** – Global Biscoff Engineering Manager en **Bert Noseda** – Global Biscoff Planning & Logistics Manager



Collega uit het Research & Development team neemt deel aan een smaakpanel

## LOTUS™ NATURAL FOODS STRATEGIE

De internationalisering van onze Lotus™ Natural Foods merken vormt de tweede pijler van onze strategie. Sedert 2015 heeft Lotus Bakeries geïnvesteerd in de categorie van de natuurlijke en gezonde tussendoortjes, met focus op de sterke merken nākd, BEAR, TREK en Kiddylicious. Sinds juli 2022 maakt Peter's Yard, met een assortiment van gezonde zuurdesemcrackers, ook volledig deel uit van Lotus Bakeries.

Het is onze ambitie om binnen de thuismarkt van deze merken, het Verenigd Koninkrijk, blijvend groei te creëren. Dat doen we enerzijds door activatie van onze hero-producten, zowel in het winkelpunt als door gerichte online marketingactiviteiten. Anderzijds hanteren we een ambitieus innovatieprogramma waarbij we ernaar streven vernieuwende producten op de markt te brengen binnen en buiten de bestaande categorieën.

Voorts vormt de geografische expansie van onze Lotus™ Natural Foods merken buiten het Verenigd Koninkrijk één van de voornaamste groeipijlers. In 2016 werden de eerste stappen genomen naar verdere internationalisatie. Op vandaag wordt 30% van de omzet buiten het Verenigd Koninkrijk gerealiseerd. In 2020 heeft Lotus Bakeries ervoor gekozen deze groei te versnellen door alle internationale activiteiten, merken en Global Brands te centraliseren in een Lotus™ Natural Foods internationaal hoofdkantoor. Organisatorisch is het volledige internationale Natural Foods team samengebracht in een nieuw kantoor te Baar, Zwitserland.

Hierdoor kan een veelheid aan synergiën gerealiseerd worden. Enerzijds op het vlak van strategie, ontwikkeling en bescherming van de internationale merken. Anderzijds met betrekking tot het optimaliseren van de bevoorradingsketen alsook de verkoopstrategieën van de Lotus™ Natural Foods producten. Sinds 2021 versnellen een centraal E-commerce Acceleration Team en regionale Amazon teams wereldwijd de e-commerce activiteiten van de groep, waaronder ook Lotus™ Natural Foods. Dit zal de verdere internationale groei van deze merken een additionele impuls geven.

De merken nākd, BEAR, TREK, Kiddylicious en Peter's Yard brengen gezonde snacks op de markt die vaak disruptief zijn binnen de bestaande categorieën. Daarom wordt sterk ingezet op communicatie naar de consument toe omtrent de voordelen van deze gezonde en lekkere snacks. Dit gebeurt zowel op de verpakking, in het winkelpunt als door videocampagnes op tv en op sociale media.



Packshot Verenigd Koninkrijk

## NĀKD.

nākd repen bevatten enkel fruit en noten. Niets anders!

De nākd repen zijn gemaakt van 100% natuurlijke ingrediënten. We mengen het fruit en de noten en persen ze samen in een heerlijke raw bar. Ze bevatten geen toegevoegde suikers of andere onnodige toevoegingen en zijn de perfecte snack voor iedereen die beter, gezonder en bewuster wil eten, zonder in te boeten op smaak. nākd komt in een uitgebreid aanbod aan verrassende smaken waaronder 'Blueberry Muffin', 'Peanut Delight' en 'Salted Caramel'. Of je nu op zoek bent naar de perfecte ochtendnsnack of tussendoortje na de middag, er is een lekkere nākd reep voor elk moment.



Packshot Verenigd Koninkrijk

## TREK

TREK is de ideale snack voor mensen met een actieve levensstijl. Ze zijn voorzien van een extra dosis proteïne en alle ingrediënten zijn 100% plantaardig. Bovendien zijn ze rijk aan vezels. Onze repen bestaan in een gevarieerd aanbod met 9 gram en 15 gram proteïnes om tegemoet te komen aan de verschillende consumentenbehoeften.

TREK Flapjacks bevatten 9 gram plantaardige proteïnes. Een flapjack is een lekkere granenreep gemaakt met een heerlijke topping. Onze TREK Flapjacks zijn beschikbaar in verschillende smaken, zoals 'Cacao Havermout', 'Salted Caramel', alsook 'Peanut Butter'.

TREK Power zijn onze heerlijke proteïnerepen, gemaakt met 15 gram plantaardige proteïnes en omhuld met vegan chocolade. We bieden deze repen aan in diverse smaken, zoals 'Peanut Butter Crunch' en 'Millionaire Shortbread'.

Kortom, op zoek naar een goede en overheerlijke portie energie? Dan is TREK dé oplossing.





Packshot Verenigde Staten

## BEAR

De filosofie van het merk BEAR is duidelijk: gezonde snacks aanbieden die kinderen lekker en leuk vinden en waar hun ouders vertrouwen in hebben. Het gezonde en vernieuwende gamma van BEAR bestaat uit tussendoortjes gemaakt van echt fruit. BEAR gebruikt vers geplukte seizoensvruchten die op lage temperatuur worden verhit om zo het goede van fruit, zoals de vezels, zoveel mogelijk te bewaren in het eindproduct. De producten zijn vrij van toegevoegde suikers, bewaarmiddelen en stabilisatoren.

Alle BEAR producten zijn niet alleen overheerlijk, ze zijn ook fun voor kinderen. Ze worden aangeboden in leuke formaten, waaronder rolletjes (BEAR Fruit Rolls) en pootjes (BEAR Fruit Minis en BEAR Paws). Elke BEAR Fruit Rolls verpakking bevat een gratis verzamelkaartje, waardoor de leuke ervaring ook na het eten van een fruitrolletje wordt verdergezet.



Packshot Verenigd Koninkrijk

## KIDDYLICIOUS

Onder het merk Kiddylicious worden heerlijke tussendoortjes voor de allerkleinsten op de markt gebracht. Tussendoortjes zijn belangrijk in het voedingspatroon van de allerkleinsten om de periodes tussen maaltijden te helpen overbruggen. Ze worden aangeboden in diverse vormen om de kleintjes zelfstandig te leren eten en zijn beschikbaar in verschillende smaken waar baby's en peuters dol op zijn. Daardoor kunnen ouders hun kleintjes laten wennen aan allerlei smaken en texturen. Bovendien verhoogt de portie gecontroleerde verpakking het gebruiksgemak voor ouders.

Kiddylicious is het eerste merk dat het assortiment tussendoortjes uitbreidde naar 3+ jaar binnen babyvoeding.



Packshot Verenigd Koninkrijk

**PETER'S YARD**

Peter's Yard werd opgericht in 2008 en is geïnspireerd op de Zweedse baktraditie, met een breed scala aan unieke, heerlijke, artisanale crackers op basis van zuurdesem, geschikt als 'cheese cracker' of toast.

Alle producten in het Peter's Yard assortiment worden bereid volgens het traditionele Zweedse recept met behulp van een 45 jaar oude zuurdesemstarter. Peter's Yard maakt sinds de zomer van 2022 volledig deel uit van de Lotus Bakeries-familie.

**INNOVATIES 2022**

**TREK PROTEÏNEREPEN**

TREK Flapjacks bevatten 9 gram plantaardige proteïnes. Deze reep is een mengeling van texturen en smaken met een heerlijke topping. Onze allernieuwste smaak onder de populaire Flapjacks heeft een heerlijke 'Peanut Butter' topping, een smaak die erg gewild is bij mensen met een actieve levensstijl. Deze smaak is beschikbaar in het Verenigd Koninkrijk alsook in Nederland.

TREK Power zijn onze heerlijke proteïnerepen, gemaakt met 15 gram plantaardige proteïnes en omhuld met vegan chocolade. De twee smaken, 'Peanut Butter Crunch' en 'Millionaire Shortbread', zijn aan een internationale opmars bezig.



Packshot Verenigd Koninkrijk

**BEAR SMOOTHIE YOYO:  
NU OOK MET AARDBEI EN BANAANSMAAK**

Voor onze iconische fruitrolletjes hebben we ons laten inspireren door klassieke smoothie smaken. Het resultaat is een lekker zacht en overheerlijk fruitrolletje, gemengd met glutenvrij havermeelpoeder, zonder toegevoegde suiker en rijk aan vezels. Deze productlijn is beschikbaar in het Verenigd Koninkrijk in drie smaken: perzik met banaan smoothie, blauwe bes met banaan smoothie en de nieuwste smaak is aardbei met banaan smoothie. Het is de perfecte smoothie ervaring, maar dan nu in een fruitrolletje.



Packshot Verenigd Koninkrijk

**KIDDYLICIOUS 3+ RANGE**

Kiddylicious heeft met succes tussendoortjes voor peuters geïntroduceerd binnen babyvoeding. De allernieuwste telg in het 3+ jaar assortiment is het concept Quinoa Squares. Deze zijn perfect voor kleine vingertjes. Ze zijn 'airpopped' om de perfecte krokante textuur te bekomen en beschikbaar in twee smaken: tomaat-basilicum en kaassmaak.

Met het Kiddylicious 3+ jaar assortiment ondersteunen we de ambities van retailers om een ruimer assortiment voor peuters aan te kunnen bieden en komen we tegemoet aan de wensen van ouders die langer gezondere alternatieven aan hun kinderen willen geven.

Kleintjes van die leeftijd willen vaak zelf beslissen wat ze eten – we zijn er dan ook op gebrand om hen voortaan ons assortiment gezonde opties te kunnen aanbieden waar ze volmondig 'Ja!' op zeggen.

Het Kiddylicious 3+ jaar assortiment wordt verkocht in portiegecontroleerde verpakkingen, waardoor ze perfect zijn om mee te geven in de lunchbox. Het biedt bovendien leuke verpakkingen om peuters geïnteresseerd te houden en biedt een gezonder alternatief voor traditionele snacks voor volwassenen.



Packshot Verenigd Koninkrijk

# 2022, een recordjaar voor Lotus™ Natural Foods

De strategische keuze om enerzijds in te zetten op blijvende groei in de thuismarkt van de Lotus™ Natural Foods merken en anderzijds in te zetten op internationale groei buiten het Verenigd Koninkrijk, werpt duidelijk haar vruchten af. In 2022 noteerde Lotus™ Natural Foods een omzetgroei van maar liefst 24%.

In het Verenigd Koninkrijk realiseerden de merken Lotus™ Natural Foods een double-digit groei. De internationale activiteiten, buiten het Verenigd Koninkrijk, groeiden in 2022 met meer dan 40% en vertegenwoordigen al meer dan 30% van de totale omzet van Lotus™ Natural Foods.

BEAR heeft zowel in de Verenigde Staten als in het Verenigd Koninkrijk een buitengewoon jaar achter de rug met een aanzienlijke groei in zowel omzet als marktaandeel. Ook nākd heeft succes geboekt in een aantal landen buiten het thuisland, onder meer in Spanje.

## AAN HET WOORD

### Het succesverhaal van BEAR in het Verenigd Koninkrijk

**Joanna Agnew**  
MARKETING DIRECTOR URBAN FRESH FOODS & NATURAL BALANCE FOODS

**Derren Plows**  
SALES DIRECTOR URBAN FRESH FOODS

**Binnen het Verenigd Koninkrijk is de categorie van gezonde tussendoortjes al jaren aan een opmars bezig. Lotus Bakeries is sedert 2015 actief in de categorie van gezonde tussendoortjes door acquisities van sterke merken zoals nākd, TREK en BEAR, aangevuld met Kiddylicious in 2018. In 2022 werden ook Peter's Yard crackers aan de portefeuille toegevoegd. Het is de ambitie om binnen het Verenigd Koninkrijk de sterke posities van deze merken te bestendigen.**

#### TWEEDE JAAR OP EEN RIJ DOUBLE-DIGIT GROEI

BEAR realiseert op het einde van het jaar 2022 opnieuw een doubledigit groei in omzet. Daarmee groeit BEAR sneller dan de categorie en versterkt ook haar marktaandeel in de 'Kids Fruit Snacking' categorie. Ook de penetratiegraad van de BEAR-producten in het Verenigd Koninkrijk, i.e. het aantal huishoudens dat minstens één keer per jaar een BEAR product koopt groeit verder. "Eén van de belangrijkste factoren achter ons succesvol jaar voor BEAR is de duidelijke focus die we in 2022 voorop hebben gesteld," vertelt Joanna Agnew, Marketing Director Urban Fresh Foods & Natural Balance Foods.



Derren Plows – Sales Director Urban Fresh Foods

*"Dat houdt in dat we hebben ingezet op sterke activatie van onze 'core producten', hebben geanticipeerd op post-COVID trends en hebben geïnvesteerd in productinnovaties."*

#### WELDOORDACHTE ONLINE EN INSTORE ACTIVATIESTRATEGIE

*"De gerealiseerde groei is mede te danken aan de weldoordachte instore activatiestrategie, waarin we doelbewust hebben uitgestippeld in welke winkels we op welk moment van het jaar BEAR wilden activeren. Onze activiteiten en promoties bij belangrijke retail partners hebben geholpen om de visibiliteit van onze producten te verhogen, dit zowel in het reguliere schap als erbuiten. Visibiliteit in het winkelpunt blijft de belangrijkste drijfveer om de awareness van het merk te verhogen."*

*Maar ook de sterke wisselwerking met online activatie heeft het voorbije jaar de effectiviteit van onze marketinginspanningen gemaximaliseerd. Zo was bijvoorbeeld ons uitgebreid on- en offline plan voor het 'Terug naar school'-moment in de maanden september en januari bijzonder succesvol. Onze focus op jonge ouders, die op zoek zijn naar gezonde en lekkere tussendoortjes voor in de lunchbox, zorgde voor een ongeziene verkooppeik van onze BEAR fruitrolletjes (in het Verenigd Koninkrijk bekend onder de naam 'yoyo's')," gaat Joanna verder.*

*"Ook op ons 'on-pack' partnership met het outdoor avonturenbedrijf Go Ape! blikken we in 2022 zeer tevreden terug. De on-pack consumentenactie op de populaire BEAR fruitrolletjes, waarbij shoppers bij elke aankoop tickets konden winnen voor de Go Ape! avonturenparken, werd ondersteund door online campagnes enerzijds en een buitengewoon grote visibiliteit in de winkels anderzijds. We stelden vast dat deze editie nog beter aansloeg dan het jaar voordien." De sleutel tot het succes? "Ook bij deze campagne was vooral de timing ervan cruciaal. De visibiliteit rond deze samenwerking werd doelbewust in de zomermaanden gepland. Ouders met jonge kinderen trekken erop uit en onze gezonde snacks zijn tijdens zo'n buitenactiviteiten het ideale tussendoortje." aldus Joanna.*



**“We blijven ook investeren in BEAR door innovaties te lanceren. Het uitbreiden van ons assortiment zorgt er enerzijds voor dat de bestaande consumenten toch verrast blijven worden, anderzijds maakt het ook nieuwe consumenten warm om onze producten uit te proberen. Dat laatste is voor ons belangrijk, aangezien consumenten die onze BEAR-producten eenmaal hebben geproefd, ons merk blijven kopen.”**

– Joanna Agnew

“Het heeft ertoe geleid om ook in een periode van het jaar waar de verkoop van onze BEAR-producten historisch gezien eerder stabiel is, toch te laten toenemen,” vertelt Derren Plows, Sales Director Urban Fresh Foods. “Onze netto-omzet in juni en de zomerperiode was nooit eerder zo hoog!”

### IN SPELEN OP POST-COVID TRENDS

De manieren waarop consumenten kopen en winkelen zijn door COVID-19 veranderd. Die heeft ervoor gezorgd dat ze aan het online winkelen zijn geslagen. Een trend die al enkele jaren aan een opmars bezig was maar die de pandemie alleen maar heeft versneld. “Jonge ouders met kinderen hebben vaak weinig tijd om naar de winkel te gaan of aan de kassa aan te schuiven. Zij verkiezen het dus duidelijk om onze BEAR-producten online aan te kopen,” aldus Derren.

Het jaar 2022 wordt beschouwd als het eerste ‘post-COVID’ jaar en dat hebben ze bij Lotus Bakeries gemerkt. “Eindelijk terug de mogelijkheid om zowel klanten, partners, als collega’s in persoon te zien en spreken!” zegt Derren enthousiast. “Het voorbije jaar hebben we dan ook de focus gelegd op het onderhouden en nog versterken van onze goede relaties met zowel grote als kleinere retailers en supermarkten. De pandemie

heeft dan wel geleid tot een aanzienlijke stijging van de onlineverkoop, toch stellen we vast dat ook een deel van de consumenten terugvallen op hun oude koopgedrag en opnieuw hun weg naar fysieke winkels vinden. We hebben het voorbije jaar dan ook alles in het werk gesteld om onze plannen goed met onze retail partners af te stemmen en ervoor te zorgen dat onze gezamenlijke initiatieven in lijn lagen met de reële behoeften van zowel de categorie als de consumenten.”

### SUCCESVOLLE INNOVATIES BLIJVEN VERRASSEN

“We blijven ook investeren in BEAR door innovaties te lanceren,” vertelt Joanna. “Zo hebben we in 2022 een aantal nieuwe producten gelanceerd, waaronder BEAR smoothies, fruitrolletjes geïnspireerd op klassieke smoothie smaken. Ook onze iconische BEAR fruitrolletjes kregen er in 2022 zowel andere verpakkingsformaten als nieuwe smaken bij, wat de consumenten duidelijk apprecieerden. Het uitbreiden van ons assortiment zorgt er enerzijds voor dat de bestaande consumenten toch verrast blijven worden, anderzijds maakt het ook nieuwe consumenten warm om onze producten uit te proberen. Dat laatste is voor ons belangrijk, aangezien consumenten die onze BEAR-producten eenmaal hebben geproefd, ons merk blijven kopen.”



Joanna Agnew – Marketing Director Urban Fresh Foods and Natural Balance Foods

### NIEUW GROEIPOTENTIEEL OM TE ONTGRENDELEN

Tegelijk is er nog veel onontgonnen terrein. “Het Verenigd Koninkrijk telt zo’n 5,5 miljoen gezinnen met kinderen tussen de nul en negen jaar. We weten dat vandaag al zo’n 1,5 miljoen daarvan onze BEAR-producten consumeren. Maar dat betekent dus ook dat er nog veel potentieel voor ons ligt om andere families te bereiken met onze lekkere producten!” glimlacht Joanna.

Hoe dat precies zal worden bereikt? “Onder meer door de distributiepunten nog verder uit te breiden over verschillende verkoopkanalen heen. Er is zeker nog potentieel om onze aanwezigheid ook buiten ons reeds bestaande klantenbestand verder uit te breiden. Het is belangrijk dat we de BEAR-producten aanbieden, daar waar de consumenten zich ook bevinden. Denk maar aan onze huidige retail partners, kleinere supermarkten, discounters of buurtwinkels,” vertelt Derren.

“Willen we onze doelgroep op een doeltreffende manier bereiken, dan zullen we ons de komende jaren ook nog meer moeten richten op het versterken van onze aanwezigheid op sociale media. We stellen vast dat ouders met jonge kinderen bijvoorbeeld minder tv kijken, maar wel actief zijn op Facebook en Instagram. Het is van cruciaal belang dat we aanwezig zijn op de mediatekanalen waar zij hun tijd op doorbrengen,” zegt Joanna.

“De meeste ouders vinden gezonde voeding voor hun kinderen belangrijk, dus moeten we hen op een heldere manier informeren over de voordelen van ons assortiment. Zo moeten we ook in de toekomst voldoende onder de aandacht blijven brengen dat onze natuurlijke BEAR-producten uitsluitend uit vers fruit en groenten bestaan en geen toegevoegde suikers of conserveringsmiddelen bevatten. Door duidelijke informatie te verstrekken, kunnen we ouders helpen om beter geïnformeerde keuzes te maken en zowel hen als hun kinderen aanmoedigen tot een gezonde levensstijl,” sluit ze af.

## Op weg naar de top: nākd. wil het grootste merk in cereal bars van Spanje worden

### Els De Smet

GENERAL MANAGER SALES OFFICES EUROPE

### Ton Kooi

COUNTRY MANAGER SPAIN

Anders is het in Spanje waar met de lancering van nākd een volledig nieuwe categorie van gezonde snacks moest worden gecreëerd. “Hoewel er een steeds groter wordend bewustzijn voor gezonde voeding is in Spanje, bestaat de categorie gezonde snacks er nog niet echt. De klassieke snoepcategorie alsook de categorie voor cereal bars vind je in de retailmarkt gemakkelijk terug, maar het aanbod gezonde tussendoortjes was er tot voor kort erg beperkt,” begint Els De Smet, General Manager Sales Offices Europe.

#### SUCCES DOOR REËLE BEHOEFTE

“Dat maakte het voor ons in 2019 een heuse uitdaging om het merk nākd in deze markten te lanceren,” legt ze uit. “Een bijkomende uitdaging in Spanje is dat de retailmarkt er erg gefragmenteerd is. Anders dan in sommige andere landen heb je er niet een handvol grote retailers met veel verkooppunten. Wel veel verschillende ketens, met een beperkter

aantal winkels die A-merken verkopen. Dat maakte het voor ons niet eenvoudig om er snel voet aan de grond te krijgen.”

En toch kunnen ze in 2022 terugblikken op een ontzettend goed jaar voor nākd in Spanje. “We hebben vier jaar geleden goed aangevoeld dat er in Spanje een reële behoefte was aan gezonde tussendoortjes. Wij waren in 2019 de eerste die met nākd een healthy bar op de markt brachten. We weten inmiddels dat het enorm belangrijk is om de ‘first mover’ te zijn en samen met onze out of home-klanten en de retailers te bouwen aan deze nieuwe categorie,” aldus Els.

#### EXTRA BOOST DOOR REALFOODING

Maar ook Realfooding in Spanje, ook wel bekend als ‘movimiento de comida real’, zorgde voor extra wind in de zeilen. Deze beweging, waarbij de aanhangers zich richten op het eten van voeding die zo natuurlijk mogelijk is, verspreidt zich voornamelijk via sociale media en dan met name op Instagram. Eén nutritionist was zo laaiend enthousiast over de nākd repen dat hij ging fungeren als echte ambassadeur voor het merk wat de verkoop een enorme boost heeft gegeven in Spanje.

“Vanaf het moment dat deze influencer onze nākd repen aanpreeft, ging de bal pas echt aan het rollen. Hij lichte spontaan de samenstelling van onze natuurlijke tussendoortjes toe en nam zijn volgers zelfs zo hard bij de hand dat hij in de winkelpunten ging filmen om hen te duiden waar ze onze producten precies konden terugvinden. In enkele jaren tijd is zijn Instagram-pagina uitgegroeid tot een van de meest populaire accounts over gezonde voeding in Spanje. Zijn account telt inmiddels meer dan 1,7 miljoen volgers,” vertelt Ton Kooi, Country Manager Spain.

“Als je weet dat Spanje zo’n 47 miljoen inwoners telt, kan het bereik van zijn account wel tellen!” vult Els aan. “Nu is het kwestie van, bovenop die aanhangers die natuurlijk ‘early adopters’ zijn, een stap verder te zetten en ook de grotere massa te bereiken met ons verhaal.”



Els De Smet – General Manager Sales Offices Europe

“We hebben vier jaar geleden goed aangevoeld dat er in Spanje een reële behoefte was aan gezonde tussendoortjes. Wij waren in 2019 de eerste die met nākd een healthy bar op de markt brachten. We weten inmiddels dat het enorm belangrijk is om de ‘first mover’ te zijn en samen met onze out of home-klanten en de retailers te bouwen aan deze nieuwe categorie.”

– Els De Smet

#### SYNERGIE ONLINE EN IN-STORE ACTIVATIE

De mooie vooruitgang die in 2022 werd geboekt, is zeker ook mede te danken aan de synergie tussen de visibiliteit online en de activatie in de winkelpunten. “Doordat mensen vaak online al iets over ons merk hadden gehoord, vonden ze onze producten door onze sterke ‘second placements’ ook gemakkelijk in de winkel terug. Het was een goede manier om ook andere winkelbezoekers onze producten te laten ontdekken en het hielp zeker mee om de marktpenetratie te verhogen. Dankzij een sterk promotioneel plan, samen met onze retail partners, zijn we erin geslaagd om het jaar met bijzonder goede verkoopcijfers af te sluiten. Wat dan weer deuren opent om ook bij andere Spaanse retailers in hun aanbod opgenomen te kunnen worden,” legt Ton uit.



Ton Kooi – Country Manager Spain

### AANBOD UITGEBREID

In 2019 bestond het nākd-assortiment in Spanje initieel uit drie verschillende smaken. Daar kwamen in 2020 twee nieuwe smaakvarianten bij en in de zomer van 2022 werd dat nog eens met twee extra smaken uitgebreid. “We hebben vastgesteld dat het uitbreiden van ons assortiment telkens leidde tot extra verkopen en dus een echte aanjager was van meer verkoop in Spanje. Consumenten weten afwisseling duidelijk te appreciëren,” aldus Ton.

Naast de introductie van nieuwe smaken heeft Lotus Bakeries het voorbije jaar ook fors ingezet op het uitbreiden van haar distributiekanaal, en dan met name in de luchthavens en grote treinstations in Spanje. “Dit zijn drukbezochte locaties, niet enkel door Spanjaarden, maar ook door toeristen. Door het herstel van de toerismesector nam onze verkoop er dan ook aanzienlijk toe. nākd wordt inmiddels verkocht op alle grote Spaanse airports, zoals Mallorca, Madrid of Barcelona, en dat in verschillende winkelpunten,” zegt Ton. “Voorop de Canarische eilanden ligt de verkoop van onze nākd repen bovenproportioneel hoog. Daar zal het grote aandeel Britse toeristen, die ons merk wel al goed kennen, wel een rol in spelen,” verklaart Els.

### SPANJE'S GROOTSTE CEREAL BARS MERK

“We hebben eigenlijk pas dit jaar echt mogen waarnemen wat voor een gigantisch potentieel nākd in Spanje nog heeft,” vertelt Els. “Onze ambitie is hierdoor alleen nog maar meer aangewakkerd. We willen het grootste merk in cereal bars in Spanje worden. Er is zeker nog heel wat werk aan de winkel, maar we zijn goed gelanceerd voor blijvend succes in de toekomst!”

## PETER'S YARD, NIEUWSTE TELG IN DE LOTUS™ NATURAL FOODS FAMILIE

**Twan Thorn**  
MANAGING DIRECTOR KIDDYLICIOUS

**Jean-Baptiste Robert**  
MANAGING DIRECTOR PETER'S YARD

**Sinds juli 2022 maakt Peter's Yard, een merk van lekkere zuurdesemcrackers op basis van uitsluitend natuurlijke ingrediënten, volledig deel uit van Lotus Bakeries. Maak kennis met onze nieuwste telg uit het Lotus™ Natural Foods portfolio.**

Zweedse traditie gecombineerd met Britse ambacht, 100% natuurlijke kwaliteitsingrediënten en tijd. Dat zijn de geheime elementen die Peter's Yard's artisanale zuurdesemcrackers zo uniek maken.

“Alle producten in het Peter's Yard assortiment worden bereid volgens het traditionele Zweedse recept met behulp van een 45 jaar oude zuurdesemstarter, die gedurende 16 uur traag wordt gefermenteerd. Dat zorgt net voor de lekkere smaak en knapperigheid,” begint Jean-Baptiste Robert, Managing Director van Peter's Yard, enthousiast. “Peter's Yard heeft een ruim assortiment aan crackers en flatbreads die gebruikt kunnen worden als toast, als alternatief voor brood of gewoon als gezond tussendoortje. De crackers en flatbreads zijn er in verschillende smaken en formaten en er is ook een 'Selection Box' op de markt, die de consument een mix van alle Peter's Yard producten aanbiedt.”

### BELOFTEVOL GROEIBEDRIJF

Het potentieel van Peter's Yard staat buiten kijf: een unieke productpropositie in een grote categorie, de omzetgroei van de afgelopen jaren, aangevuld met de expertise die Lotus Bakeries toevoegt op vlak van distributie, marketing en productie.

“De marktpenetratiegraad van Peter's Yard in het Verenigd Koninkrijk is momenteel nog bescheiden, maar het potentieel is enorm,” vertelt Jean-Baptiste. “Het voorbije jaar was Peter's Yard al het snelst groeiende merk in zijn categorie in het Verenigd Koninkrijk. We staan aan de start van een ontzettend mooi groeiverhaal. Er zijn al enkele sterke spelers, zoals Jacobs, Carrs of Ryvita, die de categorie van hartige tussendoortjes hebben opgebouwd. Maar de categorie is bijzonder groot in het Verenigd Koninkrijk en blijft groeien.”

“De kracht van het merk Peter's Yard zit voornamelijk in de superieure smaak en 'crispiness' van de producten. Voortbouwend op dit sterke fundament van het merk, geloven we dat we de expertise en ervaring van Lotus Bakeries kunnen benutten om de groei van Peter's Yard verder te versnellen,” vult Twan Thorn, Managing Director van Kiddylicious, aan. “En de ambities liggen bijzonder hoog. Met Peter's Yard willen we op termijn het bekendste en meest gewaardeerde zuurdesemcrackersmerk in het Verenigd Koninkrijk zijn,” aldus Twan.

### MEER DISTRIBUTIEKANALEN

Om die doelstellingen te kunnen realiseren, werd een duurzaam groeiplan opgesteld. Dat plan focust op het vergroten van de brand awareness van het merk enerzijds en op het versterken van de distributiekanaal voor Peter's Yard anderzijds.

“Speciaalzaken zijn altijd al belangrijke verkoopkanalen geweest voor Peter's Yard,” zegt Jean-Baptiste. “We zijn goed vertegenwoordigd in de mooiste kaasspeciaalzaken en 'farm shops' in het Verenigd Koninkrijk. Zij behoren tot de krachtigste ambassadeurs voor ons merk en we zullen

**“Het voorbije jaar was Peter’s Yard al het snelst groeiende merk in zijn categorie in het Verenigd Koninkrijk. We staan aan de start van een ontzettend mooi groeiverhaal.”**

– Jean-Baptiste Robert

*deze relaties in de toekomst zeker verder blijven versterken. Willen we dat ook nieuwe consumenten onze producten makkelijker en sneller vinden, dan zullen we echter meer en ook andere distributiekanalen moeten inzetten.”*

*“Peter’s Yard is in 2022 zeer sterk gegroeid in het retailkanaal. Bij retailers als Sainsbury en Waitrose wordt een breed assortiment van Peter’s Yard producten aangeboden en kent het merk bijzonder goede rotaties. Deze succesvolle stappen, in zo’n korte tijd, bevestigen ons geloof in het merk,” vult Twan aan.*

Bovendien is het precies op het vlak van distributie dat Lotus Bakeries waarde kan toevoegen. “We zijn ervan overtuigd dat het distributienetwerk, de contacten en de ervaring van de Lotus teams, zal helpen om het merk naar het volgende niveau te brengen,” zegt Jean-Baptiste. “Ons doel is nu om op korte termijn de distributie voor onze ‘hero’-producten, zijnde de crackers, flatbreads en de ‘Selection Box’, verder uit te breiden.”

“De initiële focus zal vooral liggen op de verdere versnelling van de groei van Peter’s Yard producten in het Verenigd Koninkrijk. Mochten er op termijn ook stappen worden gezet naar de internationale markten, dan zal ook daar het netwerk en de ervaring van Lotus Bakeries grote meerwaarde kunnen betekenen,” aldus Twan.

Het management heeft alvast vertrouwen in de samenwerking tussen beide teams. Twan en Jean-Baptiste zijn er de afgelopen drie jaar als respectievelijk Managing Director Kiddylicious en Commercial Director Kiddylicious, in geslaagd om het merk Kiddylicious te doen groeien naar het grootste merk in de ‘Baby Finger Food’ categorie in het Verenigd Koninkrijk. Aan hen om nu ook het succesverhaal van het merk Peter’s Yard verder te schrijven.

### **OPTIMALISEREN VAN PRODUCTIECAPACITEIT**

Met het oog op dit groeiverhaal zal er ook verder moeten worden geïnvesteerd in productiecapaciteit. “Momenteel beschikken we over één productielijn, maar we bekijken hoe we de productie op deze lijn kunnen optimaliseren. Daarnaast zijn we in kaart aan het brengen welke bijkomende capaciteit nodig zal zijn om de toekomstige groei te kunnen volgen en ondersteunen,” zegt Jean-Baptiste. “Het optimaliseren van de huidige productiecapaciteit enerzijds en het investeren in bijkomende capaciteit anderzijds zijn beide belangrijke aspecten voor het waarborgen van de toekomstige groei en succes van Peter’s Yard.”

### **MOOIE AANVULLING LOTUS™ NATURAL FOODS PORTFOLIO**

Lotus Bakeries wil elke consument een divers assortiment verantwoorde en lekkere tussendoortjes aanbieden voor elk moment van de dag. Peter’s Yard is dan ook een mooie aanvulling op het bestaande portfolio van Lotus™ Natural Foods.



**Twan Thorn** — Managing Director Kiddylicious en **Jean-Baptiste Robert** — Managing Director Peter’s Yard

Lotus Bakeries had al een belang in Peter’s Yard verworven via het investeringsfonds Fast Forward 2032. FF2032 investeert in beloftevolle merken en groeibedrijven die vernieuwende producten, technologieën of marktbenaderingen ontwikkelen in de bredere voedings- en drankensector, en focust daarbij sterk op het ‘better-for-you-segment’. Peter’s Yard was de eerste minderheidsparticipatie en is sinds de zomer in volle eigendom van Lotus Bakeries.

“Dit heeft ons de kans gegeven om enkele jaren samen te werken samen te werken met de oprichters en het merk ook echt goed te leren kennen alvorens zelf aan het stuur te staan,” vertelt Jean-Baptiste. “Het was ons een waar genoegen om die jaren met hen te kunnen samenwerken. Ons team is er nu helemaal klaar voor om het mooie toekomstverhaal van Peter’s Yard verder te schrijven!”

**“Met Peter’s Yard willen we op termijn het bekendste en meest gewaardeerde zuurdesemcrackersmerk in het Verenigd Koninkrijk zijn.”**

– Twan Thorn





Nauwgezette verificatie van de Lotus Madeleine afmetingen

## LOTUS® LOCAL HEROES STRATEGIE

De lokale 'hero'-producten of 'Lotus® Local Heroes' vormen de derde pijler van Lotus Bakeries' strategie. In België, Nederland, Frankrijk en Zweden zijn we aanwezig met een ruim assortiment aan lokale 'hero'-producten: koekjes, wafels, gebak en ontbijtkoek. We willen deze reeds sterke marktposities uitbouwen door continu te blijven investeren in dit ruime assortiment. Hierdoor versterkt Lotus Bakeries haar positie als marktleider in de relevante subsegmenten.

Het geloof in 'hero'-producten is groot. Niet voor niets heeft Lotus Bakeries bij overnames steeds gefocust op bedrijven met een sterk merk, uitzonderlijke producten en een sterke marktpositie in de thuismarkt van het desbetreffende bedrijf. We zijn er vast van overtuigd dat we door aandacht voor deze lokale 'hero'-merken in hun thuismarkt, het succes van deze producten nog verder kunnen versterken.



Packshot België

### LOTUS® GEBAK

Het Lotus® gebakassortiment bestaat uit een brede waaier aan gebakspecialiteiten, waaronder de hero-concepten Frangipane, Madeleine, Tartélice en Zebra. Het zijn stuk voor stuk overheerlijke kwaliteitsproducten om thuis of on-the-go van te genieten.



Packshot België

### DINOSAURUS

We kennen ze allemaal. De heerlijk krokante koeken in de vorm van verschillende soorten dinosaurussen. Lotus® Dinosauruskoeken inspireren jong en oud om de wereld te ontdekken, uitdagingen aan te gaan en de verbeelding de vrije loop te laten.

De geliefde Dinosaurus basisvarianten bestaan in drie smaken — met melkchocolade, met pure chocolade en een granenversie. Ze zijn ook verkrijgbaar in miniformaat. Daarnaast is er ook 'Lotus® Dinosaurus Gevuld', een krokante ronde koek met een luchtige vulling met Belgische melk- of chocoladesmaak. Sinds 2021 zijn de ronde gevulde Dinosauruskoeken ook verkrijgbaar in een kleiner formaat en met een vanille- of melkchocoladevulling.





Packshot België

### LOTUS® WAFELS

In België en Frankrijk biedt Lotus Bakeries een uitgebreid wafelassortiment aan. In België worden de wafels op de markt gebracht onder de merknaam Lotus® Suzy, met als boegbeeld de gelijknamige jongedame die wafels aanprijst vanuit haar retrowagen en tegelijk vele harten veroverd. Suzy is het merk van de overheerlijke Luikse wafels, vanillewafels, en sinds 2020 ook eierwafels van Lotus®.

Eén ding hebben de telgen van de Lotus® wafelfamilie in elk geval gemeen: ze worden allen gekenmerkt door hun hoogstaande kwaliteit, smaak en textuur.



Packshot Nederland

### PEIJNENBURG

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

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

Peijnenburg Zero wordt bereid zonder toegevoegde suikers, met speciaal geselecteerde en voedzame rogge en is daardoor vezelrijk en vetarm. Een lekkere koek met een bijzondere mix van slechts een paar natuurlijke ingrediënten, een unieke specerijenmix en een malse structuur.



Packshot Nederland

## SNELLE JELLE

Snelle Jelle staat voor energie, avontuur en uitdagingen.

Al sinds 2002 brengt Snelle Jelle heerlijke kruidkoek op de markt. Deze lekkere en makkelijk mee te nemen kruidkoek is gemaakt van rogge en zit boordevol kracht en energie. Een kruidige koek met een eigen twist, die jong en oud inspireert om door te zetten.

Onder het merk gaat een gamma aan energierijke en vullende repen schuil, die bovendien bestaan in verschillende smaakvarianten. Ook zijn er repen voor tussendoor in handige meeneemformaten en een variant zonder toegevoegde suiker, Snelle Jelle Zero.



Packshot Zweden

## ANNAS

Het merk Annas gaat terug tot 1929, het jaar waarin de zussen Anna en Emma Karlsson in de buurt van Stockholm (Zweden) hun bakkerij openden. Ze bakten er de typisch Zweedse specialiteit Pepparkakor: dunne, krokante koekjes met gember en kaneel.

In de thuismarkten Zweden en Finland is Annas het meest geliefde Pepparkakor merk, maar het wordt ook verkocht aan meer dan 20 andere landen wereldwijd.

Vandaag zijn er diverse traditionele smaakvarianties alsook limited edities. Voorts brengt Annas ook speciale Annas Pepparkakor-huisjes op de markt, die traditiegetrouw door het hele gezin in elkaar gezet en versierd worden. Annas Pepparkakor is het hele jaar door verkrijgbaar, maar is in Scandinavië vooral tijdens de kerstperiode erg in trek.

## INNOVATIES 2022

### LOTUS® TARTÉLICE CITROEN

In 2022 werd Lotus® Tartélice citroen, een zachte cake met een heerlijk verfrissende toets, aan het gamma toegevoegd. Verwen jezelf met dit smeug zachte taartje van cake met een fijn citroenaroma en een lekker laagje citroenmarmelade. Het perfecte tussendoortje of dessertje om thuis of onderweg van te genieten.



Packshot België

### ANNAS VERSTERKT MARKTPOSITIE MET OVERNAME KUNG OSCAR

Om haar positie als marktleider in de gemberkoekjes in Scandinavië verder te versterken, heeft Annas in 2022 het merk Kung Oscar overgenomen, een geliefd merk dat in Zweden al sinds 1923 bestaat. Kung Oscar Pepparkakor is goed gekruid met de karakteristieke smaak van gember, kaneel en kruidnagel. Samen met Annas vullen de twee merken elkaar perfect aan, gericht op verschillende consumenten.



Packshot Zweden

### ANNAS NU OOK MET BELGISCHE CHOCOLADE

In 2022 breidde Annas haar gamma uit en lanceerde Annas Original Melkchocolade. In dit nieuwe product wordt hoge kwaliteit Belgische chocolade gecombineerd met knapperige stukjes Annas Pepparkakor. Een ware smaaksensatie waar de consumenten dol op zijn!



Packshot Zweden

### ANNAS LIMITED EDITION 2022 MET APPELTAARTSMAAK

Al acht jaar op rij lanceert Annas altijd een nieuwe en 'Limited Edition' smaak per jaar. In 2022 werd de smaak van äppelpaj (appeltaart) ontwikkeld. Een heerlijke combinatie van Pepparkakor met appel en vanille om een echte smaaksensatie van pas gebakken appeltaart te creëren. Een heerlijke winterklassieker!



Packshot Zweden

## Uitbreiding productievestiging in Courcelles om vraag naar wafels te kunnen volgen

### Hervé Springael PLANT MANAGER VAN COURCELLES

Lotus Bakeries biedt een uitgebreid wafelassortiment aan: Luikse wafels, vanillewafels, soft wafels, gevulde wafels en knapperige galettes. In Courcelles, gelegen in de Belgische provincie Henegouwen, bevindt zich de productiefaciliteit waar deze Lotus® wafels worden gebakken. Hervé Springael, Plant Manager van Courcelles, blikt trots terug op de gerealiseerde uitbreiding aan de productievestiging.

#### VERSTEVIGEN VAN MARKTPOSITIE

Sedert eind 2016 was de volledige productie van wafels al gecentraliseerd in de vestiging in Courcelles. Om de reeds sterke marktpositie verder uit te bouwen wordt ook in dit assortiment continu geïnvesteerd. De Lotus® wafels kennen de voorbije jaren een stevige groei, dus de uitbreiding komt als geroepen.

*“In het huidige pand liepen we simpelweg tegen de grenzen aan, wilden we onze klanten op tijd kunnen blijven bedienen en klaar zijn om de toekomst te trotseren,”* vertelt Hervé Springael, Plant Manager Courcelles. *“We zien onze verkopen jaarlijks verder stijgen,*

**“Enkel een extra productielijn kon ervoor zorgen dat we de capaciteit konden verhogen en extra volumes Luikse wafels konden produceren.”**

– Hervé Springael

*en al zeker die van de Luikse wafels. Dankzij eerdere aanpassingen aan de werkorganisatie kon de productie wel nog opgekrikt worden. Zo werd bijvoorbeeld het gebruik van de productielijnen maximaal geoptimaliseerd, alsook de inzet van de teams. Maar alle lijnen draaien inmiddels continu, 24h/24h, 7d/7d, mede dankzij de weekendploegen. Enkel een extra productielijn kon er dus voor zorgen dat we de capaciteit konden verhogen en extra volumes Luikse wafels konden produceren.”*

#### NIEUWE PRODUCTIEHAL EN BIJKOMENDE LIJN

Eind 2021 gingen de werken aan de nieuwe productiehal van start. Tegen de maand september 2022 waren de grootste werken aan de hal afgerond, waarna men kon beginnen met de installatie van de bijkomende productielijn.

De gloednieuwe uitbreiding, van ruim 6.000 m<sup>2</sup> in totaal, bevindt zich op hetzelfde perceel als de bestaande productievestiging en breidt die met een derde van de oppervlakte uit. De nieuwe hal bevat onder meer ruimte voor nieuwe productielijnen, een nieuw magazijn om grondstoffen op te slaan, een technische ruimte voor alle nutsvoorzieningen, alsook een



Hervé Springael – Plant Manager van Courcelles

opslagplaats voor verpakkingsmateriaal. “In de nieuwe productieruimte werd momenteel één additionele lijn voor Luikse wafels geïnstalleerd, maar er is ruimte genoeg voorzien voor minstens een tweede. Deze extra lijn brengt het totaal op vier productielijnen voor Luikse wafels in Courcelles,” gaat Hervé verder.

In het nieuwe gebouw werd ook veel aandacht besteed aan aangename en energiezuinige ledverlichting en aan onderhoudsvriendelijke materialen.

#### OPLOSSINGEN OM DEADLINES TE BEHALEN

De uitbreidingen kwamen er echter niet zonder slag of stoot. De aanhoudende leveringsproblemen wereldwijd en de beperkingen in het aanbod van onderdelen en materialen, door onder meer het onverwacht snelle herstel van de wereldeconomie na de pandemie en de aanslepende oorlog in Oekraïne, zorgden voor uitdagingen.

“De levertermijnen van bouwmaterialen werden langer dan initieel beloofd en specifieke elektronische componenten voor onze apparatuur lieten op zich wachten. Componenten die wel cruciaal waren om de

nieuwe lijn te kunnen opstarten. Deze externe factoren maakten het niet altijd gemakkelijk om de vooropgestelde planning te volgen. Gelukkig wisten zowel de collega’s van de afdeling Engineering, het team van Courcelles als onze leveranciers altijd oplossingen te vinden en zijn we onze beloftes aan onze commerciële collega’s en aan onze klanten kunnen nakomen,” aldus Hervé.

#### SYNERGIËN DOOR TEAMWORK

Het grote geheim van het succes van deze knappe realisatie? “De enorme flexibiliteit die onze collega’s in de organisatie aan de dag gelegd hebben en de uitstekende samenwerking tussen de verschillende teams,” antwoordt Hervé zonder twijfelen. Het installeren van geavanceerde en hoogtechnologische apparatuur voor productie -en verpakkingslijnen van wafels vraagt om heel wat expertise en ervaring. En laat dat nu net zijn wat de diverse teams aanbrachten om dit project gezamenlijk tot een goed einde te brengen.

“De collega’s uit Courcelles hebben de kennis en ervaring met de apparatuur en de processen in de vestiging, de Engineering collega’s boden dan weer een meerwaarde dankzij hun specifieke product-,

“De capaciteitsuitbreiding biedt tal van nieuwe opportuniteiten om nieuwe consumenten te kunnen aantrekken en bestaande te kunnen blijven inspireren.”

– Hervé Springael

energie-, of verpakkingsexpertise. Elk probleem of uitdaging kon vanuit meerdere invalshoeken worden bekeken en zo veel sneller worden opgelost. We kunnen werkelijk spreken van een ontzettend positief effect van de synergie tussen beide teams. Het feit dat ze, ondanks alles, er toch in geslaagd zijn om de lijn zo snel operationeel te krijgen, is daar het mooiste bewijs van. Chapeau voor deze prestatie!”

#### KLAAR VOOR DE TOEKOMST

Naast een nieuw gebouw en machines nam ook de mankracht toe. In zeven jaar tijd is het personeelsbestand in Courcelles al meer dan verdubbeld. Het Lotus-team telt er inmiddels ruim 220 medewerkers die er samen voor zorgen dat de hoogwaardige wafels gretig aftrek vinden in vooral België en Frankrijk.

“We zien de toekomst van Courcelles erg rooskleurig tegemoet! De capaciteitsuitbreiding biedt tal van nieuwe opportuniteiten om nieuwe consumenten te kunnen aantrekken en bestaande te kunnen blijven inspireren,” concludeert Hervé.



# 02

## ONS DUURZAAMHEIDSPROGRAMMA CARE FOR TODAY, RESPECT FOR TOMORROW

Onze duurzaamheidsambitie	74
Onze duurzaamheidsstrategie	77
Onze duurzaamheid in actie	81
EU-Taxonomie	136
Limited Assurance Report	140





# ONZE DUURZAAMHEIDSAMBITIE

Lotus Bakeries wil groeien door een gevarieerd assortiment 'branded snacks' aan te bieden voor elk moment van de dag. Het is de visie van Lotus Bakeries dat de Groep niet enkel rendabel moet zijn, maar ook duurzaam, waardoor de kansen voor de volgende generaties gemaximaliseerd worden.

Onze 'Care for Today, Respect for Tomorrow' duurzaamheidsstrategie maakt integraal deel uit van onze visie en van onze bedrijfsstrategie, die berust op drie pijlers: milieu, medewerker en maatschappij.

We hebben in 2022 opnieuw mooie stappen gemaakt om onze concrete ambities binnen elk van de pijlers te realiseren:

## 1. ONS MILIEU

We engageren ons voor het milieu en strijden mee tegen de opwarming van de aarde. Bij alles wat we ondernemen, streven we ernaar om onze ecologische voetafdruk te verkleinen.

Ons engagement om voor al onze merken enkel nog recycleerbare verpakking op de markt te brengen, hebben wij verder uitgewerkt en wij zijn goed op weg om onze doelstellingen te behalen. Daarnaast hebben we opnieuw inspanningen geleverd om het gewicht aan verpakking dat wij op de markt brengen aanzienlijk te verminderen.

Wat CO<sub>2</sub>-uitstoot betreft, zijn al onze sites in eigen beheer CO<sub>2</sub>-neutraal. Bovendien hebben wij de Commitment Letter van het Science Based Target initiatief (SBTi) ondertekend. Hiermee engageren wij ons om op wetenschap gebaseerde reductiedoelstellingen te formuleren in lijn met de SBTi Criteria en Aanbevelingen, om aldus de globale opwarming te beperken tot 1,5 graden Celsius boven pre-industriële niveaus.

## 2. ONZE MEDEWERKERS

We hanteren een inclusief en niet-discriminerend rekruteringsbeleid, gericht op het aantrekken van een gediversifieerde en getalenteerde groep mensen die net als wij de TOP-waarden in het hart dragen. We zetten in op werkgelegenheid op lange termijn en bieden onze medewerkers een aangename, uitdagende, inspirerende en veilige werkomgeving.

In 2022 realiseerden wij een mooie additionele jobcreatie. Via ontwikkeling, continue uitdaging en training, zorgen we ervoor dat medewerkers zich goed voelen bij Lotus Bakeries en dat ze zichzelf continu kunnen ontplooiën.

## 3. ONZE MAATSCHAPPIJ

Ook onze maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen we actief op. Via de implementatie van onze interne Gedragscode en de Gedragscode voor Leveranciers garanderen we een integere bedrijfsvoering doorheen de hele organisatie. Dit is een continu gegeven, verankerd in onze business processen. Zo is er, gezien de geopolitieke situatie in 2022, bijvoorbeeld verhoogde aandacht geweest voor het bestaande exportbeleid, de internationale restricties indachtig.

Met onze Foundation for Education bouwen we via zorgvuldig gekozen onderwijs- en leerprojecten mee aan perspectief voor toekomstige generaties. In 2022 heeft Lotus Bakeries haar initiatieven uitgebreid, met onder andere steun aan Gammol, een vzw in Gambia gericht op onderwijs en gezondheidszorg, en aan het Talentatelier voor Jongeren TAJO, gericht op maatschappelijk kwetsbare jongeren in de regio Gent en Kortrijk (België).

Onze duurzaamheidsambitie hebben we onderstreept door in maart 2021 het UN Global Compact te onderschrijven. Sindsdien hebben wij dit engagement jaarlijks vernieuwd. In juni 2022 rapporteerde Lotus Bakeries voor de eerste maal over de vooruitgang van haar inspanningen in het 'Communication on Progress Report 2021'.



Jan Boone – CEO



Met de fiets naar het werk

## ONZE DUURZAAMHEIDSSTRATEGIE

Lotus Bakeries' duurzaamheidsstrategie staat op drie pijlers: ons milieu, onze medewerkers en onze maatschappij. Binnen elke pijler streven we naar behoorlijk bestuur en werden doelstellingen en prioriteiten vastgelegd die zullen bijdragen tot het realiseren van onze duurzaamheidsobjectieven.

### AMBITIES

#### MILIEU

We engageren ons voor het milieu en strijden mee tegen de opwarming van de aarde. Bij alles wat we ondernemen, streven we ernaar om onze ecologische voetafdruk te verkleinen.



#### MEDEWERKER

We hanteren een rekruteringsbeleid gericht op het aantrekken van een gediversifieerde en getalenteerde groep mensen die net als wij de TOP-waarden in het hart dragen. We zetten in op werkgelegenheid op lange termijn en bieden onze medewerkers een aangename, uitdagende, inspirerende en veilige werkomgeving.



#### MAATSCHAPPIJ

We nemen actief onze maatschappelijke verantwoordelijkheid op. We garanderen een integere bedrijfsvoering doorheen de organisatie. Met onze Foundation for Education ondersteunen we onderwijsprojecten en bouwen we mee aan perspectief voor toekomstige generaties.



## GOVERNANCE EN RAPPORTERING

De 'Care for Today, Respect for Tomorrow' duurzaamheidsstrategie van Lotus Bakeries is de verantwoordelijkheid van het Executive Committee (EXCO).

Over de verschillende prioriteiten en acties wordt door het EXCO op regelmatige basis gerapporteerd aan de Raad van Bestuur. Naast diverse HR-onderwerpen en de cybersecuritystrategie stonden, gezien de geopolitieke en macro-economische ontwikkelingen, ook de beschikbaarheid van grondstoffen en het energiebeleid hoog op de agenda.

**Teneinde de transparantie in onze rapportering nog te verhogen, publiceren we sinds 2021 een GRI-rapport dat op onze website terug te vinden is:**

<https://www.lotusbakeries.com/reporting-disclosure>

**Het GRI-rapport maakt deel uit van het ESG-compilatie rapport. Ook dit volledige rapport is terug te vinden op de website van Lotus Bakeries:**

<https://www.lotusbakeries.com/reporting-disclosure>

## TOP 20 DUURZAAMHEIDSPRIORITEITEN

Een materialiteitsonderzoek helpt bij het bepalen welke topics belangrijk zijn voor zowel het bedrijf als de stakeholders. Het is belangrijk om ook de stakeholders bij onze duurzaamheidsambitie en ons duurzaamheidsprogramma te betrekken en inspraak te geven. Lotus Bakeries voert op periodieke basis een volledige evaluatie uit van de duurzaamheidsprioriteiten om te garanderen dat alle ontwikkelingen zowel binnen als buiten het bedrijf gereflecteerd worden. Startpunt was een vragenlijst die enerzijds gebaseerd was op de pijlers en bestaande prioriteiten van ons duurzaamheidsprogramma en, anderzijds, geïnspireerd was op evoluties en prioriteiten binnen het ruime duurzaamheidsdomein. Deze vragen werden voorgelegd aan een relevante groep van stakeholders en het EXCO.

Uit het materialiteitsonderzoek worden op die manier deze top 20 duurzaamheidsprioriteiten gedefinieerd. De relevantie en het belang van deze onderwerpen worden op periodieke basis bevestigd en zo nodig geactualiseerd.

## Top 20 duurzaamheidsprioriteiten

### MILIEU

- Aankoop en traceerbaarheid
- Energieverbruik
- Afvalvermindering
- Klimaatverandering
- Watergebruik- en behandeling

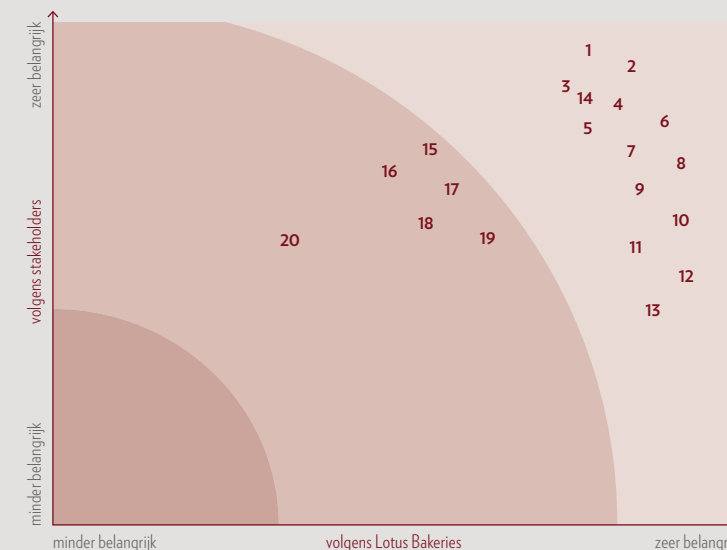
### MEDEWERKER

- Bedrijfscultuur
- Diversiteit
- Welzijn van de medewerker

### MAATSCHAPPIJ

- Voedselveiligheid
- Financieel gezond bedrijf
- Langetermijnstrategie
- Smaakervaring
- Gebalanceerd productportfolio
- Nutritionele aspecten
- Consumentenverpakking
- Corporate governance
- Onderwijs voor iedereen
- Verslaggeving rond duurzaamheid
- Gedragscode
- Lokale betrokkenheid

## Onze materialiteitsmatrix



- 1 Voedselveiligheid
- 2 Financieel gezond bedrijf
- 3 Langetermijnstrategie
- 4 Aankoop en traceerbaarheid
- 5 Smaakervaring
- 6 Gebalanceerd productportfolio
- 7 Nutritionele aspecten
- 8 Consumentenverpakking
- 9 Corporate governance
- 10 Bedrijfscultuur
- 11 Diversiteit
- 12 Onderwijs voor iedereen
- 13 Welzijn van de medewerker
- 14 Energieverbruik
- 15 Afvalvermindering
- 16 Klimaatverandering
- 17 Verslaggeving rond duurzaamheid
- 18 Gedragscode
- 19 Lokale betrokkenheid
- 20 Watergebruik en -behandeling

## UN GLOBAL COMPACT VAN DE VERENIGDE NATIES

In maart 2021 werd Lotus Bakeries aanvaard als lid van het UN Global Compact van de Verenigde Naties. Het UN Global Compact is een wereldwijd duurzaamheidsinitiatief voor bedrijven dat door de Verenigde Naties in het leven is geroepen. Hierdoor verbindt Lotus Bakeries zich ertoe de Tien Principes<sup>1</sup> van de Verenigde Naties op het gebied van mensenrechten, arbeidsomstandigheden, milieu en anti-corruptie na te leven en deze deel te laten uitmaken van haar strategie, cultuur en dagelijkse activiteiten. Verder verbindt Lotus Bakeries er zich toe om projecten te ondersteunen die de bredere ontwikkelingsdoelstellingen van de Verenigde Naties bevorderen, met name de 17 doelstellingen inzake duurzame ontwikkeling, de zogenaamde SDG's. Onze deelname aan het UN Global Compact houdt tevens in dat wij jaarlijks onze verbintenis hernieuwen en rapporteren over de vooruitgang van onze inspanningen om de Tien Principes te implementeren.

<sup>1</sup> Bedrijven moeten de internationale mensenrechten steunen en respecteren; Bedrijven zorgen ervoor dat zij niet medeplichtig zijn aan schendingen van mensenrechten; Bedrijven handhaven vrijheid van vereniging en het recht op collectieve onderhandelingen; De uitbanning van alle vormen van gedwongen of verplichte arbeid; De effectieve afschaffing van kinderarbeid; De uitbanning van discriminatie op het gebied van arbeid en beroep; Het ondersteunen van een preventieve aanpak van milieuvraagstukken; Initiatieven nemen om een grotere verantwoordelijkheid voor het milieu te bevorderen; Bevordering van de ontwikkeling en inzet van milieuvriendelijke technologieën; Bedrijven bestrijden corruptie in alle vormen, met inbegrip van afpersing en omkoping.

## Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties

Lotus Bakeries gebruikt de Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties als een kader en leidraad voor de bepaling van haar duurzaamheidsstrategie, haar prioriteiten en actieplannen. De SDG's werden in 2015 vastgelegd door de Algemene Vergadering van de Verenigde Naties en bestaan uit 17 doelstellingen die tegen 2030 moeten gerealiseerd worden. Als bedrijf is onze bijdrage gefocust op die doelstellingen waar wij als Lotus Bakeries de grootste en meest directe impact kunnen realiseren. De SDG's die rechtstreeks ondersteund worden door de prioriteiten die wij binnen onze duurzaamheidsstrategie hebben bepaald, worden bij de bespreking van de drie pijlers, verder in dit hoofdstuk, weergegeven.




## ONZE DUURZAAMHEID IN ACTIE

In onderstaand verslag wenst Lotus Bakeries op een transparante manier te communiceren over hetgeen de Groep in 2022 concreet heeft gerealiseerd binnen haar drie duurzaamheidspijlers: milieu, medewerker en maatschappij.

Dit 'Care for Today, Respect for Tomorrow' hoofdstuk bevat een set van indicatoren met betrekking tot onze drie duurzaamheidspijlers. Een selectie van indicatoren werd gevalideerd door PwC Bedrijfsrevisoren BV. De validatie werd uitgevoerd volgens de 'International Standard on Assurance Engagements' (ISAE) 3000, een model dat ontwikkeld werd voor de attestatie van niet-financiële data.

De geattesteerde indicatoren zijn doorheen de tekst gemarkeerd met .

 Voor het assurance rapport met betrekking tot de geattesteerde indicatoren over het jaar afgesloten op 31 december 2022 wordt verwezen naar pagina 140 van dit jaarverslag.

 Voor het assurance rapport met betrekking tot de geattesteerde indicatoren over het jaar afgesloten op 31 december 2020 en 2021 wordt verwezen naar p. 99 van het 2020 jaarverslag en p. 138 van het 2021 jaarverslag.



**LOTUS BAKERIES MAAKT DEEL UIT  
VAN DE Euronext BEL® ESG**

Op 15 februari 2023 werd de nieuwe BEL®ESG index gelanceerd. Deze nieuwe index bestaat uit bedrijven uit de BEL®20 en de BEL®Mid die sterke ESG-praktijken hebben aangetoond. Voor de indexmarktgegevens heeft Euronext samengewerkt met Sustainalytics, een toonaangevende wereldwijde leverancier van ESG-onderzoek, -ratings en -data. De ESG-rating van bedrijven door Sustainalytics ligt aan de basis van de samenstelling van de index. De Euronext BEL® ESG is ontworpen om volledig te voldoen aan het 'Towards sustainability'-label van het Central Labelling Agency, een hoogwaardige standaard voor duurzame financiële producten, zoals indices en fondsen.

Lotus Bakeries is één van de 20 bedrijven die op de lanceringdatum deel uitmaakt van de Euronext BEL®ESG.

**LOTUS BAKERIES IN TOP 5%  
VAN 'PACKAGED FOOD COMPANIES'**

In de rating van Sustainalytics, een onafhankelijke onderneming gespecialiseerd in ESG-onderzoek en ratings, behoort Lotus Bakeries tot de top 5% van de door hen beoordeelde 'packaged food companies'.  
Meer info op: <https://www.sustainalytics.com/>.







## MILIEU: AMBITIES & REALISATIES 2022

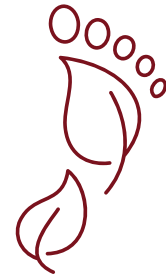
Lotus Bakeries engageert zich voor het milieu en strijdt mee tegen de opwarming van de aarde. Bij alles wat we ondernemen, streven we ernaar om onze ecologische voetafdruk te verkleinen.

DE AMBITIES VAN LOTUS BAKERIES BINNEN DE PIJLER MILIEU ZIJN GERICHT OP TWEE DOMEINEN DIE ZIJ HET MEEST RELEVANT ACHT BINNEN HAAR ACTIVITEITEN:

### DUURZAME VERPAKKINGEN



### CARBON FOOTPRINT



VERPAKKING	EENHEID	2022	2021	2020
Packaging-to-Product Ratio	g/kg product	166	179	175
Plastic reductie	ton/jaar	62	22	19
Glas reductie	ton/jaar	1.120		
Karton reductie	ton/jaar	526		
% SKUs met 100% recyclable verpakking	%	81	73	70
% verpakking van alle merken van Lotus Bakeries dat recycleerbaar is <sup>1</sup>	%	97 ✓	97 ✓	97
Gebruik gerecycleerd karton	%	80	75	77
Gebruik karton met de garantie 'sustainable managed forest'	%	78	76	77

CARBON FOOTPRINT	EENHEID	2022	2021	2020
% van onze sites in eigendom dat het CO <sub>2</sub> -neutraal label heeft behaald	%	100 ✓	100 ✓	100 ✓
Uitstoot van alle scope 1 & 2 CO <sub>2</sub> equivalente emissies per geproduceerde ton in onze sites in eigendom <sup>3</sup>	kgCO <sub>2</sub> e/ton	170 ✓	163 ✓	145 <sup>4</sup> ✓
Uitstoot van alle scope 1 & 2 CO <sub>2</sub> equivalente emissies per geproduceerde ton exclusief eigen transport, in onze sites in eigendom <sup>3</sup>	kgCO <sub>2</sub> e/ton	161 ✓	156 ✓	139 <sup>4</sup> ✓
Energieverbruik per ton	kWh/ton	1.074	1.064	1.071 <sup>4</sup> ✓
Kg afval per geproduceerde ton <sup>2</sup>	kg/ton	60 ✓	63 ✓	54 ✓

<sup>1</sup> Het recycleerbaarheidspercentage is de gemiddelde technische recycleerbaarheid van de verpakking van alle merken van Lotus Bakeries per eind 2022. Er wordt zowel rekening gehouden met consumentenverpakkingen, distributieverpakkingen als transportverpakkingen. Het technisch recycleerbaarheidspercentage wordt per verpakkingcomponent bepaald op basis van state-of-the-art ontwerprichtlijnen voor recycleerbaarheid (Ceflex, Recyclclass). De gemiddelde technische recycleerbaarheid is een gewichtsgemiddelde, gebaseerd op het verpakkingsgewicht van elk verpakkingsonderdeel.

<sup>2</sup> Dit betreft restafval, productieafval, vet, papier, karton in onze sites in eigendom. Geproduceerde ton is inclusief de productie van de margarine fabriek.

<sup>3</sup> Vanaf 2022 inclusief de bedrijfswagens van de site van Komen.

<sup>4</sup> Naar aanleiding van een analyse binnen het ESG project werd de berekening van de externe consultant verfijnd. De additionele CO<sub>2</sub>e-emissies werden met additionele certificaten gecompenseerd zodat de 100% CO<sub>2</sub>-neutraliteit bewaard bleef.



## DUURZAME VERPAKKINGEN

### LOTUS BAKERIES VISIE OP VERPAKKING

1. We willen onze consumenten alleen producten aanbieden met de hoogste productkwaliteit en een superieure smaakervaring
2. Daarom moeten we onze producten beschermen: verpakkingen stellen ons in staat om voedselverspilling tegen te gaan en voedselveiligheid te waarborgen
3. We streven ernaar om onze verpakkingen zo duurzaam mogelijk te maken en we verbinden ons ertoe om onze CO<sub>2</sub>-voetafdruk van verpakkingen te verlagen

**In deze context heeft Lotus Bakeries een verpakkingsstrategie geformuleerd die focust op het verminderen van verpakking, op het gebruiken van innovatief design en investeren in circulariteit.**

### Ons engagement

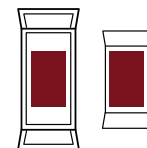
Lotus Bakeries engageert zich ertoe dat alle verpakkingen voor al haar merken tegen 2025 zo ontworpen zijn dat ze technisch recycleerbaar zijn.

Het doel van onze verpakkingen is het beschermen van het product en het waarborgen van voedselveiligheid. Zowel onderweg naar de retailer, als van het winkelrek naar de voorraadkast van de consument, tot op het moment van consumptie. Ook om de smaakbeleving en productkwaliteit te garanderen, moeten we ons product verpakken om een barrière te creëren tegen invloeden van buitenaf.

Een kwalitatieve verpakking zorgt er bovendien ook voor dat de producten van Lotus Bakeries langer houdbaar blijven en helpt zo

om voedselverspilling te voorkomen. Voedselverspilling is een even zorgwekkend thema als verpakkingsafval. Naar schatting een derde van wat wereldwijd geproduceerd wordt aan voedingsproducten gaat immers verloren door voedselverspilling. En dat vooral in het winkelpunt en bij de consument.

Tegelijkertijd erkent Lotus Bakeries de problemen gerelateerd aan het gebruik van verpakkingen, waaronder oceaانvervuiling, koolstofuitstoot en het gebruik van niet-hernieuwbare bronnen. Lotus Bakeries deelt deze 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.



REDUCE WHAT WE USE



DESIGN FOR TOMORROW



AIM FOR CIRCULARITY

### Reduce what we use

De ideale verpakking bevat zo weinig mogelijk verpakkingsmateriaal, zonder in te boeten op smaak en versheid. In 2022 zette Lotus Bakeries haar inspanningen verder om haar verpakkingen te innoveren, met als doel zo weinig mogelijk materiaal te gebruiken. Het garanderen van een superieure smaakervaring voor de consument en het minimaliseren van voedselverspilling behielden daarbij de grootste aandacht. Het is een zorgvuldige afweging tussen het gebruik van zo min mogelijk materiaal voor het milieu en toch genoeg materiaal om onze producten ten volle te kunnen beschermen.

In 2022 heeft Lotus Bakeries een aantal projecten kunnen realiseren om het verpakkingsgewicht dat het op de markt zet verder te beperken.

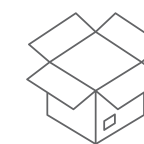
Door diverse reducties, over het volledige productportfolio heen, werd in 2022 in totaal **1.757 ton verpakking uitgespaard ten opzichte van 2021** en dit in de verschillende materiaalsoorten en verpakkingscategorieën. Minder materiaal betekent ook minder gewicht en volume, wat dan weer een positief effect heeft op het verminderen van containertransport en gerelateerde CO<sub>2</sub>-uitstoot.



PLASTIC  
-62 TON



GLAS  
-1.120 TON



KARTON  
-526 TON



ANDERE  
-49 TON

## PLASTIC



### Reductie van dikte en grootte van plastic verpakking

Ook in 2022 werd er voortdurend gezocht naar manieren om het verpakkingsgewicht dat op de markt wordt gezet tot een minimum te beperken.

Zo is Lotus Bakeries er in 2022 bijvoorbeeld in geslaagd om de 2-stuks verpakking van Lotus® Biscoff® nog dunner te maken, zonder in te boeten aan de kwaliteit ervan. Na uitgebreid onderzoek werd een geschikte methode gevonden om een soortgelijke reductie door te voeren op de grotere verpakkingen ook. De uitrol hiervan staat in 2023 gepland. Ook de bundelverpakking rond de Lotus® Biscoff® chocolade kon in 2022 nog dunner worden gemaakt.



In 2022 kon Lotus Bakeries het bewerkstelligen om het omhulsel van de nākd bars nog iets strakker rond de repen te laten aanspannen. Ook dergelijke maatregel zorgt ervoor dat er minder verpakkingsmateriaal per reep nodig is.

Ook de BEAR wikkels werden in 2022 aangepast naar recycleerbaar materiaal, waardoor er aanzienlijk minder ton verpakking op de markt wordt gebracht.

## KARTON



### Verdunnen van kartonverpakking

Naast plastic probeert Lotus Bakeries ook zo weinig mogelijk karton te gebruiken. Waar mogelijk worden gerecycleerde papiervezels gebruikt. In 2021 werd voor de kartonnen verpakking van de Lotus® Biscoff® 300 stuks doos al dunnere materialen gebruikt. Op basis van dat succes kon in 2022 de kartonnen verpakking waarin de Lotus® Biscoff® 250gx10 verpakt zitten, ook worden geoptimaliseerd. Ook dit karton bevat nu dunnere materialen, waardoor het minder weegt en er een groter aantal dozen op een transportpallet kunnen. Hierdoor wordt er jaarlijks aanzienlijke minder ton karton op de markt gezet en zijn er 31 vrachtwagens minder nodig om het karton naar de fabriek te vervoeren, wat een positieve impact heeft op zowel CO<sub>2</sub>-uitstoot als waterverbruik.

## GLAS



### Reductie van glas per pot

Na uitgebreid onderzoek is Lotus Bakeries er in 2022 in geslaagd om dunnere materialen te gebruiken voor de glazen potten van de Lotus® Biscoff® pasta, zonder dat daarvoor moet worden ingeboet op smaak en versheid.

Deze geoptimaliseerde verpakking heeft dankzij het lichtere gewicht een positieve impact op CO<sub>2</sub>-uitstoot en energieverbruik.

## Design for tomorrow

### Alle verpakkingen tegen 2025 recycleerbaar

De recycleerbaarheid van verpakkingen begint bij het design. Daarom verkennen we voortdurend duurzame en innovatieve verpakkingsmaterialen om de recycleerbaarheid van onze producten te verhogen en tegelijkertijd het recycleerproces te ondersteunen. We hanteren objectieve eco-design richtlijnen om onze verpakking recycleerbaar te maken, waaronder CEFLEX en RecyClass.

Het technische recycleerbaarheidspercentage wordt als volgt berekend: de verhouding van het totale gewicht van de technisch recycleerbare verpakking wordt geplaatst ten opzichte van het totaal gewicht aan verpakking van al onze merken die wij op de markt brengen per eind 2022.

Er wordt hierbij zowel rekening gehouden met consumentenverpakkingen, distributieverpakkingen als transportverpakkingen. Dit recycleerbaarheidspercentage wordt per verpakkingscomponent bepaald, op basis van state-of-the-art ontwerprichtlijnen voor recycleerbaarheid (Ceflex, Recyclclass). Het gewicht van elk verpakkingsonderdeel wordt in aanmerking genomen.

Alle inspanningen die bijdragen tot het verminderen van verpakkingsgewicht dat wij op de markt brengen, beïnvloedt dit percentage. Zo ook het reduceren van het gewicht aan glas, een recycleerbare verpakking.

Om die reden is het technische recycleerbaarheidspercentage stabiel gebleven op 97%, niettegenstaande het feit dat voor een aantal additionele producten werd overgestapt van niet-recycleerbare verpakking naar recycleerbare verpakkingen. De aanzienlijke vermindering van het gewicht van de glazen Lotus® Biscoff® pasta bokaal verklaart dit stabiel gebleven percentage.

### Recycleerbare BEAR wikkels

Een belangrijke realisatie van 2022 betreft het merk BEAR uit het Lotus™ Natural Foods productportfolio. De BEAR wikkels werden aangepast van een niet-recycleerbare verpakking naar een recycleerbaar materiaal.

### Projecten om de kloof naar 100% recycleerbaarheid te dichten

In 2022 werd een 'close the gap'-actieplan uitgetekend om de 100% technische recycleerbaarheid van alle productverpakkingen te bereiken, zowel in het Lotus® Biscoff® gamma, het Lotus™ Natural Foods gamma, als voor de Local Heroes.

Dit actieplan identificeert alle nog te nemen stappen die nodig zijn om de vooropgestelde doelstelling tegen 2025 te kunnen behalen.

## Aim for circularity

Omdat we ontwerpen met het oog op recycleerbaarheid, geloven we dat het van vitaal belang is om naar een circulaire economie te evolueren.

### Gebruik van gerecycleerd materiaal

We dragen hiertoe bij door waar mogelijk gerecycleerde content te gebruiken, zonder daarbij de vereisten van kwaliteit en functionaliteit uit het oog te verliezen.

We streven telkens naar het technisch maximaal haalbare:

- Voor glas gebruiken wij 58% gerecycleerd materiaal, het maximaal haalbare zonder visuele neveneffecten.
- Voor kartonnen verpakkingen is dat 80%.

### Partnerships voor circulaire economie

Ook ondersteunt Lotus Bakeries diverse systemen voor inzameling en recycling, waaronder Ceflex, The Flexible Plastic Fund. In verschillende Europese landen draagt Lotus Bakeries bij tot 'Extended Producer Responsibility' systemen in verschillende Europese landen.

## Verhogen van het bewustzijn van onze consumenten: samen verkleinen we de plastic afvalberg

Lotus Bakeries informeert sinds 2021 de consument nadrukkelijker op haar verpakkingen omtrent de recycleerbaarheid ervan. Dit door middel van een eigen gecreëerd icoontje waarop 'recycle me' te lezen staat, gecombineerd met de slogan 'Let's care for our planet together'. Hiermee wil Lotus Bakeries nog meer bewustwording creëren en de consumenten aansporen om de verpakkingen juist te sorteren opdat die daadwerkelijk gerecycleerd kunnen worden.

Het icoon zal op elke recycleerbare verpakking staan, in de landen waar die verpakking ook daadwerkelijk gerecycleerd kan worden.

Dit 'recycle me' icoon is een initiatief van Lotus Bakeries en staat los van enige officiële overheidsinstantie of certificatie-instelling.







## CARBON FOOTPRINT

### CO<sub>2</sub>-NEUTRALITEIT

#### Onze scope 1, 2, 3 emissies

Klimaatverandering is één van de grootste globale uitdagingen.

#### SCOPE 1 EMISSIES

De berekening van onze **scope 1 emissies** omvatten alle GHG.

De meerderheid van onze scope 1 emissies is afkomstig van het gebruik van gas.

#### SCOPE 2 EMISSIES

Onze **scope 2 emissies** bevatten in 2022 enkel aangekochte elektriciteit.

#### SCOPE 3 EMISSIES

In 2021-2022 hebben wij een screening uitgevoerd van onze upstream en downstream **scope 3 emissies**.

De scope van deze screeningoefening omvatte 90% van al onze upstream en downstream activiteiten.

Uit deze screeningsoefening bleek dat meer dan 90% van onze totale scope 1, 2 en 3 emissies afkomstig is van Scope 3. Binnen Scope 3 is meer dan 80% afkomstig van grondstoffen.

#### Partnership met CO<sub>2</sub>logic, South Pole Group

Sinds meer dan 10 jaar werkt Lotus Bakeries samen met CO<sub>2</sub>logic, de Belgische pionier op het gebied van klimaatactie, om onze scope 1 en 2 emissies te monitoren. Sinds 2021 maakt CO<sub>2</sub>logic deel uit van de South Pole-Group, de internationale in Zwitserland gevestigde leider in klimaat- en milieudiensten.

#### Lotus Bakeries is CO<sub>2</sub>-neutraal

De eigen sites van Lotus Bakeries zijn CO<sub>2</sub>-neutraal. Dit is reeds zo sinds 2015 en dit is in 2022 nog steeds het geval.

Al onze scope 1 en scope 2 emissies worden gecompenseerd met certificaten.

Voor 2022 ontvingen wij een CO<sub>2</sub>-neutraal label van CO<sub>2</sub>logic, South Pole Group voor al onze eigen sites.

#### SBTI COMMITMENT: NET-ZERO TEGEN 2050

Lotus Bakeries heeft de Commitment Letter van het Science Based Target initiatief (SBTi) ondertekend. Een kopie van de brief wordt gepubliceerd in het ESG-compilatierapport.



**Het ESG-compilatierapport is terug te vinden op de website van Lotus Bakeries**

<https://www.lotusbakeries.com/reporting-disclosure>

#### Science Based Target initiatief (SBTi)

De SBTi is een samenwerking tussen Carbon Disclosure Project (CDP), UN Global Compact, World Resources Institute (WRI) en WWF.

SBTi heeft de eerste globale, op wetenschap gebaseerde standaard voor organisaties uitgewerkt om reductiedoelstellingen te formuleren om de globale opwarming te beperken tot 1,5 graden Celsius boven pre-industriële niveaus en om net-zero CO<sub>2</sub> emissies te bereiken tegen 2050.

Reductiedoelstellingen dienen alle GHG (greenhouse gases) emissies te omvatten van scope 1, scope 2 en scope 3.

Scope 3 omvat de emissies van al onze upstream en downstream activiteiten.

Voor Lotus Bakeries is de upstream activiteit hoofdzakelijk afkomstig van de aankoop van grondstoffen. Aangezien onze grondstoffen afkomstig zijn van landbouw is ook de FLAG Target-setting Guidance van toepassing op de door ons aangekochte grondstoffen en ingrediënten, waardoor wij zowel een specifieke FLAG target als een algemene scope 3 target dienen te bepalen voor de emissies verbonden aan onze aankoopactiviteit.

Om de reductie van scope 3 emissies te kunnen realiseren zullen wij intens moeten samenwerken met onze leveranciers.

## REDUCTIE CARBON FOOTPRINT

Lotus Bakeries is zich bewust van de noodzaak om kritisch te kijken naar haar CO<sub>2</sub>-voetafdruk in de strijd tegen de opwarming van de aarde en de klimaatveranderingen in het algemeen.

### Transitie naar duurzamere energiebronnen

In alle Lotus Bakeries sites in België en in de site in Zuid-Afrika werd verder geïnvesteerd in zonnepanelen.

De uitbreiding van het hoofdkantoor in Lembeke, het 'House of Biscoff', dat in oktober 2022 in gebruik werd genomen, werd volgens klimaatvriendelijke normen ontworpen en is een zogenaamd 'BEN-gebouw' (Bijna-Energie-Neutraal) met een E-peil minder dan 50. Het nieuwe gebouw beschikt onder meer over een geothermische warmtepomp, ledverlichting, intelligente energimonitoring, een eigen PV-productie van groene stroom op het dak en gevel en variabele ventilatiedebieten volgens CO<sub>2</sub>-metingen per lokaal. Ook regenwater wordt er gerecupereerd en er wordt gezorgd voor het optimaal insijpelen van water in de grond.

### Transitie naar een duurzamere logistiek

#### Reductie van container transport door lokale productie

In 2022 werd de fabriek in North Carolina, in de Verenigde Staten, uitgebreid met een nieuwe productiehale. Die tweede hale telt inmiddels twee operationele Lotus® Biscoff® productielijnen. De capaciteitsverhoging in de Verenigde Staten zal het continent meer zelfvoorzienend maken voor de lokale vraag naar Lotus® Biscoff® koekjes. De productiefaciliteit in de Verenigde Staten koopt ook zijn eigen grondstoffen en verpakkingen lokaal en bijgevolg meer verantwoord en duurzamer in.

Deze capaciteitsuitbreiding brengt belangrijke ecologische voordelen met zich mee door het vermijden van containertransport en de daaraan gerelateerde CO<sub>2</sub>-uitstoot. De totale, tot op heden in de Verenigde

Staten geïnvesteerde capaciteit, vermijdt 1.500 containers per jaar die van België naar de Verenigde Staten zouden reizen.

In augustus 2022 werd bekendgemaakt dat Lotus Bakeries plannen heeft om een productiefaciliteit voor Biscoff® op te starten in Azië, om haar groeiambities voor Lotus® Biscoff® verder te ondersteunen. De rationale voor een derde Lotus® Biscoff® fabriek is evident. De fabriek moet de noodzakelijke, bijkomende capaciteit voorzien voor de Groep, brengt de koekjes verser tot bij de consument, maakt het mogelijk om sneller en beter in te spelen op regionale opportuniteiten en vermindert naast de transportkosten ook de ecologische voetafdruk.

#### Multimodaal transport in Europa

In 2022 werd, in samenwerking met de Vlerick Business School, onderzocht welke alternatieve transportmiddelen in Europa ingezet kunnen worden om de producten van Lotus Bakeries tot bij de eindklanten te krijgen. Zo biedt de combinatie van spoor, schip en vrachtauto vaak een milieuvriendelijkere oplossing dan enkel vrachtverkeer.

Alle logistieke flows voor Lotus Bakeries in Europa werden in de studie in kaart gebracht. Op basis van deze analyse, werden alternatieve duurzamere routes en transportmodi geïdentificeerd.

Zowel de effectiviteit en haalbaarheid ervan alsook de samenwerking met mogelijke partners werden geëvalueerd. De eerste pilootprojecten werden uitgetest in Tsjechië, Italië en het Verenigd Koninkrijk.

Deze testen en nieuwe samenwerkingen bleken erg succesvol. Na de positieve resultaten werd gestart met het implementeren van het multimodaal systeem in de drie eerdergenoemde landen. De volgende stappen bestaan erin het multimodaal transportplan, waar mogelijk, verder uit te breiden naar andere Europese landen.

## Vergroening mobiliteit werknemers

### Bedrijfswagens

In verschillende landen is, via de autolease policy, de transitie naar een groener wagenpark reeds ingezet.

Het grootste wagenpark bevindt zich in België. Sinds 2022 hebben medewerkers in België enkel nog de keuze uit volledig elektrische voertuigen in het aanbod van bedrijfswagens en worden elektrische laadpalen voorzien om dit gebruik verder te faciliteren. Het Belgische wagenpark telt vandaag zo'n 15% elektrische wagens. Dit percentage zal nog aanzienlijk stijgen eens de nog uitstaande orders in 2023 geleverd zullen zijn.

Hierop anticiperend zijn er op de Belgische sites additionele laadpalen bijgekomen en werden thuislaadpunten bij medewerkers geïnstalleerd.

### Fietslease

Voorts is er een fietsleaseplan in voege voor de Lotus Bakeries medewerkers in België en Nederland. In België is dit programma al verscheidene jaren in voege. Werknemers die zich opgeven voor dit fietsleaseplan engageren zich ertoe om een minimum aantal dagen per jaar met de fiets naar het werk te komen.

Steeds meer enthousiaste werknemers kiezen ervoor om via dit programma een fiets aan te schaffen. Dit draagt niet alleen bij tot de gezondheid van de medewerkers, maar heeft ook een positief effect op de CO<sub>2</sub>-uitstoot.



## ONTBOSSING VERMIJDEN EN SUSTAINABLE SOURCING

### Ontbossing tegengaan

Lotus Bakeries engageert zich om zoveel mogelijk ontbossing te vermijden door haar grondstoffen en ingrediënten duurzaam aan te kopen. Hierdoor verminderen wij de ontbossing in onze supply chain. Wij zijn ervan overtuigd dat het vermijden van ontbossing en het behoud van lokale ecosystemen van groot belang zijn in de strijd tegen klimaatverandering. Landbouwers moeten hun grondstoffen op een duurzame manier telen.

### Sustainable sourcing

Lotus Bakeries is zich bewust van de negatieve impact die bepaalde teelten kunnen hebben op het milieu, alsook op de gemeenschappen die in de regio's leven waar die worden verbouwd.

### Palmolie

Alle palmolie die Lotus Bakeries in haar producten gebruikt, is duurzaam gewonnen. Alle Lotus Bakeries sites die palmolie verwerken, hebben bovendien het RSPO-certificaat behaald.

### Cacao

100% van de cacaoboter en cacaomassa verwerkt in onze Lotus® Biscoff® chocolade is gecertificeerd door de Rainforest Alliance. Dit is een erkend keurmerk voor arbeidsomstandigheden, milieu en natuurbehoud voor producten afkomstig uit regenwoudgebieden.

### Hout en papier

Vandaag zijn 78% van de kartonnen verpakkingen van onze merken FSC, PEFC, of SFI-gecertificeerd, met de waarborg dat de materialen van duurzaam beheerde bossen komen. Hierdoor wordt de biologische diversiteit behouden en wordt ontbossing tegengegaan.

### Local sourcing

Bovendien worden onze grondstoffen en verpakkingsmaterialen zo maximaal mogelijk lokaal ingekocht. Dit betekent dat het grootste gedeelte van onze grondstoffen worden ingekocht op hetzelfde continent als waar deze verwerkt worden in onze productie. Er wordt steeds naar gestreefd om de afstandsradius tussen teler en onze productiesite zo kort mogelijk te houden.

## WATERBEHEER

Klimaatverandering en industrialisatie zetten de beschikbaarheid van water onder druk en maken een efficiënt waterbeheer van groeiend belang. Lotus Bakeries beseft dat het duurzame gebruik ervan cruciaal is. Wereldwijd is water een belangrijke bron van gezondheid en welzijn.

### Monitoring

Lotus Bakeries rapporteert als onderdeel van haar interne operationele rapportering over haar waterverbruik.

Sinds 2022 behoort het waterverbruik tot de standaard KPI's die alle productiefaciliteiten maandelijks rapporteren. Op basis van deze gerapporteerde cijfers monitort Lotus Bakeries het gebruik van water over de verschillende faciliteiten heen.

Lotus Bakeries verbruikte in haar productiesites 89.578 m<sup>3</sup>.

In het nieuwe 'House of Biscoff' in België zijn technieken voorzien om regenwater te kunnen opvangen en is er is een infiltratieput geïnstalleerd. Deze put zorgt ervoor dat water makkelijker kan insijpelen in de grond, waardoor deze beter en gelijkmatiger bevochtigd wordt. Dit draagt bij aan een goede grondwaterbalans.

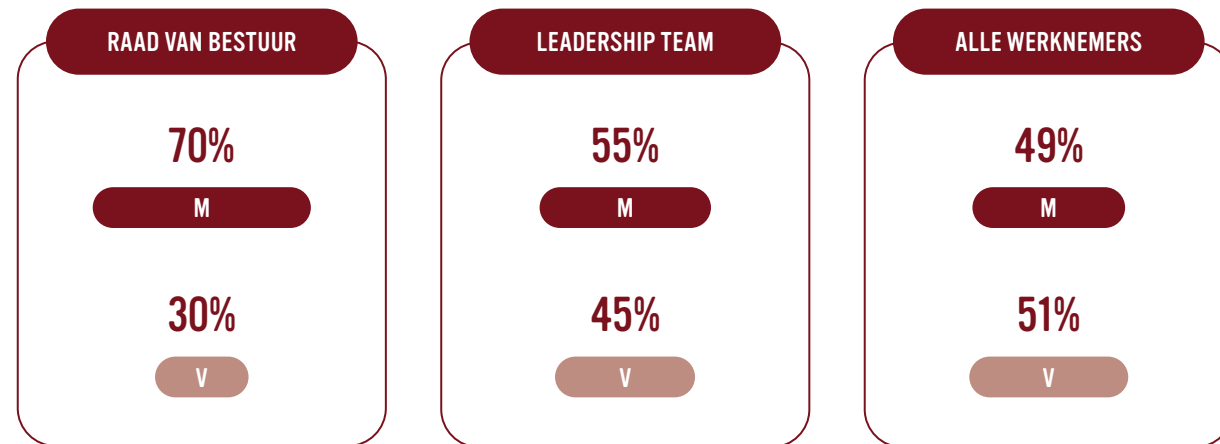


## MEDEWERKERS: AMBITIES & REALISATIES 2022

We hanteren een rekruteringsbeleid gericht op het aantrekken van een gediversifieerde en getalenteerde groep mensen die net als wij de TOP-waarden in het hart dragen.

Lotus Bakeries zet in op werkgelegenheid op lange termijn en we bieden onze medewerkers een aangename, uitdagende, inspirerende en veilige werkomgeving.

### GENDERDIVERSITEIT



GENDERDIVERSITEIT <sup>1</sup>	EENHEID	2022	2021	2020
Raad van Bestuur	%	70 M   30 V ✓	70 M   30 V ✓	70 M   30 V
Leadership Team <sup>2</sup>	%	55 M   45 V ✓	54 M   46 V ✓	58 M   42 V
Alle werknemers	%	49 M   51 V ✓	48 M   52 V ✓	48 M   52 V

GEOGRAFISCHE SPREIDING <sup>1</sup>	EENHEID	2022 ✓	2021 ✓	2020
België	#	1.378	597 M   636 V	1.073
	%	703 M   675 V	48 M   52 V	
Zuid-Afrika	#	518	191 M   252 V	314
	%	221 M   297 V	43 M   57 V	
Nederland	#	222	129 M   100 V	258
	%	122 M   100 V	56 M   44 V	
Verenigd Koninkrijk	#	119	50 M   70 V	152
	%	46 M   73 V	42 M   58 V	
Frankrijk	#	142	72 M   67 V	140
	%	76 M   66 V	52 M   48 V	
Verenigde Staten	#	156	49 M   43 V	97
	%	89 M   67 V	53 M   47 V	
China	#	33	14 M   14 V	29
	%	14 M   19 V	50 M   50 V	
Zuid-Korea	#	19	8 M   11 V	21
	%	9 M   10 V	42 M   58 V	
Zweden	#	27	18 M   5 V	22
	%	19 M   8 V	78 M   28 V	
Andere (AT, CHE, CZ, DE, ES, IT, HK)	#	84	35 M   37 V	49
	%	33 M   51 V	49 M   51 V	
TOTAAL	#	2.698	1.163 M   1.235 V	2.155
	%	1.332 M   1.366 V	49 M   52 V	

VEILIGHEID OP DE WERKVLOER <sup>1</sup>	EENHEID	2022	2021	2020
Totaal aantal fatale arbeidsongevallen	#	0	0	0
Totaal aantal arbeidsongevallen per gemiddeld aantal werknemers	%	3,2	2,3	2,8
Totaal aantal arbeidsongevallen met afwezigheid van ≤ 7 dagen	#	43		
Totaal aantal arbeidsongevallen met afwezigheid van > 7 dagen	#	42		
Aantal arbeidsongevallen met afwezigheid	#	85 ✓	52 ✓	62 ✓

<sup>1</sup> De scope van de KPI omvat onze interne werknemers.

<sup>2</sup> De groep van het Executive Committee, de General Managers en de Corporate Directors.



## AANGENAME, UITDAGENDE, INSPIRERENDE EN VEILIGE WERKOMGEVINGEN

### Onze bedrijfswaarden zijn TOP

**Teamspirit:** elke schakel in het hele proces is even belangrijk, van marketing over productie tot verpakking. Daarom is een geoliede teamwerking onontbeerlijk. Samen gaan we er elke dag voor om van Lotus Bakeries een succesverhaal te maken in een inspirerende werkomgeving.

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

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

### Rekruteringsbeleid

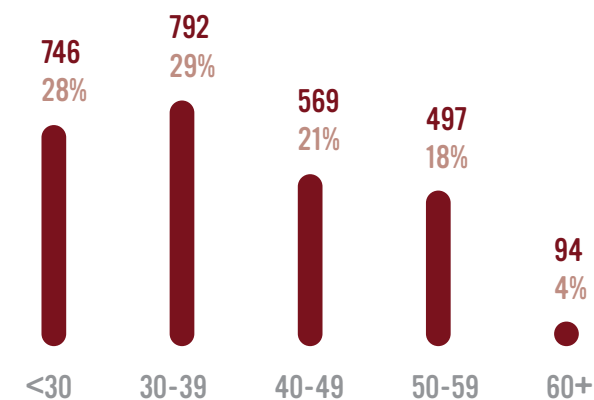
Een belangrijke uitdaging voor Lotus Bakeries is om competente medewerkers aan te trekken die de TOP-waarden uitstralen. Bij de selectie van nieuwe medewerkers staan de competenties van de sollicitant

en de TOP-bedrijfswaarden voorop. Tijdens de selectieprocedure ontmoeten de sollicitanten verschillende medewerkers van Lotus Bakeries om op die manier een goed beeld te krijgen van onze bedrijfswaarden en cultuur. Afhankelijk van de functie omvat de selectie ook objectieve testen of een extern assessment aangepast aan de functie waarvoor de kandidaat solliciteert. Onze selectie is een intensief proces waar we bewust veel tijd in investeren om ons te verzekeren van de optimale fit tussen de toekomstige medewerker en Lotus Bakeries.

### Diversiteitsbeleid en inclusie

Voor Lotus Bakeries is diversiteit een te koesteren waarde die zij ook duidelijk opneemt in haar Code of Conduct onder Principe II: respect voor de medemens.

Via haar rekruteringsbeleid creëert Lotus Bakeries dan ook een draagvlak om een gediversifieerde en getalenteerde groep mensen aan te trekken. Aandacht voor diversiteit is een essentieel onderdeel van deze strategie, waarbij we ernaar streven om kandidaten te selecteren met het beste pakket aan vaardigheden en competenties voor de functie. Daarbij wordt ook gekeken naar de reeds aanwezige kennis en ervaring binnen de bestaande teams en de gewenste competenties, kennis en/of ervaring van de kandidaat.



Diversiteit in leeftijd

Op deze manier stellen wij vast dat we een gediversifieerde groep aan medewerkers tewerkstellen, met een evenwichtige genderdiversiteit over alle medewerkers. Zo zien we een mooie balans van 49% mannen en 51% vrouwen binnen de Lotus Bakeries Groep. Ook wanneer we meer specifiek kijken naar het Leadership team (55% mannen, 45% vrouwen) en de Raad van Bestuur (70% mannen, 30% vrouwen), blijft de genderdiversiteit in de Groep gewaarborgd.

Tevens zien we binnen Lotus Bakeries een mooie diversiteit in leeftijds categorieën, en daarmee gepaard gaande ervaring : 28% twintigers, 29% dertigers, 21% veertigers, 18% vijftigers en 4% zestigers.

Lotus Bakeries engageert zich om alle collega's gelijkelijk te belonen voor hun werk op basis van de waarde die ze creëren. Dit ongeacht geslacht, ras of andere factoren die geen verband houden met prestatie.

### Young Graduate Programma

Het Lotus Bakeries 'Young Graduate Programma' is een intensief tweejarig programma specifiek voor afgestudeerde Master of MBA studenten. Gedurende twee jaar draaien deze net afgestudeerden mee in één van de departementen binnen Lotus Bakeries. Daarnaast krijgen ze de mogelijkheid om te participeren in een cross-departementaal strategisch project. Het programma is uniek in die zin dat het een functiespecifiek programma is waarbij de Young Graduate instapt in een bepaald functiedomein (bijvoorbeeld marketing). Gedurende twee jaar wordt de Young Graduate in de verschillende aspecten van dit domein ondergedompeld door een combinatie van operationele activiteiten en projectwerking.

Het programma werd voor het eerst gelanceerd op 1 september 2020. Toen startten er vijf Young Graduates. Jaar na jaar groeit het programma waarbij de 2021 editie bestond uit zeven Young Graduates en in 2022 telde de derde lichter tien beloftevolle starters. Afgaande op de instroom aan kandidaten en op de feedback uit de jobmarkt, is het programma erg gegeerd onder studenten.

### Onboarding

Eens aan boord, streeft Lotus Bakeries naar een gedegen onboarding, waarin nieuwe Lotus Bakeries-medewerkers ondergedompeld worden in het bedrijf, de producten, merken en de cultuur. Zo worden er specifieke introductiedagen georganiseerd voor nieuwe medewerkers.

Vanaf managementniveau worden nieuwe medewerkers uitgenodigd op de 'Group Wide Onboarding Days' die georganiseerd worden in België. Gedurende een intens tweedaags programma krijgen ze meer informatie over de strategie, de verschillende merken, de organisatiestructuur en de verschillende departementen. Een rondleiding in de productiesite van Lembeke is de kers op de taart. Ook bij acquisities wordt erover gewaakt dat de medewerkers snel geïntegreerd raken in de Lotus Bakeries Groep.

Elke nieuwe kantoormedewerker wordt na enkele maanden in dienst te zijn ook gevraagd om een survey in te vullen en krijgt een opvolggesprek aangeboden. Hierin wordt de medewerker bevraagd over het verloop van het rekruterings- en onboarding proces, er wordt gepolst naar hoe de eerste maanden in de functie verlopen zijn, naar hoe de job en de organisatie beantwoordt aan de verwachtingen en hoe de samenwerking met de leidinggevende en met collega's verloopt. In landen met een grote arbeiderspopulatie, zoals in België, wordt een specifieke vragenlijst voorzien. Dit is een heel waardevol instrument en zorgt voor nuttige inzichten rond wat goed loopt en waar verder werk van kan gemaakt worden.

### Training & ontwikkeling

Eenmaal aan de slag, is het zaak om deze geëngageerde en gemotiveerde TOP-talenten te kunnen behouden binnen het bedrijf. Aandachtspunten hierbij zijn de verdere ontplooiing en ontwikkeling van onze medewerkers, het aanbieden van opleidingsmogelijkheden en continue uitdaging. Medewerkers worden gestimuleerd om samen met hun leidinggevende op zoek te gaan naar passende ontwikkelingsinitiatieven.

Het is de bedoeling dat alle processen, van rekrutering tot onboarding, naar ontwikkeling en opvolging, centraal worden opgevolgd en aangestuurd. Om dit te faciliteren, werd het MyLotus platform opgestart.

### Performance proces in MyLotus

In 2022 werd het performance proces volledig geïntegreerd in het globale HR platform MyLotus (SuccessFactors) waarbij meerdere keren

per jaar feedbackmomenten tussen leidinggevende en medewerker plaatsvinden. In plaats van jaarlijkse beoordelingen biedt dit proces ongoing gelegenheden om feedback te geven en te ontvangen en frequenter stil te staan bij het carrièrepad van de medewerker. Door meer inzicht te krijgen in de sterke kwaliteiten, verbeterpunten en ambitie, kan gericht gekeken worden naar de juiste ontwikkeling en begeleiding. Dit performance proces zal positief bijdragen aan de persoonlijke groei, ontwikkeling en het engagement van de medewerker.

### Internationale connectiviteit

MyLotus, het globale HR platform, stimuleert eveneens de connectiviteit tussen de medewerkers die zo, ondanks de verdere internationalisering en aanhoudende groei van de groep, nauw met elkaar verbonden kunnen blijven.

### Personeelsorganisatie en vertegenwoordiging

Teamspirit behoort tot onze TOP-waarden. Als groep geloven wij in een organisatie die samenwerkt met alle werknemers, de vertegenwoordiging van de werknemers, werknemersorganisaties en externe sociale stakeholders. Wij zijn ervan overtuigd dat een goede samenwerking bijdraagt aan ons succes.

### Nieuwe career website

In 2022 lanceerde Lotus Bakeries een gloednieuwe career site. Deze website versterkt de werkgeversidentiteit en biedt een volledig overzicht van alle carrièremogelijkheden binnen de Groep wereldwijd.

De nieuwe, gebruiksvriendelijke site benadrukt de unieke aspecten van Lotus Bakeries als werkgever en laat zien hoe de organisatie zich onderscheidt van andere werkgevers.



Gezellig koffiemoment tussen collega's

## Nieuwe jobwebsite versterkt werkgeversidentiteit van Lotus Bakeries

**Stéphanie De Lange**  
GROUP HR DIRECTOR

**Evy Van den Brande**  
HR TECHNOLOGY & REPORTING MANAGER

Sinds begin 2022 vinden geïnteresseerde kandidaten alle mogelijke jobopportunities bij Lotus Bakeries, in alle landen wereldwijd, gemakkelijk terug op de nieuwe site [www.lotusbakeriesjobs.com](http://www.lotusbakeriesjobs.com). Dé website om kennis te maken met de unieke Lotus Bakeries-familie.

### EENDUIDIGE EMPLOYER BRAND

“Schaarste op de arbeidsmarkt is een uitdaging die ook ons pad kruist,” begint Stéphanie De Lange, Group HR Director bij Lotus Bakeries. “Vroeger beperkte die schaarste zich tot specifieke knelpuntberoepen, maar nu zien we dat de War for Talent in alle markten heerst en dat inmiddels een brede waaier aan profielen op de arbeidsmarkt gegeerd is.”

Zo ontstond de noodzaak om Lotus Bakeries nog meer als werkgeversmerk te definiëren en profileren. Binnen het werkgeverslandschap heeft



Stéphanie De Lange — Group HR Director

Lotus Bakeries immers unieke eigenschappen, omdat het meerdere werelden combineert. “Een internationale speler met torenhoge ambities, grootse expansieplannen en tóch nog altijd het warme en menselijke van een familiebedrijf. Ruimdenkend en inclusief, met ruimte voor persoonlijke impact. Professioneel én persoonlijk. Solide én avontuurlijk. Die interessante combinaties vind je niet snel ergens anders,” vertelt Stéphanie.

“We stellen ook vast dat in landen waar onze producten al een hoge merkbekendheid genieten, onze werkgeversbekendheid daarop kan meesurfen. In landen waar we nog niet zo’n gevestigde waarde zijn, moet nog aan die weg getimmerd worden. Zo zal bijvoorbeeld talent aantrekken in Thailand, een nieuw land voor Lotus Bakeries, toch meer inspanningen vergen.”

“Daar waar vroeger slechts een beperkt aantal landen waarin Lotus Bakeries actief is een eigen jobwebsite hadden, wilden we voortaan ons ruime aanbod aan carrièremogelijkheden naar aanleiding van de groei wereldwijd centraliseren op éénzelfde overzichtelijk platform.”

– Stéphanie De Lange

### BREDE WAAIER AAN CARRIÈREMOGELIJKHEDEN

Een aantrekkelijke jobwebsite is dan ook de uitgelezen plaats om zowel de werkgeversidentiteit als de carrièremogelijkheden in de verf te zetten. “Daar waar vroeger slechts een beperkt aantal landen waarin Lotus Bakeries actief is een eigen jobwebsite hadden, wilden we voortaan ons ruime aanbod aan carrièremogelijkheden naar aanleiding van de groei wereldwijd centraliseren op éénzelfde overzichtelijk platform,” gaat Stéphanie verder.

Bezoekers stellen op die manier ook meteen het internationale karakter en de reikwijdte van Lotus Bakeries vast en maken bovendien op een originele manier kennis met de diversiteit aan merken en producten van Lotus Bakeries. “Ons gedifferentieerd portfolio, dat enerzijds bestaat uit de Lotus® Biscoff® verwennerijen maar ook uit het aantrekkelijke gamma aan natuurlijke en gezonde tussendoortjes binnen Lotus™ Natural Foods, wakkert de interesse in ons bedrijf alleen maar meer aan. Het blijkt vaak een belangrijke motivator te zijn voor nieuwe collega’s.”

### CULTURELE MATCH

Een goede jobwebsite is meer dan alleen een overzicht bieden van openstaande vacatures. “Het is ook een volledige on-brand kennismaking met Lotus Bakeries als bedrijf, met onze bedrijfscultuur en onze TOP-

waarden. Passie is bijvoorbeeld een zeer sterk leidende en aanwezige waarde die alle Lotus Bakeries collega’s met elkaar gemeen hebben. We wilden dat ook laten uitstralen op de career site. En hoe kunnen we dit beter doen dan onze eigen medewerkers zelf aan het woord te laten in testimonials,” zegt Stéphanie.

Video’s en foto’s van medewerkers, die genomen zijn op verschillende locaties wereldwijd, geven een authentieke inkijk in de organisatie waardoor geïnteresseerden een eerste blik krijgen op hoe het is om bij Lotus Bakeries te werken. “We merken dat als potentiële collega’s vanaf het prille begin van het rekruteringsproces kennismaken met onze cultuur, gecombineerd met onze persoonlijke benadering en aanpak, dit ervoor zorgt dat ze zelf ook meteen aanvoelen of ze met ons bedrijf matchen of niet.”

### VLOTTER PROCES VOOR KANDIDAAT ÉN WERKGEVER

Een leuke, vlotte en efficiënte ervaring creëren vanaf het moment dat een kandidaat op de nieuwe website terechtkomt. Dat was het streefdoel. Informatie moest intuïtief en snel terug te vinden zijn. Er werd bij de opzet van de site dan ook veel aandacht besteed aan de vlotte navigatie en aan het zo eenvoudig mogelijk maken om te solliciteren.

Alle ervaringen zijn cruciaal bij het vormen van een mening over de werkplek. Om te beginnen bij het eerste contact, gevolgd door werving en onboarding. “We hebben er dan ook voor gezorgd dat de career site naadloos aansluit met MyLotus, het global HR-platform waarin alle HR-data uit de verschillende landen gecentraliseerd en in real time ter beschikking zijn,” legt Evy Van den Brande, HR Technology & Reporting Manager, uit. “Deze integratie levert efficiëntiewinst op en zorgt ervoor dat een groot deel van het rekruteringsproces, gaande van het verwerken van de sollicitaties, tot de administratieve opstart en onboarding, allemaal digitaal en gestroomlijnd verloopt. Het inscannen van documenten, het heen en weer mailen met kandidaten, dat valt allemaal weg dankzij onze geïntegreerde tools. We horen vaak van nieuwe werknemers dat ze het erg waarderen om op zo’n professionele en efficiënte manier in dienst genomen te worden.”

### SHARING IS CARING

De career site is zo ontworpen dat het een mooie weergave geeft op zowel een laptop, tablet als GSM. Een bijkomend voordeel is dat vacatures met slechts enkele kliks ook op sociale media kanalen zoals LinkedIn kunnen worden gedeeld. “De verschuiving van de traditionele jobplatformen naar sociale media als werkgeverskanaal is niet nieuw, dus die deel-functionaliteit op onze website was een must-have,” zegt Evy.

Naast ‘efficiëntie’ en ‘digitalisatie’, waren ook ‘personalisatie’ en ‘fun’ belangrijke elementen voor de nieuwe site. “Als bezoekers op onze site navigeren, wordt hen gevraagd wat hun naam en hun favoriete merk is.

Wat daarna volgt is een uiterst gepersonaliseerde en bijgevolg unieke ervaring, die volledig overeenstemt met ons werkgeversmerk,” vult Stéphanie aan.

### HET STOPT NIET HIER

De nieuwe website werd alvast erg enthousiast onthaald. “We krijgen zowel van onze HR-collega’s uit andere landen, als van nieuwe collega’s die recent bij ons aan de slag gegaan zijn, enorm positieve reacties,” vertelt Evy. Volgens de eerste statistieken brengen maandelijks gemiddeld 10.000 mensen een bezoek aan de website. “We zien duidelijk een hogere instroom van nieuwe kandidaten sinds de lancering van onze nieuwe website, zeker in landen zoals de Verenigde Staten, Italië, Spanje, Duitsland en Zwitserland.”

“Niet alleen de instroom is belangrijk, maar uiteraard ook het aantal effectieve aanwervingen dat we via de jobsite doen. Ook hiervoor kunnen we de eerste mooie resultaten voorleggen,” zegt Stéphanie. “We zullen in de toekomst nog verder investeren in het optimaliseren van de technieken om onze career site hoog te laten scoren in de zoekmachines (SEO) en in het uitwerken van authentiek videomateriaal voor specifieke rekruteringscampagnes,” sluit ze af.



Evy Van den Brande – HR Technology & Reporting Manager

**“We zien duidelijk een hogere instroom van nieuwe kandidaten sinds de lancering van onze nieuwe website, zeker in landen zoals de Verenigde Staten, Italië, Spanje, Duitsland en Zwitserland.”**

– Evy Van den Brande



## VEILIGE WERKOMGEVING

Elk ongeval is er één te veel. Lotus Bakeries zal dan ook extra inspanningen blijven leveren om het risico op arbeidsongevallen zo klein mogelijk te maken.

In alle landen waar Lotus Bakeries opereert, gelden strikte wetten inzake arbeidsveiligheid. Lotus Bakeries volgt deze wetgeving omtrent veiligheid op de werkvloer op de voet. Zo zijn er verschillende procedures in voege, afgestemd op de specifieke risico's in elk van de productiesites en in onze kantoren.

Wij proberen de risico's binnen de volgende vier key areas zoveel als mogelijk te beperken:

- Gezondheid op het werk
- Persoonlijke veiligheid
- Procesveiligheid
- Veiligheid rollend materiaal

Het startpunt zijn steeds risicoanalyses, aan de hand waarvan maatregelen worden getroffen om de risico's zo veel mogelijk in te perken.

### In de praktijk

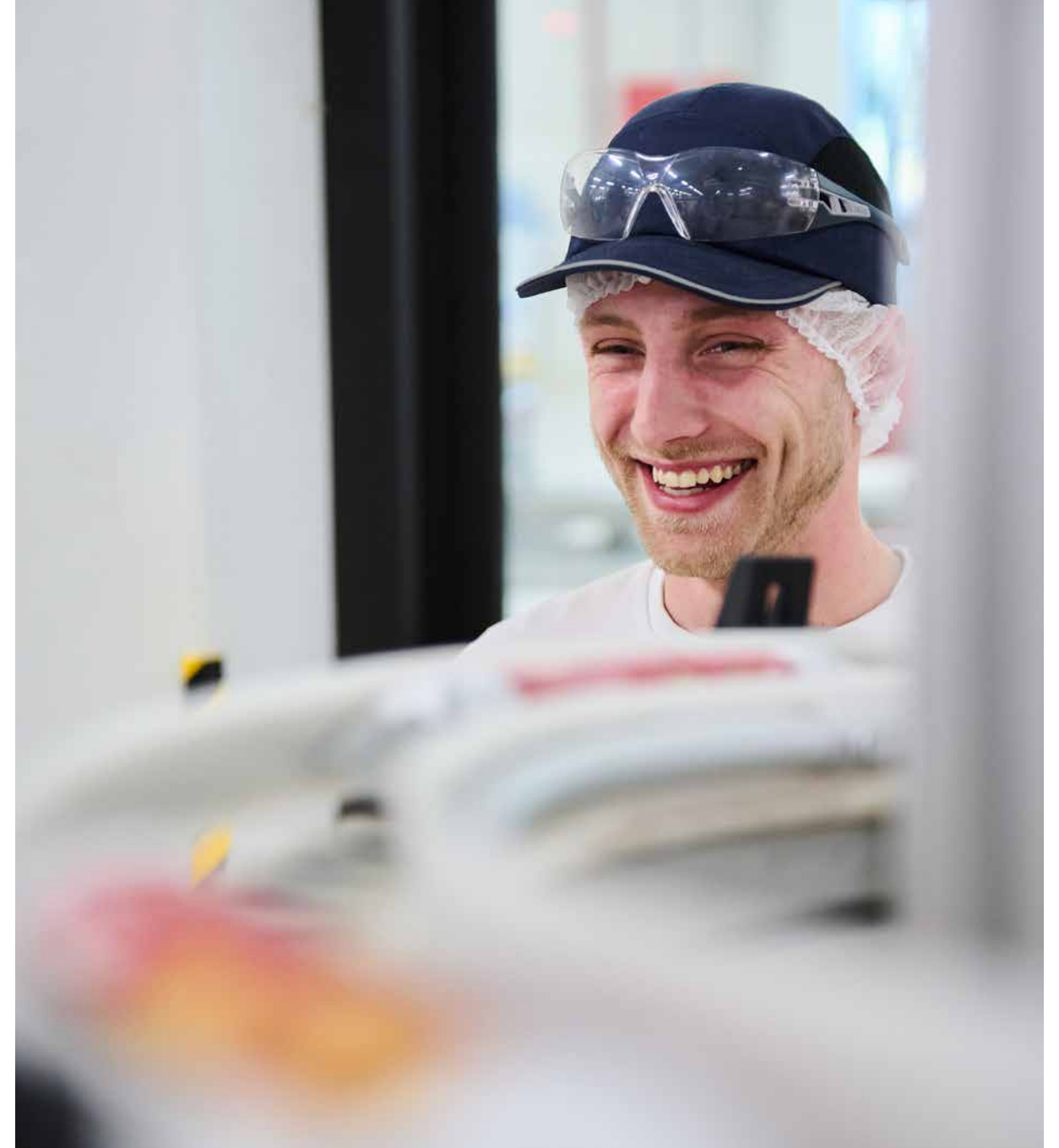
Nieuwe machines worden ontworpen volgens de laatste veiligheidsnormen en ondergaan steeds een uitgebreide 'Site Acceptance Test' door onze eigen veiligheidsverantwoordelijken. Machines worden waar nodig aangepast om aan onze hoge veiligheidsnormen te voldoen.

Veiligheidsprocedures worden opgesteld teneinde het werken in de productieomgeving zo veilig mogelijk te maken. Deze procedures worden vertaald in werkinstructies per arbeidspost. Ook aangepaste werkkledij draagt bij tot een veilige werksituatie.

Vervolgens wordt er voortdurend ingezet op training, awareness en preventie:

- Veiligheid op de werkvloer is een vast onderdeel in de onboarding programma's van de nieuwe werknemers die in de fabriek van start gaan.
- In elke productiesite is er een programma in voege om onveilige situaties te detecteren en te melden. In België heet dit een SOS procedure (Signaleer Onveilige Situatie of 'Safety Observation Stop').
- Verscheidene acties illustreren dit beleid:
  - In België bestaat het bewustmakingstraject VAM (Veiligheids-ActieMoment) en het preventieprogramma ZAP (Zien en Aanspreken-Preventie) waarbij met behulp van trainingssessies de mensen wordt aangeleerd hoe ze iemand kunnen benaderen aangaande veiligheid.
  - In Zuid-Afrika wordt per kwartaal een health & safety questionnaire ingevuld, waarna de bestaande risicoanalyses worden geëvalueerd en de bestaande procedures worden aangescherpt.
  - In Nederland beschikken de productie-entiteiten van Geldrop en Enkhuizen over het Arbovignet.
  - In de Verenigde Staten wordt een maandelijkse safety walk opgezet door een externe partner.
  - Maandelijks rapporteren alle sites over het aantal arbeidsongevallen met afwezigheid.

In het jaar 2022 vonden geen fataliteiten plaats. Ondanks diverse veiligheidsprogramma's en initiatieven is het aantal arbeidsongevallen in 2022 toegenomen. In de meerderheid van de gevallen waren de incidenten niet zeer ernstig en konden de werknemers binnen 7 dagen terug aan de slag. Na elk incident werden meteen de nodige maatregelen genomen om het bewustzijn van de medewerkers in de betrokken afdelingen aan te scherpen. Ook werden interne motivatiecampagnes opgezet om ongeval vrije maanden te belonen.



Collega begeleidt de volledig geautomatiseerde productielijn in de fabriek



Middagpauze in de ontspanningsruimte

### AANGENAME WERKOMGEVING

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

### Nieuwe en ruimere kantoorgebouwen

Gezien de almaar groeiende groep medewerkers, blijft Lotus Bakeries investeren in nieuwe aangename werkplekken. Zo verhuisden in 2022 verschillende departementen binnen Lotus Bakeries naar nieuwe en ruimere kantoren.

In België werd in oktober 2022 de splinternieuwe, moderne uitbreiding van Lotus Bakeries' hoofdkantoor, 'House of Biscoff' genaamd, in gebruik genomen. Het 'House of Biscoff' is met haar vele glaspartijen een oase van licht en ruimte. De groene tuin die achter het gebouw aangelegd wordt en de ruime terrassen op de eerste en derde verdieping van het pand, dragen sterk bij tot het ruimtegevoel.

In het gloednieuwe kantoor van Natural Balance Food en Urban Fresh Food te St. Albans, Verenigd Koninkrijk, werd bewust gekozen voor ruime, lichte, open ruimtes en niet voor aparte bureaus. In die kantoren zijn zowel kleine als grote vergaderruimtes voorzien waar onze medewerkers gebruik van kunnen maken. Ook hier staat licht en ruimte voorop en ook hier zijn gezellige lunchruimtes voorzien om samen te komen.

Ook voor het team van Lotus Bakeries UK in het Verenigd Koninkrijk was er, omwille van het toegenomen aantal collega's, nood aan meer kantoorruimte. Zij verhuisden naar een nieuw gebouw, gelegen in Cheshire. Alle medewerkers hebben er nu meer plaats, er zijn ook meer vergaderfaciliteiten en is er een aangename lunchruimte in het kantoor voorzien.

In Duitsland verhuisde het groeiende team naar een nieuw, groter en veel moderner kantoor in Düsseldorf, met meer vergaderfaciliteiten en



Sporten in de 'House of Biscoff'-fitness

meer comfort. Ook hier werd opnieuw een fijne lunchruimte voorzien, waar medewerkers samen koffie kunnen drinken en iets kunnen eten.

Zowel in het verkoopkantoor Spanje als in het verkoopkantoor Tsjechië breidden de teams ook alsmat verder uit. Het huidige kantoor in Madrid en het huidige kantoor in Praag werden grondig verbouwd en fors uitgebreid qua oppervlakte. In Madrid werd de beschikbare oppervlakte er zelfs verdubbeld. Deze extra ruimte zorgt voor een comfortabelere en aangenamere werkomgeving wat de tevredenheid en het welzijn van de werknemers bevordert.

### Fitheid en gezondheid

Er is in alle vestigingen van Lotus Bakeries veel aandacht voor fitheid en bewegen. Afhankelijk van vestiging tot vestiging worden verschillende initiatieven genomen. Zo is er in het 'House of Biscoff' in België en in de kantoren in de Verenigde Staten en Zweden een fitnessruimte met douches voorzien, waar medewerkers gretig gebruik van maken. In Nederland werd in oktober 2022 het jaarlijkse padeltoernooi georganiseerd. Ook in heel wat andere vestigingen wordt er duchtig gesport: mogelijkheid tot instappen in een fietsleaseprogramma, wekelijkse bootcamps, gezamenlijke fiets- of looptochten, of andere sportactiviteiten.

Gezondheid en mentaal welzijn zijn eveneens thema's die over alle vestigingen van de Groep heen op de agenda worden gezet. In september 2022 zette een werkgroep in België de schouders onder een actie om collega's bewust te maken van een gezonde levensstijl. De week van 10 oktober stond volledig in het teken van mentaal welzijn, waarbij er elke dag een actie werd ondernomen om positiviteit in het licht te zetten. In Frankrijk werd in 2022 dan weer een workshop rond het thema 'gezonde voeding' georganiseerd. In Nederland vonden in 2022 verschillende vitaliteitsworkshops plaats, zoals: 'Hoe word ik 100?', 'Ploegendienst slapen, fit en 10 dingen te doen en te laten', 'Worklife balance', 'Gezondheid onder de loep'. En in China kwam er een gezondheidsexpert over de vloer die begeleiding voorzag rond gezonde levensstijl en ook tips gaf rond ergonomische werkhoudingen. In tal van vestigingen zijn er wekelijkse gezonde lunches of wordt er gratis fruit ter beschikking gesteld.

### TEAM SPIRIT

In alle vestigingen van Lotus Bakeries wordt er ook tijd gemaakt voor het aansterken van de samenhang en team spirit. In Korea vond in de maand mei, op het moment dat de piek van COVID-19 weer wat was gaan liggen, bijvoorbeeld een heuse bakwedstrijd plaats, alsook een 'welcome back to office' event. In Frankrijk en België werden dan weer barbecues georganiseerd met zowel arbeiders als bedienden. In Nederland kwam het volledige planteam samen tijdens een gezellig kerstdiner en in China werd de team spirit aangewakkerd gedurende een gezellig Thanksgiving team event. In de Verenigde Staten zetten ze collega's die een jaar bij Lotus Bakeries aan de slag zijn in de bloemetjes met een kleine attentie. Ze krijgen er een uiterst gepersonaliseerde mok, waarop kenmerkende kwaliteiten van de persoon in kwestie te lezen staan.



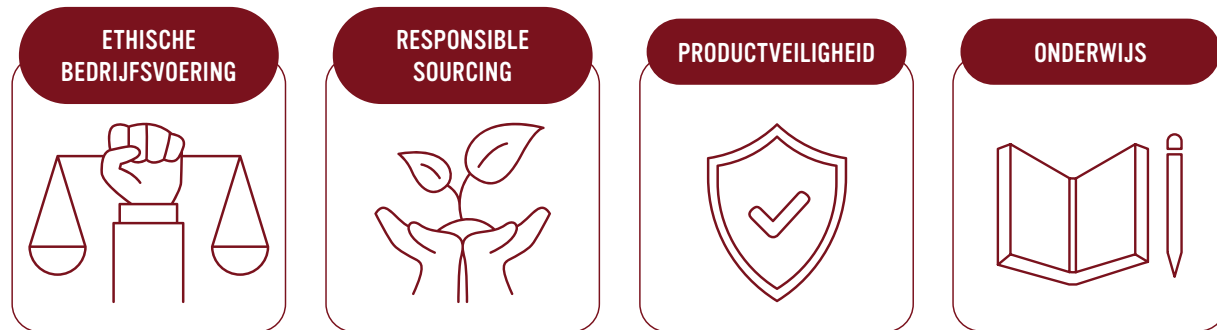
Bakwedstrijd met Lotus® Biscoff® producten





## MAATSCHAPPIJ: AMBITIES & REALISATIES 2022

DE AMBITIES VAN LOTUS BAKERIES BINNEN DE PIJLER MAATSCHAPPIJ ZIJN GERICHT OP VIER  
DOMEINEN DIE ZIJ HET MEEST RELEVANT ACHT BINNEN HAAR ACTIVITEITEN:



### STATUS

ETHISCHE BEDRIJFSVOERING	EENHEID	2022	2021	2020
% interne werknemers dat de Gedragscode ondertekend heeft <sup>1</sup>	%	99,9 ✓	99,8 ✓	99
% sleutelleveranciers dat de Gedragscode ondertekend heeft <sup>2</sup>	%	90,5 ✓	90,1 ✓	62
% van onze sleutelleveranciers van palmolie heeft het Lotus Bakeries' Palmoliebeleid onderschreven <sup>3</sup>	%	90 ✓	90 ✓	96

RESPONSIBLE SOURCING	EENHEID	2022	2021	2020
% van onze productiesites die palmolie verwerken dat het RSPO certificaat heeft behaald	%	100 ✓	100 ✓	100 ✓
% van onze Lotus® Biscoff® chocoladeproducten met het Rainforest Alliance keurmerk	%	100	100	100

PRODUCTVEILIGHEID	EENHEID	2022	2021	2020
Lotus Bakeries productiesites waar onze producten geproduceerd worden, met een externe kwaliteitscertificatie (BRC, IFS)	%	100 ✓	100 ✓	100 ✓

<sup>1</sup>Een interne werknemer is een werknemer die met Lotus Bakeries verbonden is met een arbeidsovereenkomst, hetzij van onbepaalde duur, hetzij van beperkte duur.

<sup>2</sup>Sleutelleveranciers zijn al onze leveranciers van eindproducten (externe productie), van grondstoffen, van verpakking en van machines, waarmee Lotus Bakeries een geschreven contract heeft afgesloten.

<sup>3</sup>Palmolieleveranciers die het palmoliebeleid van Lotus Bakeries hebben afgetekend of een eigen palmoliebeleid in voege hebben dat minstens gelijke standaarden omvat en die ingrediënten of grondstoffen leveren die minstens 50% palmolie bevatten en voor zover die producten meer dan 5% uitmaken van een recept.





## ETHISCHE BEDRIJFSVOERING


Lotus Bakeries neemt actief haar maatschappelijke verantwoordelijkheid op. We garanderen een integere bedrijfsvoering doorheen de organisatie. Met onze Foundation for Education ondersteunen we onderwijsprojecten en bouwen we mee aan perspectief voor toekomstige generaties.

### INTEGERE BEDRIJFSVOERING IN ONZE EIGEN ORGANISATIE

De Gedragscode is op 2 april 2020 goedgekeurd door de Raad van Bestuur en werd in 2020 geïmplementeerd. Sinds 2021 dient iedere nieuwe werknemer die aangeworven wordt die te onderschrijven. Deze Code maakt integraal deel uit van het arbeidscontract.

### De 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:

 **De volledige Gedragscode is in 10 talen beschikbaar op onze website:** <https://www.lotusbakeries.com/governance-practices-and-policies>

#### 1. Transparantie:

Lotus Bakeries streeft naar nauwkeurige en duidelijke communicatie met haar klanten, leveranciers, consumenten en zakelijke partners en stimuleert open communicatie met al haar stakeholders. Lotus Bakeries onthoudt zich bovendien van niet-conforme, oneerlijke, bedrieglijke of misleidende marketingpraktijken.

#### Praktijkvoorbeeld 2022

Lotus Bakeries wenst de consument transparant te informeren over geverifieerde claims die met betrekking tot het product worden gemaakt. In 2021 werd een vernieuwde database ontworpen om al deze

informatie op een meer efficiënte manier te beheren en om te zetten in productspecificaties en klanteninformatie. Deze database werd in 2022 in de eerste vestiging in gebruik genomen. De verdere uitrol voor andere vestigingen en productiepartners gebeurt in 2023.

#### 2. Respect voor de medemens:

Lotus Bakeries draagt zorg voor een veilige werkomgeving en hecht veel belang aan integriteit en respect voor de medemens. Het respecteren van de mensenrechten en arbeidsregelgeving, waaronder de vrijheid van vereniging van werknemers en het tegengaan van kinderarbeid, zijn belangrijke speerpunten. Alle persoonsgegevens worden steeds met respect en in overeenstemming met de relevante regelgeving behandeld.

#### Praktijkvoorbeelden 2022

- In 2022 heeft Lotus Bakeries vooreerst haar rekruteringsproces op globaal niveau geüniformeerd om zo de gelijke behandeling van alle potentiële kandidaten verder te stroomlijnen. Door de carrièremogelijkheden die het bedrijf wereldwijd te bieden heeft te centraliseren op éénzelfde overzichtelijk platform – <https://www.lotusbakeriesjobs.com> – hebben alle kandidaten toegang tot dezelfde informatie en wordt bij elke sollicitatie een standaard proces gevolgd dat in geval van een succesvolle match tussen de sollicitant en Lotus Bakeries doorloopt tot aan de contractonderhandelingen en onboarding.
- Voorts heeft Lotus Bakeries in 2022 verdere stappen genomen in haar GDPR-beleid als gevolg van de publicatie van de nieuwe modelcontractbepalingen door de Europese Commissie voor data transfers in 2021. Zo zijn de internationale data transfers herbekeken, heeft er een data transfer impact assessment plaatsgevonden voor alle intercompany datastromen in en uit de EU en is overgegaan tot een kwalitatieve intercompany data transfer agreement.

#### 3. Handel eerlijk & compliant:

Lotus Bakeries ziet toe op eerlijke mededinging, respect voor exportregelgeving en het voorkomen van handel met voorkennis.

#### Praktijkvoorbeelden 2022

- Sinds de oorlog in Oekraïne vanaf februari 2022 is, ook binnen Lotus Bakeries, de aandacht voor de exportregelgeving aangescherpt om zo te verzekeren dat binnen een steeds wisselende en evoluerende situatie alle geldende import- en exportwetgeving en regelgeving nageleefd blijven worden.
- In 2022 heeft Lotus Bakeries het ‘Competition Compliance Programma’ verder uitgerold. Zo zijn alle nieuwe medewerkers binnen de marketing, verkoop en aankoopafdelingen uitgenodigd op een initiële interactieve workshop van tweeënehalf uur waarin acht aandachtspunten door middel van reële casussen worden toegelicht. Ook de bestaande teams binnen de Verenigde Staten, Azië en International Distributors Natural Foods hebben deelgenomen aan deze training, als zij in 2021 nog niet aan bod kwamen, mede wegens reisbeperkingen door COVID-19. Inmiddels zijn 293 medewerkers aangesloten bij het programma. Zij krijgen allen zes keer per jaar een online trainingsprogramma toegestuurd waarin een mededingingsrechtelijk thema nog eens toegelicht wordt en worden uitgenodigd deel te nemen aan een quiz.

 **Tot slot wordt verwezen naar de Dealing Code, die beschikbaar is gesteld op onze website:** <https://www.lotusbakeries.com/governance-practices-and-policies>

#### 4. Corruptie tegengaan:

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

#### 5. Beveiligen van informatie:

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


#### Praktijkvoorbeeld 2022

Afgelopen jaar heeft Lotus Bakeries haar Trade Secret Policy gerevalueerd en verder aangescherpt. Met focus op de bedrijfsgeheimen in de fabrieken, nu verspreid over drie en binnenkort over vier continenten, zijn zowel de verantwoordelijkheden, procedures, beleidslijnen, als toegangsmatrixen herzien.

#### 6. Respect voor het milieu & verantwoord inkoopbeleid:

Lotus Bakeries volgt nauwgezet de impact van haar activiteiten op het milieu op en streeft er voortdurend naar haar ecologische voetafdruk te verkleinen.

Voor onze concrete acties in 2022 wordt onder meer verwezen naar de 2022 ambities en realisaties op vlak van milieu op p. 84 en naar de implementatie van de Gedragscode voor Leveranciers op p. 118 van dit jaarverslag.

 **De volledige Gedragscode is in 10 talen beschikbaar op onze website:** <https://www.lotusbakeries.com/governance-practices-and-policies>

#### Verantwoordelijkheden

Iedere werknemer van Lotus Bakeries heeft de verantwoordelijkheid om de principes in de Gedragscode te volgen.

De verantwoordelijkheid voor implementatie van de Gedragscode ligt bij de Compliance Officer, hierbij ondersteund door de lokale HR-departementen.

## Whistleblowing

Alle medewerkers van Lotus Bakeries worden aangemoedigd om bezorgdheden aangaande de Gedragscode te rapporteren aan de Compliance Officer. Lotus Bakeries verbiedt vergelding tegen personen die te goeder trouw problemen melden en verbindt zich ertoe dergelijke gemelde problemen te onderzoeken.

In het kader van de Richtlijn (EU) 2019/1937 van het Europees Parlement en de Raad van 23 oktober 2019 inzake de bescherming van personen die inbreuken op het Unierecht melden (de Richtlijn) en waarmee de minimumnormen vastgelegd zijn voor bescherming van klokkenluiders, heeft Lotus Bakeries haar wistleblowing systeem herzien. De Richtlijn is inmiddels geïmplementeerd in een deel van de Europese lidstaten waaronder in België, door de wet van 28 november 2022 tot omzetting van de EU-Klokkenluidersrichtlijn voor de private sector. De wet is gepubliceerd in het Belgisch Staatsblad op 15 december 2022 en treedt in werking op 15 februari 2023. Om hieraan te voldoen heeft Lotus Bakeries een platform geselecteerd waarbinnen onder meer anonieme meldingen mogelijk zijn, confidentialiteit geborgd is en nauwkeurige opvolging van de wettelijke verplichtingen is gegarandeerd. Verdere implementatie vindt plaats begin 2023.

In 2022 zijn er middels de in de Gedragscode opgenomen rapporteringslijn diverse vragen binnengekomen bij het Compliance departement. Er zijn daarnaast drie klachten ontvangen van medewerkers, die allen onderzocht en behandeld werden. Deze klachten konden lokaal afgehandeld worden.

## Rapportering

De Compliance Officer rapporteert waar nodig één keer per jaar aan de Raad van Bestuur aangaande de handhaving van de Gedragscode, waarbij eventuele inbreuken en geuite bezorgdheden aan bod komen alsook de actiepunten die geformuleerd zijn om herhaling te voorkomen.

In 2022 is de Raad van Bestuur geïnformeerd over de aard van de ontvangen klachten.

## Implementatie

De Gedragscode is vertaald in de officiële talen van die landen waar Lotus Bakeries een verkoopkantoor of een fabriek heeft. Het document is in 10 talen beschikbaar.

De Gedragscode is toegevoegd aan het onboarding pakket voor nieuwe medewerkers in al onze vestigingen en mondeling toegelicht tijdens het onboarding programma.

De werknemers van Lotus Bakeries werden gevraagd de Gedragscode af te tekenen en hebben allen een korte toelichting gekregen over de zes daarin opgenomen principes. Eind 2022 heeft 99,9% van de werknemers de Gedragscode ondertekend.

## VERANTWOORDE INKOOP EN INTEGERE BEDRIJFSVOERING BIJ ONZE LEVERANCIERS

### Gedragscode voor leveranciers

De principes uit de Lotus Bakeries Gedragscode worden eveneens opgelegd aan onze leveranciers van verpakking, grondstoffen, apparatuur en eindproducten. In 2022 heeft 90,5% van onze sleutelleveranciers van eindproducten (externe productie), van grondstoffen, van verpakking en van machines waarmee Lotus Bakeries een geschreven contract heeft afgesloten, de Gedragscode voor Leveranciers ondertekend.

De beginselen waar deze leveranciers zich toe dienen te verbinden, kunnen als volgt worden samengevat:

## 1. Wettige en integere bedrijfsvoering:

- Respect voor de mensenrechten
- Kinderarbeid wordt onder geen enkele voorwaarde aanvaard
- Mensen behandelen met waardigheid, eerlijkheid, rechtvaardigheid en respect
- Zich onthouden van elke vorm van discriminatie, intimidatie, verbaal of fysiek misbruik
- Implementatie van grondige gezondheids- en veiligheidsprocedures
- Naleving van de arbeidswet- en regelgeving op de werkplek

## 2. Eerlijke bedrijfsvoering

- Naleving van de relevante mededingingswetten
- Gebruik van eerlijke en transparante prijsmechanismen en andere contractuele bepalingen ten aanzien van leveranciers
- Nultolerantie voor omkoping en corruptie
- Bescherming van de vertrouwelijke informatie van Lotus Bakeries
- Geen vervalsing, smokkel of andere gerelateerde misdrijven

## 3. Respect voor het milieu

- Verkrijgen en documenteren van alle noodzakelijke milieuvergunningen, licenties en registraties.
- Opzetten van een environmental management systeem, waaronder:
  - Processen die gericht zijn op afvalvermindering, een lager energieverbruik, minder uitstoot en het voorkomen van vervuiling
  - Behoud van de biodiversiteit, inclusief bedreigde flora en fauna (geen ontbossing) en aandacht voor bodembescherming
  - Respect voor de waterbronnen en waarborging van een goed (afval)waterbeheer
  - Geen gebruik van illegale producten en beperking van het gebruik van pesticiden en andere legale chemicaliën

## 4. Traceerbaarheid

- De leverancier houdt een adequate administratie bij van diens rechtstreekse leveranciers

We verwachten van deze leveranciers dat ze de Gedragscode voor Leveranciers implementeren en hun werknemers, agenten en onderaannemers op een zorgvuldige en transparante manier informeren.

## Verantwoordelijkheden

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

## Whistleblowing

Leveranciers worden gevraagd eventuele bezorgdheden te uiten aan hun contactpersoon bij Lotus Bakeries. Zij zullen vanaf 2023 eventuele klachten ook kunnen rapporteren via het door Lotus Bakeries geselecteerde online whistleblowing platform, waarbinnen onder meer anonieme meldingen mogelijk zijn, confidentialiteit geborgd is en nauwkeurige opvolging van de wettelijke verplichtingen is gegarandeerd.

## Monitoring

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

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



## RESPONSIBLE SOURCING

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

### Implementatie

De Gedragscode voor Leveranciers is geïmplementeerd in 2020, wordt aangeleverd in de taal van het contract en is beschikbaar in 10 talen. De leveranciers van verpakking, grondstoffen, apparatuur en eindproducten met wie Lotus Bakeries een raamcontract had, zijn destijds gevraagd de Gedragscode afzonderlijk te ondertekenen. Sindsdien maakt deze code integraal deel uit van de standaard contracten met onze sleutelleveranciers. Al onze algemene voorwaarden voor aankoop bevatten bovendien een verwijzing naar de Gedragscode voor leveranciers, die beschikbaar is op onze website.

In 2022 heeft 90,5% van de sleutelleveranciers de Gedragscode ondertekend.

Lotus Bakeries is zich bewust van de negatieve impact die bepaalde teelten kunnen hebben op het milieu alsook op de gemeenschappen die in de regio's leven waar die worden verbouwd.

### PALMOLIE RSPO-certificaat

Voor Lotus Bakeries is het belangrijk dat de palmolie die zij in haar producten gebruikt duurzaam gewonnen is en niet bijdraagt tot ontbossing of tot het vernietigen van kwetsbare gebieden. Daarom koopt Lotus Bakeries enkel RSPO-gecertificeerde palm.

Lotus Bakeries is in 2022 onder meer lid van RSPO (Roundtable on Sustainable Palm Oil) en van de Belgische Alliantie voor Duurzame Palmolie en engageert zich om enkel duurzame palmolie in te kopen.

Bovendien hebben alle Lotus Bakeries sites die palmolie verwerken of aankopen een RSPO-certificaat.

### Palmoliebeleid: investering in duurzame landbouw en herbebossing

Lotus Bakeries selecteert haar palmoliesleutelleveranciers zorgvuldig op basis van het NDPE-principe (No-deforestation, No-Peat, No-Exploitation) in haar inkoopnormen.

Daarnaast vereist Lotus Bakeries van haar palmoliesleutelleveranciers dat ze bovendien investeren in een aantal projecten om onder meer bossen te herstellen en landbouwers te helpen overstappen naar duurzame teelt.

Dit heeft Lotus Bakeries onderschreven in haar palmoliebeleid. Eind 2022 heeft 90% van de palmoliesleutelleveranciers het Lotus Bakeries' Palmoliebeleid onderschreven.



De volledige tekst van de 'Sustainable Palm Oil Policy' is beschikbaar op onze website: <https://www.lotusbakeries.com/sustainability-policies>

### CACAO Rainforest Alliance

De cacaoboter en cacaomassa verwerkt in de Lotus® Biscoff® chocolade is gecertificeerd door de Rainforest Alliance.

### SOJA IP-certificaat

Het sojameel in de Lotus® Biscoff® producten is IP-gecertificeerd ('Identity Preserved'). Dit betekent dat het sojameel dat wij gebruiken in onze producten getraceerd kan worden tot op de duurzame plantage waarvan deze grondstof afkomstig is.

### Responsible Soy Association

In 2022 is Lotus Bakeries eveneens lid van RTRS (Round Table on Responsible Soy Association – Switzerland).



## PRODUCTVEILIGHEID

### KWALITEITSMANAGEMENTSYSTEEM

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 volledige tekst van het 'kwaliteitsbeleid' is beschikbaar op onze website: <https://www.lotusbakeries.com/sustainability-policies>

### Verantwoordelijkheid

De afdeling Corporate Quality Assurance staat in voor de controle op de kwaliteit van onze producten, aangestuurd door de Corporate QA Director, die de eindverantwoordelijkheid heeft om te verzekeren dat in alle productielocaties en kantoren van Lotus Bakeries aan de voorwaarden van Lotus Bakeries' kwaliteitsmanagementsysteem wordt voldaan. De Area QA Managers hebben dezelfde verantwoordelijkheden voor hun regio.

### Scope van productveiligheid en -kwaliteit

Het kwaliteitsmanagementsysteem van Lotus Bakeries omvat de hele waardeketen. Van aankoop van grondstoffen en verpakking, tot productie, labelen en levering van de eindproducten aan de klant. Ook externe productie wordt gecapteerd binnen het kwaliteitsmanagementsysteem.

### Kwaliteitscontrole leveranciers

#### Selectie leveranciers

Onze leveranciers worden geselecteerd volgens vooraf bepaalde criteria, waaronder de beschikbaarheid van een goed werkend kwaliteits- en food safety management systeem, geborgd door een onafhankelijke

voedselveiligheidscertificatie. Hier maakt een goed werkend traceringsysteem deel van uit, zodat Lotus Bakeries op elk moment weet waar de grondstoffen vandaan komen.

#### Lastenboeken

Voor grondstoffen en verpakkingsmaterialen die kritisch zijn ten aanzien van productveiligheid zoals bloem, eieren, vetstoffen, margarines, chocolade en bedrukte verpakkingen met direct productcontact heeft Lotus Bakeries daarenboven een gedetailleerd lastenboek opgesteld met productveiligheidseisen waaraan voldaan moet zijn.

#### Inbound controles

De door de leveranciers geleverde producten worden voorts onderworpen aan een inbound controle. Daarnaast wordt het door de leverancier meegeleverde analyserapport beoordeeld en, door regelmatige tegenanalyses van onze eigen gespecialiseerde interne laboratoria, gecontroleerd. In juli 2022 werd het project rond efficiëntere registratie van deze inbound controles in SAP succesvol afgerond. In 2023 worden de inbound controles nog verder aangescherpt in samenwerking met de vestigingen.

#### Leveranciersaudits

De controle op de leveranciers wordt ook aangevuld met leveranciersbezoeken en audits, die naar jaarlijkse gewoonte uitgevoerd worden op grond van prestatiemetingen, alsook bij nieuwe leveranciers. In 2022 vonden er elf audits plaats bij leveranciers van grondstoffen en drie audits bij leveranciers van verpakkingsmaterialen. Daarnaast vonden er nog vier bezoeken plaats bij grondstofleveranciers.

Enkel aan de hand van deze uitvoerige prestatiemetingen kan gegarandeerd worden dat we te allen tijde met de beste leveranciers blijven werken.

#### Kwaliteitsborging van onze productieprocessen en eindproducten HACCP

Voor alle productievestigingen zijn productieprocessen uitgewerkt die de kwaliteit en de veiligheid van de producten moeten verzekeren. Zo zijn er gedetailleerde HACCP-plannen (risico-studies m.b.t. productveiligheid) uitgewerkt. Deze worden minstens jaarlijks of bij elke grondige aanpassing van het proces of van de machines geüpdatet. In 2021 werd het raamwerk voor de HACCP plannen grondig herwerkt en hiermee gingen de productievestigingen in 2022 aan de slag.

#### Kwaliteitsborging van onze eindproducten

Eindproducten worden in eerste instantie in onze productievestigingen door zelfbeoordeling van de productieafdeling kritisch onderzocht. De kwaliteit van onze eindproducten wordt voorts geborgd door analyses in onze interne laboratoria. De resultaten van deze laboratoriumanalyses worden maandelijks gerapporteerd aan de directie.

#### Opleiding

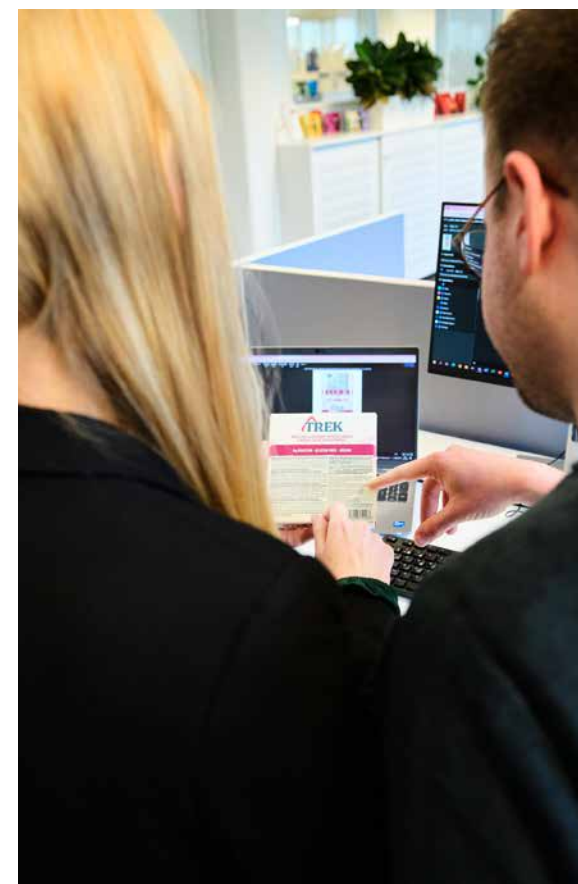
In 2022 werd vanuit de afdeling Corporate Quality een grondige HACCP opleiding voor alle lokale HACCP teams georganiseerd. Ook een food-defense plan, gericht op voorkoming van opzettelijke verontreiniging, is van kracht in elke site. Elke medewerker volgt de nodige opleiding aangaande deze processen.

#### Interne audits

Verificatie gebeurt door middel van interne audits. In 2022 hebben er 96 interne audits plaatsgevonden. Elke productiesite is minstens vijf keer gecontroleerd.

#### Externe audits

Externe certificatie vormt een belangrijke ruggensteun bij het continu verbeteren van zowel processen als producten. Elke productievestiging van Lotus Bakeries is BRC of IFS gecertificeerd.



Grondige verpakkingscontrole door collega's uit het QA-team

Het kwaliteitsmanagement systeem wordt jaarlijks geanalyseerd op basis van verschillende criteria, aan de hand waarvan correctieve en preventieve maatregelen worden genomen.

#### Kwaliteitsprocessen voor onze productiepartners (co-manufacturing)

Onze externe productiepartners worden op gelijkaardige wijze opgevolgd door onze afdeling Corporate Quality Assurance. Daar vonden afgelopen jaar acht audits, 41 fysieke bezoeken en zes digitale kwaliteitsvergaderingen plaats. De eisen die we stellen aan onze externe productiepartners zijn contractueel vastgelegd in een duidelijk eisenpakket. Producten van productiepartners worden op dezelfde manier beoordeeld.

#### Kwaliteitsprocessen voor onze klanten

Eerst en vooral dienen onze eindproducten, zowel het product als de verpakking, te voldoen aan de relevante wetgeving inzake levensmiddelen. De etikettering van de producten en de verwerking van grondstoffen en verpakkingsmaterialen volgens de voorschriften van het land van commercialisatie worden door Corporate Quality Assurance opgevolgd.

Ook wensen we de consument transparant te informeren over geverifieerde claims die met betrekking tot het product gemaakt worden. In 2021 is gewerkt aan een vernieuwde database om al deze informatie op een efficiënte manier te beheren en om te zetten in productspecificaties en klanteninformatie. Deze database werd in 2022 in gebruik genomen en de verdere uitrol voor andere vestigingen en productiepartners gebeurt in 2023.

Het ontvangen, registreren en afhandelen van productklachten gebeurt op een systematische manier en wordt, sinds 2020, voor alle verkoopkantoren in de groep geregistreerd in een centrale database. Het aantal klachten en de ernst wordt zeer grondig opgevolgd en wordt maandelijks aan de directie gerapporteerd.



#### **Jaarlijkse testing en continue monitoring van ons kwaliteitsmanagementsysteem**

Lotus Bakeries beschikt over specifieke product withdrawal en recall-procedures. In elk van onze vestigingen en verkoopkantoren is er een opgeleid crisismanagementteam. Jaarlijks worden de procedures onaangekondigd getest in samenwerking met externe partijen.

Uit de resultaten van deze test worden leerpunten aangeduid en bijgestuurd, en monitoring- en actieplannen opgesteld.

In 2022 heeft Lotus Bakeries, na een grondige risicoanalyse, twee terughaalacties of recalls georganiseerd, waarvan één in België en één in Duitsland. De nodige acties werden tijdig ondernomen en preventieve maatregelen werden meteen getroffen om herhaling in de toekomst te vermijden.


De verschillende onderdelen van ons kwaliteitsmanagementsysteem worden dankzij deze verschillende acties adequaat geborgd.



Collega voert microbiologische controle uit

## NUTRITIONEEL BELEID

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

 **De volledige tekst van het nutritioneel beleid is beschikbaar op onze website:** <https://www.lotusbakeries.com/sustainability-policies>

De R&D-afdeling wil met nieuwe inzichten in eigenschappen 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 voort in een uitgebreid en innovatief productgamma. De vijf doelstellingen van ons nutritionele beleid staan hierbij steeds voorop.

## Superieure smaakervaring

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

## Gediversifieerd aanbod

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

Met de acquisitie van merken zoals năkd, TREK, BEAR en Urban Fruit werd de focus uitgebreid naar tussendoortjes op basis van fruit en noten. De overname van Kiddylicious betekende bovendien een uitbreiding van ons aanbod met snacks en maaltijden voor de allerkleinsten. Deze Natural Foods merken bieden de consument de keuze om te kiezen voor een gezond(er) alternatief dan bestaande snacks in de voedingscategorie.

## Geen artificiële smaken of kleuren

Om enkel gezonde en kwaliteitsvolle producten aan de consument aan te bieden, streven we ernaar om geen artificiële smaken of kleuren te gebruiken in onze producten. Sinds de oprichting in 1932 vinden we het als bedrijf belangrijk om pure en natuurlijke ingrediënten te gebruiken.

## Verscheidenheid in portiegroottes

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

## Heldere informatie en verantwoorde marketing

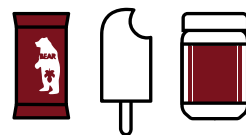
Om de consumenten te ondersteunen bij hun voedingskeuze vinden we het van belang dat zij over correcte productinformatie beschikken, waaronder de nutritionele waarden.

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

Zo heeft Lotus Bakeries Belgium, bijvoorbeeld, de Belgian Pledge 3.0 ondertekend, waarmee zij haar engagement voor verantwoorde reclame voor kinderen uitbreidt ten opzichte van haar bestaande engagement onder de Belgian Pledge 2.0. Deze herziene versie houdt rekening met dezelfde richtlijnen op social media kanalen in geval van communicatie via influencers.



SUPERIEURE  
SMAAKERVARING



GEDIVERSIFIEERD  
AANBOD



GEEN ARTIFICIËLE  
SMAKEN OF KLEUREN



VERSCHEIDENHEID  
IN PORTIEGROOTTES



HELDERE INFORMATIE EN  
VERANTWOORDE MARKETING



Collega meet de precieze dosis af en verifieert de viscositeit



## LOTUS BAKERIES FOUNDATION FOR EDUCATION

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

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

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

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

### Onze uitgangspunten zijn duidelijk:

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



In 2022 ondersteunt Lotus Bakeries acht ontwikkelingsprojecten binnen Lotus Bakeries' Foundation for Education:



### Kusasa Academy

De Kusasa Academy is een onderwijsproject in de Westkaap in Zuid-Afrika waarvan Lotus Bakeries sinds 2018 hoofdsponsor is. Jaarlijks kunnen zo'n 150 kinderen, 75 meisjes en 75 jongens, goed basisonderwijs krijgen en worden ze ondersteund in hun verdere ontwikkeling. Hierdoor hebben ze een betere toekomst in het vooruitzicht, wat ook de samenleving in de regio ten goede komt.

In 2022 vierde deze non-profitorganisatie haar 15<sup>e</sup> verjaardag - en inmiddels hebben ze een bewezen, langdurig track record op het gebied van betekenisvolle impact op onderwijs en op de gemeenschap.

In november 2022 vond de jaarlijkse diploma-uitreiking plaats. De ceremonie was een combinatie van een schoolfeest, de diploma-uitreiking en de rebranding van de school. De naam van de school werd veranderd van 'Early Learning Centre' naar 'The Kusasa Academy'.

Zoals de traditie betaamt, namen alle leerlingen het woord en lichten ze toe wat The Kusasa Academy voor hen betekent en welke dromen ze koesteren voor de toekomst. "Geen gemakkelijke taak om voor een publiek van 450 mensen te spreken," licht Marie-Louise Raymond, Directrice van The Kusasa Academy toe. "Maar alle leerlingen hebben dat uitstekend gedaan! We zijn Lotus Bakeries ontzettend dankbaar voor de jaarlijkse financiële donaties, die een belangrijke rol spelen in de toekomst van deze kinderen."





### Peterschappen Lotus Bakeries

Dit project is samen met Cunina opgezet in de school van Reichenau, Underberg in Zuid-Afrika. Sinds 2017 hebben medewerkers van Lotus Bakeries Corporate de mogelijkheid om peetouder te worden. Alle peetkinderen krijgen onderwijs aangeboden van hun eerste jaar lager onderwijs tot en met hun laatste jaar middelbaar. Dit betekent dus een langetermijnengagement van 12 jaar voor ongeveer 140 kinderen.



### TAJO

Door steun aan het Gentse Talentatelier voor Jongeren (TAJO), kiest Lotus Bakeries ervoor om maatschappelijk kwetsbare jongeren in de regio Gent (België) en sinds september 2022 ook in de regio Kortrijk (België) nieuwe kansen aan te bieden en hun motivatie aan te wakkeren om te gaan studeren.

Deze geografisch uitbreiding betekent dat de vzw nog meer kwetsbare jongeren zal bereiken en nog meer impact zal kunnen maken. Om deze reden heeft Lotus Bakeries dan ook beslist om in 2022 de financiële steun op te trekken wat deze uitbreiding een extra duw in de rug moet geven.

Bij TAJO laten ze jongeren via interactieve ateliers op zaterdag kennismaken met de meest uiteenlopende beroepen en de competenties en talenten die daarbij horen. Deze ateliers worden verzorgd door ervaren gastdocenten. Zo kunnen de jongeren zelf ervaren welke vakgebieden hen aanspreken en worden ze gestimuleerd om te gaan studeren in een richting die hen verder brengt, op school en in het leven.

Om ook tijdens de zomer 2022 de verbinding met de jongeren te behouden, organiseerde TAJO voor alle TAJO-jongeren zomeractiviteiten in juli en augustus. Een uitstapje naar zee, naar de Blaarmeersen, een kunstzinnige tocht in Oostende, een dag op ontdekking rond technologie of natuur in het Technologiepark-Zwijnaarde, de Bourgoyen en de Hogeschool West-Vlaanderen (Howest), waren een schot in de roos.



### City Pirates

Via City Pirates, een maatschappelijk voetbalproject in het Antwerpse (België) dat voetbal inzet om jongeren een kans te geven en competenties aan te leren, willen we kansarme jongeren uit het Antwerpse een kans geven op een opleiding, een diploma, een job.

De jongeren leren, onder meer door middel van sport, wat teamwork, doorzettingsvermogen, inspanning en discipline is, met aandacht voor gelijkwaardigheid, respect en engagement. En dit allemaal met het oog op een stabiele en evenwichtige toekomst. City Pirates voorziet ook sociale en financiële begeleiding voor ouders, naschoolse activiteiten en huiswerkbegeleiding voor de kinderen. De vzw telt inmiddels 200 vrijwilligers en 1500 spelers, heeft een eerste team in tweede amateurklasse en krijgt logistieke ondersteuning van Club Brugge KV.

In 2022 werd er onder meer een toernooi voor anderstalige nieuwkomers georganiseerd in samenwerking met Fedasil, IOM – UN Migration en CAW groep, werd er meegelopen aan de Vredesloop van het Stadspark tot Schoonselhof en werd er deelgenomen aan het #properebuurten initiatief. Ketnet-wrapper Héritier Tipo bracht in december een bezoekje aan City Pirates in het kader van De Warmste Week.



### Gammol

Gammol is een vzw die zich in Gambia inzet voor de noden op vlak van onderwijs en gezondheidszorg.

In 2021 bouwden ze een nieuwe school in Sanchaba, maar in 2022 stonden er nog bijkomende bouwprojecten gepland. Zo werd er in 2022 gewerkt aan bijkomende klaslokalen, een leraarslokaal en werd ook de speelplaats genivelleerd. Ook een degelijk sanitair, wat voordien nog ontbrak, kon in 2022 worden voorzien. De klasjes beschikken nu over zowel nieuwe als tweedehands tafeltjes en stoelen, om het steeds toenemende leerlingenaantal er te kunnen blijven ontvangen.



### Gooikenshoeve

VZW Gooikenshoeve werd opgericht om psychisch en maatschappelijk kwetsbare jongeren en jongvolwassenen vanaf 17 tot 25 jaar een zinvolle dagbesteding aan te bieden in een kleinschalige, veilige en warme omgeving. Op deze wijze willen zij de hoop en de capaciteit van de gasten voeden om tot een normale sociale integratie en interactie met zichzelf en anderen te komen. Lotus Bakeries draagt hier graag haar steentje aan bij.

## Ondernemers voor Ondernemers

### Alfabetisering van vrouwen

Het project 'Geletterdheid voor vrouwen als wapen voor hun emancipatie', wordt al sinds 2021 en ook in 2022 gesteund door Lotus Bakeries.

De emancipatie van vrouwen en hun sociale en economische emancipatie in de Democratische Republiek Congo en Benin hangt af van onderwijs. Leuven Coopération en haar lokale partners organiseren alfabetiseringscursussen voor vrouwen en meisjes in deze landen. Deze cursussen hebben een onmiddellijke en belangrijke invloed op de emancipatie van deze vrouwen en het beeld dat zij van zichzelf en hun familie hebben.

### Een toekomst voor kansarme jongeren in Walungu dankzij opleiding in duurzame landbouw en economie

In 2022 steunde Lotus Bakeries ook het project 'Toekomst voor kansarme jongeren in Walungu'. De werkloosheid is in de Congolese regio Walungu bijzonder hoog. Zelfs jongeren die hun opleiding hebben afgemaakt vinden moeilijk werk.

Dit project wil enerzijds jonge Congolezen ondersteunen in hun beroepsopleiding en anderzijds de technische en ondernemersvaardigheden van hun leraren versterken. De jongeren krijgen na het afstuderen individuele begeleiding bij het opstarten van een zelfstandige activiteit binnen de landbouw of een ambacht. De leraren worden opgeleid door ervaren partners. De nadruk

ligt op landbouwscholen en ambachten, omdat het Walungu-gebied voornamelijk een landbouwgebied is en er in die sector veel mogelijkheden zijn. De jongeren krijgen aangeleerd wat duurzame landbouw precies is.

In totaal krijgen vier landbouwscholen intensieve begeleiding, 150 leraren krijgen extra opleiding, 350 leerlingen krijgen steun, 50 kwetsbare jongeren krijgen een geïndividualiseerd traject en 60 jongeren krijgen steun bij de ontwikkeling van hun beroeps- of ondernemersactiviteiten. Ook de gezinnen van al deze jongeren hebben baat bij de betere kansen die zij krijgen.

De vier deelnemende scholen zijn: Maka Technical Institute – Karhagwa Technical Institute – Muku Technical Institute – Ciherano Technical Institute.

### Enkele projecten in 2022:

- In het kader van de sociaal-professionele integratie van jongeren van landbouwscholen in de regio Walungu hebben studenten uit het laatste jaar van de verschillende landbouwscholen een bezoek gebracht aan een microboerderij. De studenten leerden over de verschillende kweekmethoden, de tuinbouwgewassen die met agro-ecologische technieken worden geteeld en konden in gesprek gaan met de dierenarts. Dankzij dit bezoek konden de jongeren kennismaken met het beroep en konden zij zien dat het zelfs met weinig middelen mogelijk is om een duurzaam en rendabel landbouwproject op te zetten.
- 33 leerkrachten en technische docenten, waaronder vier schoolhoofden, kregen een opleiding over het opzetten van een continu bijscholingsplan. Daarnaast vonden twee bezoeken plaats om ervaringen uit te wisselen tussen technische docenten van dezelfde vakgebieden.

# EU-TAXONOMIE

## OVERZICHT VAN DE EU-TAXONOMIE

Dit gedeelte bevat de informatieverstrekking met betrekking tot de EU-taxonomie die vereist is op grond van artikel 8 van Verordening 2020/852 (de EU-taxonomieverordening).

In de EU-taxonomieverordening worden de volgende zes milieudoelstellingen vastgelegd:

1. Mitigatie van klimaatverandering
2. Adaptatie aan klimaatverandering
3. Het duurzaam gebruik en de bescherming van water en mariene hulpbronnen
4. De transitie naar een circulaire economie
5. De preventie en bestrijding van verontreiniging
6. De bescherming en het herstel van de biodiversiteit en ecosystemen

De EU heeft een catalogus gepubliceerd van economische activiteiten die in aanmerking kunnen worden genomen voor de eerste twee milieudoelstellingen, in de vorm van gedelegeerde klimaatverordeningen.

De sectoren die momenteel in het vizier staan, zijn energie, geselecteerde productieactiviteiten, vervoer en gebouwen.

De productie van voedingsmiddelen en dranken valt nog niet onder de gedelegeerde klimaatverordeningen.

## TOEPASSING VAN DE EU-TAXONOMIEVERORDENING

We hebben besloten dat onze economische kernactiviteiten met betrekking tot de productie en verkoop van weldadige en natuurlijke snackproducten niet onder de gedelegeerde klimaatverordeningen vallen, en daarom op dit moment niet in aanmerking komen voor de taxonomie.

Aangezien geen van onze omzetgenererende activiteiten momenteel in de gedelegeerde klimaatverordeningen wordt beschreven, is onze rapportage op grond van de EU-taxonomieverordening beperkt.

## ANDERE LOPENDE ACTIVITEITEN EN VOORUITZICHT OP ONS POTENTIEEL OM IN DE TOEKOMST IN AANMERKING TE KOMEN VOOR DE TAXONOMIE

Het is belangrijk op te merken dat “niet in aanmerking komend” krachtens de EU-taxonomieverordening verwijst naar het feit dat de activiteiten op dit moment buiten het toepassingsgebied van de economische activiteiten blijven waarvoor krachtens de huidige gedelegeerde verordeningen technische screeningscriteria zijn ontwikkeld.

We zullen onze activiteiten die in aanmerking komen voor of afgestemd zijn op de taxonomie, blijven beoordelen, rekening houdend met het veranderende rechtskader van de EU-taxonomieverordening. Ook zullen we de vereisten van de EU-taxonomie blijven integreren in ons bedrijfsmodel en rapportagebeleid en -procedures.

In de tussentijd zoeken we naar manieren om te onderzoeken hoe we onze uitstoot kunnen verminderen.

Voor een kwalitatieve beschrijving van onze CapEx en OpEx met betrekking tot mitigatie van en adaptatie aan klimaatverandering, verwijzen we graag naar hoofdstuk 2 van ons jaarverslag.

## HET DEFINIËREN VAN ONZE KPI'S

De definitie van de kritische prestatie-indicatoren (KPI's) wordt bepaald overeenkomstig bijlage I van de gedelegeerde verordening ter aanvulling op artikel 8 van de EU-taxonomieverordening.

### Omzet-KPI

De omzet-KPI wordt gedefinieerd als het aandeel van economische activiteiten die voor de taxonomie in aanmerking komen, in onze totale omzet (teller) gedeeld door de netto-omzet (noemer). De noemer van de omzet-KPI is gebaseerd op onze geconsolideerde omzet zoals gepresenteerd in onze geconsolideerde resultatenrekening.

Met betrekking tot de teller hebben we geen activiteiten geïdentificeerd die in aanmerking komen voor taxonomie, zoals hierboven uitgelegd.

### CapEx-KPI

De CapEx-KPI is gedefinieerd als de voor de taxonomie in aanmerking komende CapEx gedeeld door onze totale CapEx.

De totale CapEx (noemer) bestaat uit toevoegingen aan materiële en immateriële activa tijdens het boekjaar vóór waardeverminderingen, afschrijvingen en eventuele herwaarderings, met inbegrip van die welke voortvloeien uit opwaarderingen en bijzondere waardeverminderingen, voor het desbetreffende boekjaar en exclusief veranderingen in de reële waarde. De noemer omvat ook toevoegingen aan materiële en immateriële activa die voortvloeien uit bedrijfscombinaties en leaseovereenkomsten.

Aangezien we geen economische activiteiten hebben geïdentificeerd die in aanmerking komen voor taxonomie, registreren we voor de teller geen CapEx met betrekking tot activa of processen die verband houden dergelijke economische activiteiten.

## OpEx-KPI

De OpEx-KPI wordt gedefinieerd als de voor de taxonomie in aanmerking komende OpEx gedeeld door onze totale OpEx.

De totale OpEx (noemer) omvat directe niet-geactiveerde kosten in verband met onderzoek en ontwikkeling, maatregelen voor de renovatie van gebouwen, leaseovereenkomsten van korte duur, onderhoud en reparatie, en alle andere directe uitgaven in verband met het dagelijkse onderhoud van materiële vaste activa door de onderneming of door derden waaraan activiteiten zijn uitbesteed die nodig zijn voor een continu en doeltreffend functioneren van dergelijke activa.

Aangezien we geen economische activiteiten hebben geïdentificeerd die in aanmerking komen voor taxonomie, registreren we voor de noemer geen OpEx met betrekking tot activa of processen die verband houden dergelijke economische activiteiten.

## TAXONOMIE-KPI'S VOOR DE PERIODE EINDIGEND OP 31 DECEMBER 2022

Aangezien onze economische activiteiten niet onder de gedelegeerde klimaatverordeningen dienen te vallen, bedraagt het aandeel van voor de taxonomie in aanmerking komende economische activiteiten in onze totale omzet 0%. Bijgevolg zijn de gerelateerde CapEx en OpEx ook 0%.

Wij erkennen dat de Gedelegeerde Verordening (EU) 2021/2178 van de Commissie van 6 juli 2021 (hierna de Verordening genoemd) tevens vereist dat de in artikel 8, leden 1 en 2, van Verordening (EU) 2020/852 bedoelde informatie, zoals gespecificeerd in bijlage I bij de Verordening, in tabelvorm wordt bekendgemaakt aan de hand van de modellen zoals in bijlage II van de Verordening is bepaald.

Gezien het feit dat de meeste velden echter leeg of nul zouden zijn, presenteren we voor de duidelijkheid voor onze lezers alle vereiste informatie zoals in de vereenvoudigde tabelvorm hieronder.

IN MILJOEN EURO	TOTAAL	AANDEEL VAN VOOR DE TAXONOMIE IN AANMERKING KOMENDE (NIET-AFGESTEMDE) ECONOMISCHE ACTIVITEITEN (IN %)	AANDEEL VAN OP DE TAXONOMIE AFGESTEMDE ECONOMISCHE ACTIVITEITEN (IN %)	AANDEEL VAN NIET VOOR DE TAXONOMIE IN AANMERKING KOMENDE ECONOMISCHE ACTIVITEITEN (IN %)
Omzet	877,5	0%	0%	100%
Kapitaaluitgaven (CapEx)	149,6	0%	0%	100%
Operationele uitgaven (OpEx)	26,5	0%	0%	100%



R&D collega plaatst een sensor om de temperatuur van het deeg te kunnen meten



# LIMITED ASSURANCE REPORT

## ASSURANCE RAPPORT MET BEPERKTE MATE VAN ZEKERHEID VAN DE ONAFHANKELIJKE AUDITOR MET BETREKKING TOT DE INFORMATIE OVER HET ONDERZOEKSOBJECT VAN DE CARE FOR TODAY SECTIE VAN HET JAARVERSLAG 2022 VAN LOTUS BAKERIES NV

Ter attentie van de Raad van Bestuur van Lotus Bakeries NV

Dit rapport is opgesteld in overeenstemming met de voorwaarden opgenomen in onze opdrachtbrief gedateerd op 1 februari 2023 (de "Overeenkomst"), waarbij we werden aangesteld om een onafhankelijk assurance rapport met beperkte mate van zekerheid uit te brengen met betrekking tot geselecteerde duurzaamheidsgegevens opgenomen in het Jaarverslag voor het jaar afgesloten op 31 december 2022 van Lotus Bakeries NV (het "Verslag"), zoals opgelijst in de Appendix van dit assurance rapport.

### VERANTWOORDELIJKHEID VAN DE RAAD VAN BESTUUR

De Raad van Bestuur van Lotus Bakeries NV ("de Vennootschap") is verantwoordelijk voor het opstellen en presenteren van de geselecteerde duurzaamheidsindicatoren voor het jaar 2022 opgenomen in het Verslag (de "Informatie Over Het Onderzoeksobject"), zoals opgelijst in de Appendix van dit assurance rapport, in overeenstemming met de criteria die in het Verslag beschreven staan (de "Criteria").

Deze verantwoordelijkheid bevat de selectie en toepassing van de meest gepaste methodes om de Informatie Over het Onderzoeksobject op te stellen, alsook de betrouwbaarheid van de onderliggende informatie en het gebruik van assumpties en schattingen voor de opmaak van individuele toelichtingen inzake duurzaamheid, die redelijk zijn in de gegeven omstandigheden. Bovendien is de Raad van Bestuur

ook verantwoordelijk voor het ontwerpen, het implementeren en het onderhouden van de systemen en processen die de Raad van Bestuur noodzakelijk acht om het opstellen van de Informatie Over het Onderzoeksobject mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

### VERANTWOORDELIJKHEID VAN DE ONAFHANKELIJKE AUDITOR

Onze verantwoordelijkheid bestaat erin een onafhankelijke conclusie te formuleren met betrekking tot de Informatie Over Het Onderzoeksobject, gebaseerd op de door ons uitgevoerde werkzaamheden en de verkregen onderbouwende informatie.

We hebben onze werkzaamheden verricht in overeenstemming met de International Standard on Assurance Engagements 3000 (Herzien) "Assurance Engagements other than Audits or Reviews of Historical Financial Information" (ISAE 3000), uitgegeven door de International Auditing and Assurance Standards Board. Deze standaard schrijft voor dat we voldoen aan de ethische vereisten en dat we de opdracht plannen en uitvoeren om een beperkte mate van zekerheid te verkrijgen of er niets onder onze aandacht is gekomen dat ons doet aannemen dat de informatie over de Informatie Over Het Onderzoeksobject in alle van materieel belang zijnde opzichten niet opgesteld zou zijn overeenkomstig de Criteria.

In een assurance opdracht met beperkte zekerheid hebben de uitgevoerde werkzaamheden een kleinere omvang dan het geval is bij een assurance opdracht met redelijke zekerheid. Dienovereenkomstig is het niveau van zekerheid verkregen in een assurance opdracht met beperkte zekerheid substantieel lager dan het niveau van zekerheid dat zou worden verkregen indien een assurance opdracht met redelijke zekerheid was uitgevoerd. De keuze van de uitgevoerde werkzaamheden is afhankelijk van de door ons toegepaste oordeelsvorming en van de inschatting van het risico op afwijkingen in de Informatie Over Het Onderzoeksobject overeenkomstig de Criteria. Het geheel van de door ons uitgevoerde werkzaamheden bestond onder meer uit de volgende procedures:

- Het beoordelen en toetsen van het opzetten en het functioneren van de systemen en processen die gebruikt werden voor het verzamelen, het analyseren, het aggregeren en valideren van de gegevens, inclusief de gebruikte berekenings- en inschattingmethoden voor de Informatie Over Het Onderzoeksobject voor het jaar afgesloten op 31 december 2022 van het Verslag;
- Het interviewen van de verantwoordelijke personeelsleden;
- Het inspecteren van, op een beperkte test basis, interne en externe documenten;
- Het uitvoeren van een analytische beoordeling van de gegevens en trends in de voor consolidatie ingediende informatie;
- Rekening houdend met de openbaarmaking en presentatie van de Informatie Over Het Onderzoeksobject.

De scope van onze werkzaamheden is beperkt tot assurance over de Informatie Over Het Onderzoeksobject voor het jaar 2022. Onze assurance strekt zich niet uit tot informatie met betrekking tot eerdere perioden of tot enige andere informatie die in het Verslag is opgenomen.

### ONZE ONAFHANKELIJKHEID EN KWALITEITSCONTROLE

Wij hebben de wettelijke bepalingen inzake onafhankelijkheid nageleefd, en meer bepaald de regels opgenomen in de artikelen 12, 13, 14, 16, 20, 28 en 29 van de Wet tot organisatie van 7 december 2016 van het beroep van en het publiek toezicht op de bedrijfsrevisoren, evenals de onafhankelijkheids- en overige ethische voorschriften van de Code of Ethics for Professional Accountants zoals uitgevaardigd door het International Ethics Standards Board for Accountants die is gestoeld op de fundamentele principes van integriteit, objectiviteit, professionele competentie en nodige zorgvuldigheid, confidentialiteit en professioneel gedrag.

Ons kantoor past de International Standard on Quality Management n°1 toe, een kwaliteitsbeheer voor bedrijven die controle- en beoordelingsopdrachten van financiële overzichten en andere assurance-gerelateerde opdrachten uitvoeren, en handhaaft dienovereenkomstig een uitgebreid kwaliteitsbeheersingssysteem, inclusief (gedocumenteerde) beleidslijnen en procedures met betrekking tot het naleven van de ethische vereisten, professionele normen en toepasselijke wettelijke en regelgevende vereisten.

## CONCLUSIE

Op basis van de uitgevoerde werkzaamheden en de verkregen bewijzen, is er geen aangelegenheid onder onze aandacht gekomen dat ons laat vermoeden dat de Informatie Over Het Onderzoeksobject opgenomen in uw Jaarverslag voor het jaar afgesloten op 31 december 2022 niet is opgesteld, in alle van materieel belang zijnde opzichten, overeenkomstig de criteria die in het Verslag beschreven staan.

## ANDERE ESG-GERELATEERD INFORMATIE

De overige informatie omvat alle ESG-gerelateerde informatie in het Verslag anders dan de Informatie Over Het Onderzoeksobject en ons assurance-rapport. De bestuurders zijn verantwoordelijk voor de overige ESG-gerelateerde informatie. Zoals hierboven uitgelegd, strekt onze assurance-conclusie zich niet uit tot de andere ESG-gerelateerde informatie en daarom geven we hierover geen enkele vorm van assurance. In verband met onze assurance van de Informatie Over Het Onderzoeksobject is het onze verantwoordelijkheid om de andere ESG-gerelateerde informatie te lezen en daarbij te overwegen of de andere ESG-gerelateerde informatie materieel inconsistent is met de Informatie Over Het Onderzoeksobject of onze kennis die is verkregen tijdens de assurance-opdracht, of anderszins een materiële onjuistheid van de feiten lijkt te bevatten. Als we een schijnbare materiële inconsistentie of materiële onjuistheid van de feiten vaststellen, zijn we verplicht om werkzaamheden uit te voeren om te concluderen of er een materiële onjuistheid is in de Informatie Over Het Onderzoeksobject of een materiële onjuistheid in de andere informatie, en om passende maatregelen te nemen in de omstandigheden.

## BEPERKING VAN HET GEBRUIK EN DE VERDELING VAN ONS RAPPORT

Ons rapport is uitsluitend bedoeld voor gebruik door de Vennootschap, met betrekking tot het Verslag over het jaar afgesloten op 31 december 2022 en kan niet gebruikt worden voor andere doeleinden. Wij zijn niet verantwoordelijk of aansprakelijk voor dit rapport of voor de door ons getrokken conclusies ten aanzien van enige derde partij.

Gent, 30 maart 2023

PwC Bedrijfsrevisoren BV  
vertegenwoordigd door

Lien Winne<sup>1</sup>  
Bedrijfsrevisor

<sup>1</sup> Lien Winne BV, bestuurder, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Lien Winne

## APPENDIX - INFORMATIE OVER HET ONDERZOEKSOBJECT

In sectie "02 ons duurzaamheidsprogramma - care for today, respect for tomorrow":

Op pagina 85:

Ons milieu	<b>Verpakking</b>	% verpakking van alle merken van Lotus Bakeries dat recycleerbaar is
	<b>Carbon footprint</b>	% van onze sites in eigendom dat het CO <sub>2</sub> -neutraal label heeft behaald
		Uitstoot van alle scope 1 & 2 CO <sub>2</sub> equivalente emissies per geproduceerde ton in onze sites in eigendom
		Uitstoot van alle scope 1 & 2 CO <sub>2</sub> equivalente emissies per geproduceerde ton exclusief eigen transport, in onze sites in eigendom
		Kg afval per geproduceerde ton

Op pagina 99:

Medewerkers	<b>Genderdiversiteit</b>	% man- % vrouw voor Raad van Bestuur, Leadership Team en alle werknemers
	<b>Geografische spreiding</b>	Geografische spreiding: totaal personeelsbestand per land en split tussen man/vrouw (absoluut en in %)
	<b>Veiligheid op de werkvloer</b>	Aantal arbeidsongevallen met afwezigheid

Op pagina 115:

Maatschappij	<b>Ethische bedrijfsvoering</b>	% interne werknemers dat de Gedragscode ondertekend heeft
		% sleutelleveranciers dat de Gedragscode ondertekend heeft
		% van onze sleutelleveranciers van palmolie heeft het Lotus Bakeries' Palmoliebeleid onderschreven
	<b>Responsible sourcing</b>	% van onze productiesites die palmolie verwerken dat het RSPO certificaat heeft behaald
	<b>Productveiligheid</b>	Lotus Bakeries productiesites waar onze producten geproduceerd worden, met een externe kwaliteitscertificatie (BRC, IFS)

# 03

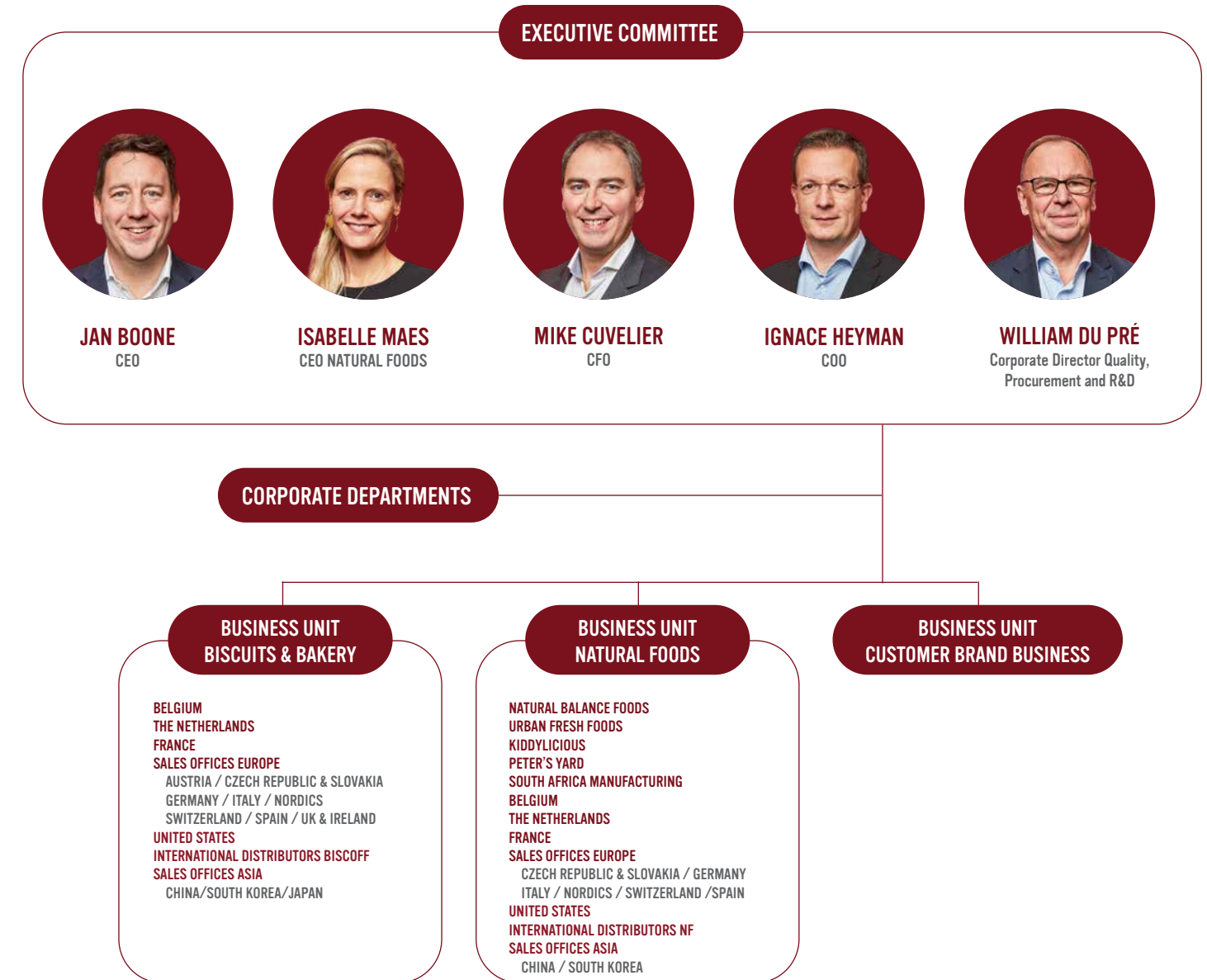
## ONZE ORGANISATIE

Groepsstructuur en dagelijkse leiding 146



# GROEPSSTRUCTUUR EN DAGELIJKSE LEIDING

Het Executive Committee ('EXCO') tekent de strategie uit, bepaalt de doelstellingen van de Groep Lotus Bakeries en legt deze ter goedkeuring voor aan de Raad van Bestuur. De implementatie van deze strategie gebeurt door de landen- en regio-organisaties ('area's') in de verschillende business units, daarin ondersteund door de verschillende corporate afdelingen.





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

Jan Boone is Voorzitter van de Raad van Bestuur van Animalcare Group en zetelt in de Raad van Bestuur van Club Brugge.

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

Isabelle Maes zetelt in Raad van Bestuur van Van de Velde NV.

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

**Ignace Heyman** opereert als COO van de Groep Lotus Bakeries. Hij doorliep een marketingcarrière achtereenvolgens bij Procter & Gamble, PAB Benelux (Panzani-Amora-Blédina) en Reckitt Benckiser, zowel in België als in Frankrijk. In 2008 maakte Ignace de overstap naar Lotus Bakeries, eerst als Marketing Director België en later als Corporate Director Marketing (2011). Van midden 2012 tot eind 2015 was hij General Manager Frankrijk. Hij is sedert 2016 COO.

**William Du Pré** is sinds 2016 Corporate Director Quality, Procurement en R&D en stuurt deze corporate afdelingen aan. Williams carrière bij Lotus Bakeries startte in 1982. In de loop der jaren nam hij verschillende salesfuncties op. Vervolgens was hij bijna tien jaar lang (2007-2015) General Manager België.

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



GENERAL MANAGEMENT



**JOHN VAN DE PAR**  
General Manager België



**JEROEN HARKS**  
General Manager Nederland



**JEAN-PHILIPPE KLOUTZ**  
General Manager Frankrijk



**ELS DE SMET**  
General Manager Sales Offices  
Europa



**MARGO JORIS**  
General Manager VS



**RONALD DRIEDUITE**  
General Manager SOF Azië



**BART BAUWENS**  
General Manager ID Biscoff®



**LEON BROER**  
General Manager ID Natural Foods



**PAUL HUNTER**  
Managing Director UFF



**GARETH DUNNE**  
Managing Director NBF



**TWAN THORN**  
Managing Director Kiddylicious

CORPORATE DIRECTORS



**ELENA BAYOD**  
R&D Director



**MICHEL BLOEMEN**  
Corporate Director Finance  
Biscuits & Bakery



**KATHLEEN BUYST**  
Global Brand Director  
Lotus® Biscoff®



**STÉPHANIE DE LANGE**  
Group HR Director



**SOFIE DE LETTER**  
ICT Director



**SASKIA DE PAEPE**  
Corporate Finance & Supply Chain  
Director Lotus™ Natural Foods



**SABIEN DEJONCKHEERE**  
Global Brand Director  
Lotus™ Natural Foods



**FOUAD ELOUCH**  
Reporting &  
Consolidation Director



**BRECHTJE HAAN**  
Corporate Legal, IP &  
Communication Director



**KATJA MAERSCHALCK**  
Corporate Controlling &  
Auditing Director



**ELS RUTSAERT**  
Corporate QA Director



**ANNELIES SANTENS**  
Director Treasury &  
Risk Management



**JEAN-PAUL VAN HOYDONCK**  
Global Director Lotus® Biscoff®  
Engineering, Planning & Capacity



**ELS VAN PARYS**  
Program Manager Strategic  
Projects



**WOUTER VERSTRINGE**  
FF 2032 Investment Fund Director

## VERKOOPSTRUCTUUR

Lotus Bakeries heeft in totaal 21 entiteiten met verkoopactiviteiten, verspreid over België, Frankrijk, Nederland, het Verenigd Koninkrijk, Spanje, Duitsland, Italië, Zweden, Zwitserland, Tsjechië, Oostenrijk, Verenigde Staten, Hongkong, China en Zuid-Korea. Lotus Bakeries heeft de vier commerciële organisaties binnen Lotus™ Natural Foods – zijnde BEAR, nākd, TREK, Kiddylicious en Peter's Yard- samengebracht in een kantoor in St. Albans, net buiten Londen, om zo additionele synergiën te creëren in de organisatie van deze teams. Het team van Peter's Yard en het team van Kiddylicious nemen er in februari 2023 hun intrek.

In een vijftigtal andere landen werken we nauw samen met commerciële partners. Deze partnerships worden gebundeld in de area's International Distributors Lotus® Biscoff® en International Distributors Lotus™ Natural Foods.

## PRODUCTIEVESTIGINGEN

In totaal telt Lotus Bakeries twaalf productievestigingen. Die liggen verspreid over België, Frankrijk, Nederland, Zweden, de Verenigde Staten en Zuid-Afrika. Daarnaast beschikken we in Lokeren (België) over een eigen distributiecentrum.

Met uitzondering van nākd, TREK, Kiddylicious en Peter's Yard, worden alle producten in onze eigen productievestigingen geproduceerd. Om de typische karakteristieken van de producten binnen ons uitgebreide gamma te garanderen, zetten we verschillende productietechnologieën in. De expertise, beheersing en verdere ontwikkeling van deze technologieën vormen een permanente uitdaging voor onze Groep. Daarom probeert Lotus Bakeries het aantal producten en technologieën per productievestiging te beperken en productieprocessen te centraliseren in gespecialiseerde fabrieken.

## INVESTERINGEN EN UITBREIDINGEN

In april 2022 werd de symbolische eerste spade in de grond gestoken, in aanwezigheid van Vlaamse Minister-President Jan Jambon, om de start van de bouw van de derde productiehal in Wolseley, Zuid-Afrika af te trappen. De continue investeringen in Zuid-Afrika maken van Lotus Bakeries één van de grootste werkgevers in de Ceres-vallei (provincie West-Kaap).

In 2022 werd er ook stevig geïnvesteerd in productiecapaciteit voor Lotus® Biscoff®. De sneller dan geanticiperde groei van Lotus® Biscoff®, in combinatie met de ambities en plannen voor de toekomst, maken een verdere capaciteitsuitbreiding voor Lotus® Biscoff® dringend en noodzakelijk. Daarom heeft Lotus Bakeries beslist om zowel in België als in de Verenigde Staten verder te investeren en uit te breiden.

In België gaat het in de eerste plaats om een tweede deegbereidingskamer. Deze investering was noodzakelijk om additionele deegbereidingscapaciteit klaar te hebben om de verdere groei van zowel Lotus® Biscoff® koekjes als Lotus® Biscoff® pasta te ondersteunen. Bovendien vermindert dit de afhankelijkheid van één deegkamer op de Lotus® Biscoff® site van Lembeke. Eveneens in België werden de productiegebouwen uitgebreid. Het gebouw kreeg ook een nieuwe Lotus® Biscoff® sandwichkoekjeslijn, die sinds januari 2023 operationeel is, een nieuwe Lotus® Biscoff® crumble afvullijn en een installatie om de productiecapaciteit van de pasta vanaf 2023 te kunnen uitbreiden. Ook extra burelen en sociale ruimtes werden op de site voorzien.

In de Verenigde Staten werd de bouw van de tweede productiehal gefinaliseerd en werd de capaciteit er verdubbeld met twee nieuwe Lotus® Biscoff® productielijnen. In de fabriek in de Verenigde Staten zijn nu vier productielijnen operationeel.

Zoals op 3 augustus 2022 aangekondigd, heeft Lotus Bakeries plannen om in Azië een productiefaciliteit op te starten voor Lotus® Biscoff® om haar groeiambitie voor Lotus® Biscoff® verder te ondersteunen.

De regio Azië-Pacific is over de jaren heen steeds belangrijker geworden voor Lotus® Biscoff®. In China en Zuid-Korea heeft Lotus Bakeries al vele jaren verkoopkantoren met eigen teams, terwijl het Lotus Bakeries team in Hongkong verantwoordelijk is voor de overige landen in de regio, waarvoor het samenwerkt met distributiepartners. De omzet is er de afgelopen vijf jaar significant gestegen met een double-digit CAGR. Tegelijk is de bekendheid van Lotus® Biscoff® en de beschikbaarheid ervan voor de honderden miljoenen consumenten in deze regio nog beperkt en in volle opbouw. Het groeipotentieel voor Lotus® Biscoff® in deze grote, groeiende consumentenmarkten is dus nog immens.

De rationale voor een derde Lotus® Biscoff®-fabriek is evident. De productiefaciliteit moet de noodzakelijke, bijkomende capaciteit voorzien voor de Groep, brengt de producten verser tot bij de consument, maakt het mogelijk om sneller en beter in te spelen op regionale opportuniteiten, en vermindert niet alleen de transportkosten, maar ook de ecologische voetafdruk. Bovendien is het projectrisico sterk gereduceerd nu Lotus Bakeries al ervaring opgedaan heeft met de bouw van de tweede Lotus® Biscoff® fabriek in de Verenigde Staten, waardoor er al een projectcanvas bestaat.

Het terrein werd eind november 2022 formeel aangekocht. Het projectteam is bezig met het bepalen van de scope van de investering. Volgens het huidige tijdschema zal de eerste lijn in 2026 operationeel zijn. Het totale budget voor de eerste fase, inclusief deegkamer, eerste productiehal en infrastructuur, productielijnen en kantoren, wordt geraamd tussen 125 en 150 miljoen euro.

## ONZE WERELDWIJDE AANWEZIGHEID

2.698

**Personeelsleden**  
(2.398 in 2021)

12

**Productiesites**  
in 6 landen

21

**Sales Offices**  
in 15 landen

50+

**Landen met**  
**commerciële partners**



# ONZE WERELDWIJDE AANWEZIGHEID

OVERZICHT PRODUCTIEVESTIGINGEN



Mebane



BISCOFF FABRIEK



BEAR FABRIEK



LOCAL HEROES FABRIEK



Wolseley



Tyresö



Lembeke

Courcelles

Oostakker

Eeklo



Enkhuizen

Geldrop

Sintjohannesga



Komen

Briec-de-L'Odét



# ONZE WERELDWIJDE AANWEZIGHEID

OVERZICHT SALES OFFICES



Komen



Manchester  
St. Albans (4)



San Francisco



HQ



SALES OFFICE



Tyresö



Geldrop



Düsseldorf



Lembeke (2) **HQ**  
Eeklo



Praag



Seoul



Wenen



Shanghai



Baar

**HQ NATURAL FOODS**



Milaan



Hongkong

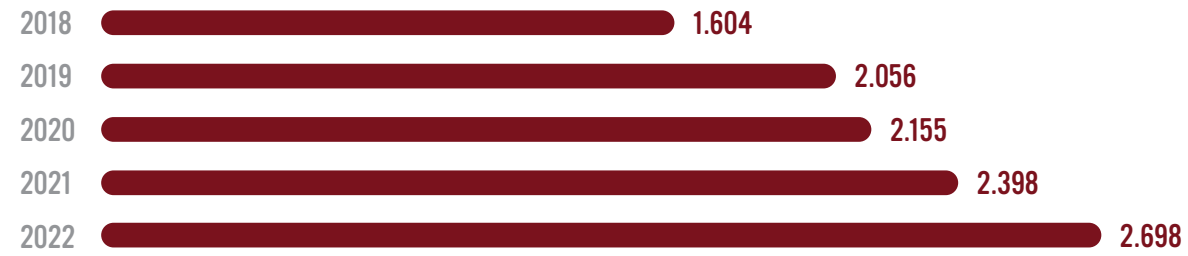


Madrid

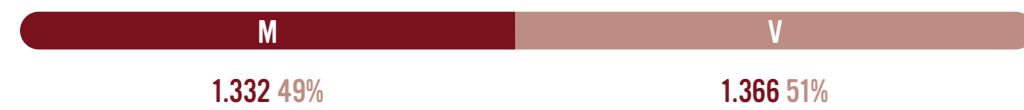


## PERSONEEL

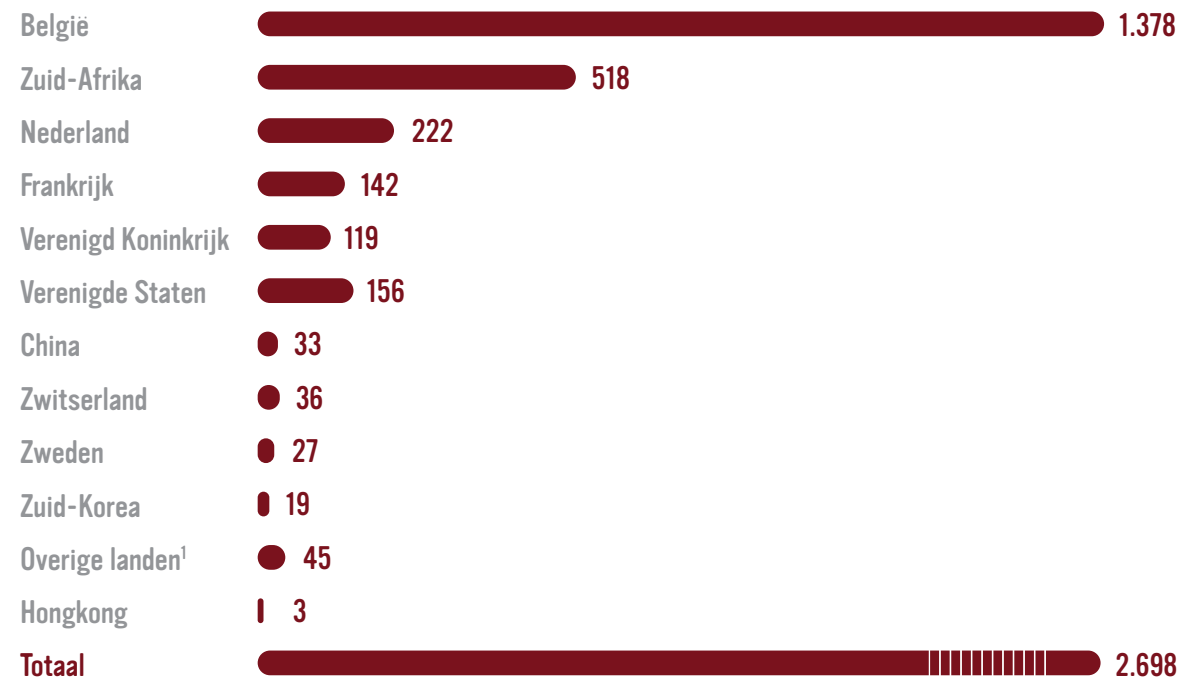
### EVOLUTIE



### AANTAL MEDEWERKERS VOLGENS GESLACHT



### GEOGRAFISCHE WEERGAVE PER LAND



<sup>1</sup> Sales Offices EU: Duitsland, Spanje, Tsjechië, Oostenrijk, Italië



# 04

## VERSLAG VAN DE RAAD VAN BESTUUR

Activiteiten in 2022	162
Financiële informatie	166
Vooruitzichten 2023	169
Resultaten en voorstel tot winstverdeling	170
Corporate Governance Verklaring	171
Enterprise Risk Management	194
Externe audit	199





# ACTIVITEITEN IN 2022

## OMZET 2022 STIJGT MET EEN RECORDBEDRAG VAN 127,2 MILJOEN EURO

In 2022 groeide de geconsolideerde omzet van Lotus Bakeries met 17% of met 127,2 miljoen euro tot 877,5 miljoen euro. De groei van 14,1% in het eerste halfjaar is verder versneld tot bijna 20% in de tweede helft van het jaar, ondersteund door een goede prijspolitiek en stevige volumegroei. In de tweede helft van het jaar stegen de volumes met bijna 10%, waardoor de volumegroei over het hele jaar 8,1% bedroeg. Prijsstijgingen, inclusief positieve wisselkoerseffecten, vertegenwoordigen 8,9% van de groei over het volledige jaar.

De twee strategische pijlers, Lotus® Biscoff® en Lotus™ Natural Foods, zijn de drijvende kracht achter deze kwalitatieve organische groei, met een omzetstijging van respectievelijk 25% en 24%. De sterke groei in beide pijlers bevestigt dat de internationale expansiestrategie werkt, dat de merken sterk zijn en dat de portfolio van betaalbare producten weerbaar is tegen de uitdagingen van hoge inflatie wereldwijd.

**Lotus® Biscoff®**, de eerste en grootste strategische pijler van de Groep, noteerde een omzet van 415 miljoen euro voor 2022. De pijler realiseerde een versnelde groei van meer dan 30% in de tweede helft van het jaar, waarmee het volledige jaar 2022 werd afgesloten met een omzetstijging van 25%. Tien jaar geleden, in 2012, bedroeg de omzet nog 100 miljoen euro, wat neerkomt op een gemiddelde jaarlijkse groei van 15% in het afgelopen decennium. Met dit uitzonderlijke groeipercentage heeft Lotus® Biscoff® in deze periode aanzienlijk beter gepresteerd dan de sector 'Consumer Products' en in het bijzonder dan de categorie 'Sweet Biscuits'.

In 2022 realiseerde Lotus® Biscoff® opnieuw geografisch gespreide double digit groei over vele landen en in alle continenten. Dit is het geval in Noord-Amerika, zowel in de Verenigde Staten als in Canada. In Europa is er sprake van double digit groei in Nederland, Duitsland,

Spanje, Italië, Tsjechië, Zwitserland, Slowakije, Oostenrijk en Zweden. Dit is ook het geval voor verschillende landen in het Midden-Oosten en de regio Azië-Pacific, waaronder China, de VAE, Saoedi-Arabië, Zuid-Korea, Maleisië, Turkije, Egypte, Singapore, Japan, Australië en Nieuw-Zeeland.

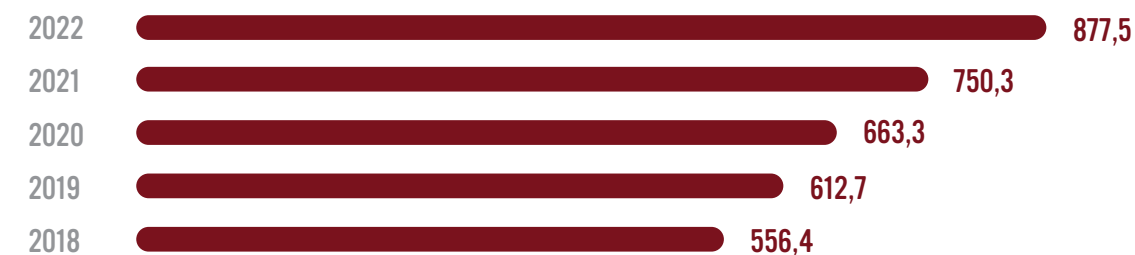
Lotus® Biscoff® koekjes en Lotus® Biscoff® pasta bleven steeds meer consumenten in meer huishoudens over de hele wereld voor zich winnen. Lotus® Biscoff® koekjes zijn opnieuw de sterkste stijger in de top tien van de wereldwijde Cookie Brand ranking en stegen van de zevende naar de zesde plaats. De ambitie om op langere termijn met Lotus® Biscoff® een top 3 koekjesmerk te worden, blijft meer dan ooit gelden.

Een goede productiviteit en beschikbaarheid van personeel in de productiefaciliteiten enerzijds en een betrouwbare en solide toeleveringsketen van grondstoffen anderzijds zijn cruciaal geweest voor het realiseren van de groei in 2022. Bovendien werden alle eerder aangekondigde investeringen in België en de Verenigde Staten op tijd geleverd, geïnstalleerd en met succes in commerciële productie genomen tegen begin 2023.

In 2022 bleven de merken van **Lotus™ Natural Foods** allemaal sterk groeien en realiseerden een omzet van 175 miljoen euro. Dit is een stijging van 24% en een jaar-op-jaar groei van 16% sinds de overnames in 2015. De sterkte van de merken, de onderscheidende en unieke kenmerken ervan en de betaalbaarheid van de producten in hun respectievelijke categorieën ondersteunden de groei en bleken bestand tegen de doorgevoerde, noodzakelijke prijsverhogingen. Qua omzet is de Lotus™ Natural Foods-pijler nu net zo groot als Lotus® Local Heroes.

Lotus™ Natural Foods bouwt verder op haar groeistrategie, met enerzijds een focus op versnelde internationale groei en anderzijds op

## OMZETEVOLUTIE IN €M



het behouden van marktleiderschap, gecombineerd met sterke innovatie in het Verenigd Koninkrijk. De internationale activiteiten van Lotus™ Natural Foods buiten het Verenigd Koninkrijk groeiden dit jaar met bijna 40% en vertegenwoordigen al meer dan 30% van de totale omzet van Lotus™ Natural Foods. Ook in het Verenigd Koninkrijk realiseerden de Lotus™ Natural Foods merken een double digit groei.

Een belangrijke bijdrage aan de internationale groei van Lotus™ Natural Foods in de afgelopen jaren is het succes van BEAR in de Verenigde Staten. BEAR werd daar in 2018 geïntroduceerd in zowel het out of home-kanaal - via zijn aanwezigheid in meer dan 4.000 coffeeshops - als in het gespecialiseerde supermarktkanaal, als nieuwkomer in een reeds ontwikkelde 'Kids Fruit Snacking' categorie. BEAR was een onmiddellijk succes, en overtuigde bewuste ouders van de categorie-onderscheidende gezonde eigenschappen voor hun kinderen omdat het uit echt fruit bestaat. BEAR heeft verder gebouwd op deze onderscheidende kwaliteiten om steeds meer consumenten te overtuigen. Vandaag is BEAR in de Verenigde Staten een toonaangevend merk in de categorie 'Kids Fruit Snacking', met een brede nationale distributie, en is aanwezig in alle kanalen.

De derde pijler van de Lotus Bakeries-strategie is de focus op 'Local Heroes' in de thuismarkten België, Nederland, Frankrijk en Zweden. De omzet voor 'Local Heroes' is in 2022 stabiel gebleven. Lotus Bakeries zal blijven investeren in de merken en de producten, en heeft er vertrouwen in dat constructieve plannen met supermarktketens een positieve evolutie voor de toekomst zullen ondersteunen. Deze pijler is strategisch belangrijk, biedt marktleiderschap met een gediversifieerd assortiment producten en genereert sterke cashflows.



## BELANGRIJKE PROJECTEN EN INVESTERINGEN

De sneller dan verwachte groei van Lotus® Biscoff® de voorbije jaren, in combinatie met de ambities voor de toekomst, maken een verdere capaciteitsuitbreiding dringend en noodzakelijk.

In 2022 investeerde het bedrijf een recordbedrag in capaciteitsuitbreiding, voornamelijk voor Lotus® Biscoff®. Het wereldwijde tekort aan bouwmaterialen, machineonderdelen en technische componenten had een beperkte impact op de oplevering van de geplande investeringen, waardoor de nieuwe capaciteit tegen begin 2023 binnen de vooropgestelde budgetten operationeel was.

### België

In de Lotus® Biscoff®-fabriek in België was eind september 2022 zoals gepland een tweede deegbereidingskamer operationeel. Deze belangrijke ‘step-up’ investering is cruciaal om de verdere groei van Lotus® Biscoff® koekjes en Lotus® Biscoff® pasta te ondersteunen.

Daarnaast is in januari 2023 een nieuwe productielijn voor Lotus® Biscoff® sandwich koekjes opgestart. Het Lotus® Biscoff® sandwich koekje werd voor het eerst gelanceerd in 2020 en is zeer succesvol in alle markten. Het is uitgegroeid tot een top-SKU in het assortiment en een belangrijke drijver van toenemende penetratie in de 27 landen waar het al werd geïntroduceerd. De nieuwe, tweede lijn in de fabriek in Lembeke maakt het verder opschalen van internationalisering en distributie mogelijk. Dit zal ook commercieel worden ondersteund, zowel in de winkels als door mediaondersteuning online en op tv.

### Verenigde Staten

In de Lotus® Biscoff®-fabriek in de Verenigde Staten was vanaf begin 2023 een tweede productiehal met twee nieuwe Lotus® Biscoff®-productielijnen operationeel. In de fabriek in de Verenigde Staten zijn nu vier productielijnen operationeel.

De capaciteitsverhoging in de Verenigde Staten zal het continent meer zelfvoorzienend maken voor de lokale vraag naar Lotus® Biscoff® koekjes en zal de Amerikaanse consument het meest verse product mogelijk bieden. Bovendien heeft de investering zowel financiële als ecologische voordelen. Er zijn financiële voordelen door de natuurlijke wisselkoersindekking en de besparing op duur zeetransport. En er is een ecologisch rendement door het vermijden van containertransport en gerelateerde CO<sub>2</sub>-uitstoot. De huidige capaciteit die in de Verenigde Staten werd geïnvesteerd, vermijdt 1.500 containers per jaar die van België naar de Verenigde Staten zouden reizen. De productiefaciliteit in de Verenigde Staten koopt ook zijn eigen grondstoffen en verpakkingen lokaal en bijgevolg meer verantwoord en duurzamer in.

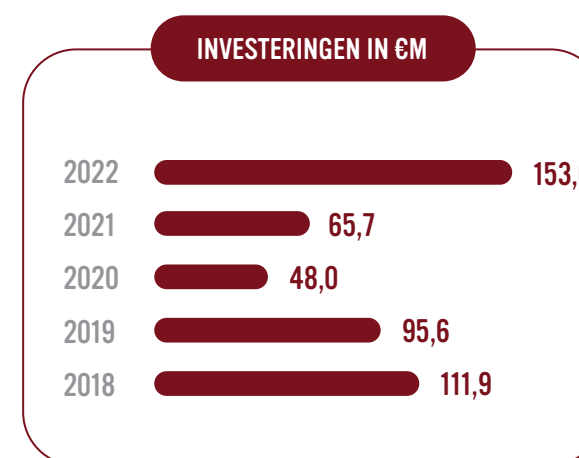
### Thailand

Zoals op 3 augustus 2022 aangekondigd, heeft Lotus Bakeries plannen om in Azië een productiefaciliteit op te starten voor Lotus® Biscoff® om haar groeiambitie voor Lotus® Biscoff® verder te ondersteunen.

De regio Azië-Pacific is over de jaren heen steeds belangrijker geworden voor Lotus® Biscoff®. In China en Zuid-Korea heeft Lotus Bakeries al vele jaren verkoopkantoren met eigen teams, terwijl het Lotus Bakeries team in Hongkong verantwoordelijk is voor de overige landen in de regio, waarvoor het samenwerkt met distributiepartners. De omzet is er de afgelopen vijf jaar significant gestegen met een double-digit CAGR. Tegelijk is de bekendheid van Lotus® Biscoff® en de beschikbaarheid ervan voor de honderden miljoenen consumenten in deze regio nog beperkt en in volle opbouw. Het groeipotentieel voor Lotus® Biscoff® in deze grote, groeiende consumentenmarkten is dus nog immens.

De rationale voor een derde Lotus® Biscoff®-fabriek is evident. De fabriek moet de noodzakelijke, bijkomende capaciteit voorzien voor de Groep, het brengt de producten verser tot bij de consument, maakt het mogelijk om sneller en beter in te spelen op regionale opportuniteiten, en vermindert niet alleen de transportkosten, maar ook de ecologische voetafdruk. Bovendien is het projectrisico sterk gereduceerd nu Lotus Bakeries al ervaring opgedaan heeft met de bouw van de tweede Lotus® Biscoff® fabriek in de Verenigde Staten, waardoor er al een projectcanvas bestaat.

Het terrein werd eind november 2022 formeel aangekocht. Het projectteam is momenteel bezig met het bepalen van de scope van de investering. Volgens het huidige tijdschema zal de eerste lijn in 2026 operationeel zijn. Het totale budget voor de eerste fase, inclusief deegkamer, eerste productiehal en infrastructuur, productielijnen en kantoren, wordt geraamd tussen 125 en 150 miljoen euro.



# FINANCIËLE INFORMATIE

## WINSTGEVENDHEID EN OPERATIONELE CASH FLOW

Het recurrent bedrijfsresultaat REBIT (140,2 miljoen euro of 16,0% van de omzet) en de recurrente operationele kasstroom REBITDA (169,9 miljoen euro of 19,4% op de omzet) stegen met respectievelijk 16,4 en 18,9 miljoen euro ten opzichte van vorig jaar.

De stijging van het recurrent bedrijfsresultaat REBIT en de recurrente operationele kasstroom REBITDA van respectievelijk 13,2% en 12,5%, met versnelde kosteninflatie tot op het einde van 2022, bevestigen de veerkracht van de Groep en de robuustheid van het bedrijf. Een omzetstijging van 17,0% is enerzijds het gevolg van sterke volumestijgingen van 8,1% en anderzijds van prijsstijgingen, inclusief positieve wisselkoerseffecten, van 8,9%. De aanhoudende investeringen in organisatie en mensen die nodig zijn om het groeiritme te handhaven, worden mede ondersteund door de volumegroei. De logistieke kosten, en met name de zeevrachtkosten, bleven in 2022 op een hoog niveau. Media-ondersteuning blijft op een gedisciplineerde en selectieve manier gehandhaafd. Niet-cash kosten, die voornamelijk bestaan uit afschrijvingen, zijn met 2,6 miljoen euro gestegen.

Het niet-recurrent bedrijfsresultaat van -3,8 miljoen euro heeft voornamelijk betrekking op organisatorische herstructurering, kantoorverhuizing, overnamekosten, opstartkosten voor capaciteitsuitbreidingen en herstructurering van het productassortiment.

Het financiële resultaat van -2,4 miljoen euro is in lijn met het voorgaande jaar en bestaat voornamelijk uit interestkosten. Gerealiseerde en niet-gerealiseerde wisselkoersresultaten op balansposities in vreemde valuta zijn beperkt.

De belastingkost bedraagt 30,7 miljoen euro of 22,9% van de winst vóór belastingen. De belastinglast is in lijn met het verwachte effectieve belastingtarief van de Groep.

De nettowinst steeg met bijna 14% of 12,5 miljoen euro, en bedraagt 103,3 miljoen euro of 11,8% van de omzet. De winst per aandeel (EPS) steeg met 14% naar 127,4 euro per aandeel. Het recurrent nettoresultaat steeg naar 106,2 miljoen euro of 12,1% van de omzet. Het recurrent nettoresultaat is het gerapporteerde nettoresultaat over de periode exclusief niet-recurrente kosten en opbrengsten.

Lotus Bakeries heeft in de afgelopen 12 maanden opnieuw een record operationele cashflow (REBITDA) van 169,9 miljoen euro gegenereerd, waardoor de netto financiële schuld laag blijft op minder dan één keer REBITDA.

De totale investeringen bedroegen 153 miljoen euro, waaronder zowel kapitaaluitgaven, de overname van 100% van de aandelen van Peter's Yard, als de investeringen via het corporate venture-fonds FF2032. Het overgrote deel van de investeringen ging naar capaciteitsuitbreidingsprojecten, die de voorbije 12 maanden een record bereikten van 120 miljoen euro. Vervangingsinvesteringen bleven stabiel op 1,6% van de omzet, of 14 miljoen euro.

Ondanks volumegroei en inflatiedruk op alle componenten van het werkkapitaal was de netto stijging beperkt tot 8 miljoen euro.

## BELANGRIJKE FEITEN NA 31 DECEMBER 2022

Na 31 december 2022 hebben er zich geen belangrijke feiten voorgedaan die een materiële impact hebben op de jaarrekening van 2022.





Jan Boone - CEO

## VOORUITZICHTEN 2023

De macro-economische omgeving en ondernemingsspecifieke omstandigheden in 2022 waren een uitdaging. Er zijn de ongekende stijging van kosten met daaraan gekoppeld de noodzakelijke prijsstijgingen, belangrijke en noodzakelijke capaciteitsuitbreidingen die op gang moesten komen, en er was een verhoogd risico op verstoringen en vertragingen in de toeleveringsketen. Daarenboven leidde de oorlog in Oekraïne tot nog meer onzekerheden op de energie- en grondstoffenmarkten, met als gevolg verder oplopende inputkosten voor zowel grondstoffen, verpakking, energie, transport als arbeid.

Ondanks alle uitdagingen heeft Lotus Bakeries in 2022 opnieuw veerkracht getoond en heeft het sterke resultaten neergezet zowel op vlak van sterke 'topline' groei, marge management, beheersen van de cashflow als realisatie van de investeringen.

Het bedrijf realiseerde in 2022 een recordgroei van 17%, of 127 miljoen euro. Lotus® Biscoff® en Lotus™ Natural Foods, de twee strategische pijlers gericht op internationalisering, zijn opnieuw de belangrijkste drijfveren geweest om deze uitzonderlijke groei te bereiken. De omzetsijging wordt ondersteund door verantwoorde prijsstijgingen om de kosteninflatie te weerspiegelen en de aanhoudende hoge single-digit volumegroei. Het bedrijf navigeert doorheen deze uitdagende en onvoorspelbare tijden en richt zich op zijn strategische prioriteit om zijn groeipotentieel en ambities te realiseren. Tegelijkertijd vereist dit ook marge- en winstgevendheidsondersteuning door besparingen, verbeterde operationele en logistieke efficiëntie, productmix en verantwoorde prijsacties.

In 2022 investeerde het bedrijf een recordbedrag, voornamelijk in capaciteitsuitbreidingsprojecten. Deze projecten zijn cruciaal om de groei van Lotus® Biscoff® en Lotus™ Natural Foods op korte en middellange termijn te ondersteunen. Een sterk geloof in toekomstige groei rechtvaardigt de voortzetting van dit investeringsprogramma.

De kapitaaluitgaven voor 2023 worden geraamd op ongeveer 100 miljoen euro, tenzij de greenfield-investering in Thailand sneller vordert dan verwacht. De verdere investeringen in het corporate venture-fonds bieden de basis voor meer groei op de lange termijn.

### CEO JAN BOONE:

*"We hebben de lat voor onszelf opnieuw hoger gelegd. 127 miljoen euro organische groei is een absoluut record. De groei van 17% is bijna gelijkmatig verdeeld over verantwoorde prijsstijgingen om de inflatie te weerspiegelen en solide volumegroei. De brede vooruitgang in de meeste landen is belangrijk en cruciaal om te behouden. De macro-economische omgeving is uitdagend en de inflatie heeft invloed op de koopkracht van veel mensen. Daarom moeten de prijsverhogingen eerlijk en verantwoord zijn, want uiteindelijk willen we onze producten betaalbaar houden. Betaalbaarheid is essentieel voor al onze producten in de drie pijlers. Lotus® Biscoff® en Lotus™ Natural Foods zijn de sterkhouders op het gebied van groei, maar ook onze 'Local Heroes' hebben hun omzet stabiel kunnen houden, iets wat in extreem moeilijke omstandigheden veel lof verdient."*

In 2023 blijven de macro-economische vooruitzichten onduidelijk en volatiel en is de inflatiedruk nog steeds alomtegenwoordig. Alle kostencategorieën zijn onderhevig aan aanzienlijke inflatie, waarbij arbeid en energie meer uitgesproken zijn in vergelijking met 2022. De uitdaging is daarom niet minder belangrijk dan 12 maanden geleden, maar de aanpak blijft dezelfde: een evenwichtig doorvoeren van verantwoorde prijsverhogingen, volumegroei realiseren door blijvend te investeren in de merken en de organisatie, en kostenoptimalisaties realiseren binnen manufacturing, de toeleveringsketen en overheadkosten.

# RESULTATEN EN VOORSTEL TOT WINSTVERDELING

## GECONSOLIDEERD

De geconsolideerde nettowinst van het boekjaar 2022 bedroeg 103,3 miljoen EUR tegenover 90,7 miljoen EUR in 2021.

## STATUTAIR

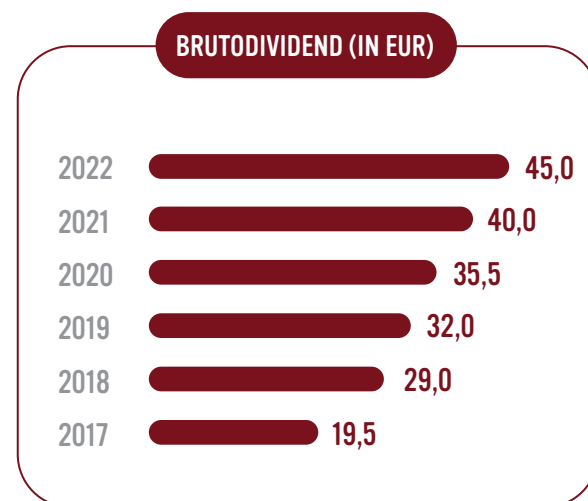
Voor de moedermaatschappij Lotus Bakeries NV zijn de resultaten van het boekjaar 2022 als volgt:

IN EUR	
Winst van het boekjaar	130.145.781,77
<b>TE BESTEMMEN WINST VAN HET BOEKJAAR</b>	<b>130.145.781,77</b>

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

IN EUR	
Toevoeging aan de wettelijke reserves	0
Toevoeging/(Onttrekking) aan de overige reserves	93.175.196,77
Uitkering van een brutodividend <sup>1</sup>	36.720.585,00
Uitkering van tantièmes aan de bestuurders	250.000,00
<b>TOTAAL</b>	<b>130.145.781,77</b>

De Raad van Bestuur zal op de Gewone Aandeelhoudersvergadering van 12 mei 2023 voorstellen om over 2022 een bruto dividend van 45 euro per aandeel uit te keren ten opzichte van 40 euro per aandeel in 2021. Hiermee wordt het dividendbeleid van de afgelopen jaren gehandhaafd, waarbij minimaal een derde van het recurrent nettoresultaat wordt uitgekeerd.



<sup>1</sup> De dividenden van de ingekochte aandelen Lotus Bakeries worden uitgekeerd aan Lotus Bakeries NV en worden bijgevolg niet geschorst.

# 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 Comités 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>

In dit jaarverslag vermelden we de feitelijke toepassingen van het Corporate Governance Charter.

## 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/controle zijn duidelijk gedefinieerd, de Raad wordt door de CEO en het EXCO steeds uitvoerig geïnformeerd en alle noodzakelijke beslissingen worden goedgekeurd en/of bekrachtigd.

## KAPITAAL EN AANDELEN

### Kapitaal

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

### 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 zevententachtig 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.

## 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 2022 waren er 816.013 aandelen van Lotus Bakeries NV, op naam of gedematerialiseerd.

## Aandelenopties

In het kader van het aandelenoptieplan van Lotus Bakeries NV werden 792 nieuwe aandelenopties uitgegeven in 2022. Op 31 december 2022 bedroeg het totaal aantal nog niet-uitgeoefende aandelenopties 3.695.

TOEGEKEND IN	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Aantal toegekend	1.846	1.179	1.199	962	660	792
Aantal uitgeoefend	(1.593)	(798)	(60)	(50)	(33)	-
Aantal verlopen	(253)	(40)	(50)	(40)	(26)	-
<b>Beschikbare opties</b>	<b>-</b>	<b>341</b>	<b>1.089</b>	<b>872</b>	<b>601</b>	<b>792</b>

## 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 2022 zijn er 2.500 eigen aandelen ingekocht. Het totaal aantal eigen aandelen in portefeuille op het einde van het boekjaar bedraagt 5.072 aandelen. Ze vertegenwoordigen een fractiewaarde van 22.316,8 EUR of 0,62% van het geplaatste kapitaal.

## AANDEELHOUDERS EN AANDEELHOUDERSSTRUCTUUR

Het aandeelhouderschap van Lotus Bakeries NV op 31 december 2022:

	AANTAL AANDELEN	AANTAL STEMRECHTEN	% AANDELEN	% STEMRECHTEN
Stichting Administratiekantoor van Aandelen Lotus Bakeries <sup>1</sup>	408.007	816.014	50%	65,03%
Lotus Bakeries NV <sup>2</sup>	5.072	5.072	0,62%	0,40%
Publiek	402.934	433.802	49,38%	34,57%
<b>Totaal</b>	<b>816.013</b>	<b>1.254.888</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.

<sup>3</sup> 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 in 2022 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.

## RAAD VAN BESTUUR EN COMITÉS VAN DE RAAD VAN BESTUUR

### Raad van Bestuur

#### Samenstelling

De Gewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders is op 13 mei 2022 overgegaan tot herbenoeming van Lema NV (vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger, Michel Moortgat) als bestuurder van Lotus Bakeries NV. Ingevolge een splitsing die heeft plaatsgevonden op 8 juni 2022 werd Lema NV echter ontbonden zonder vereffening en is dit bestuursmandaat komen te vervallen. In het licht hiervan heeft de Raad van Bestuur beslist om conform artikel 13 van de statuten van Lotus Bakeries NV voorlopig in de vacature te voorzien en werd Lema BV (vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Michel Moortgat) gecoöpteerd als bestuurder. De eerstvolgende Algemene Vergadering van Aandeelhouders zal beslissen over de definitieve benoeming.

Voorts heeft de Gewone Algemene Vergadering eveneens op 13 mei 2022 het ontslag aanvaard van PMF NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Johan Boone, alsook de benoeming van PMF NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger, Emanuel Boone.

#### De huidige samenstelling van de Raad van Bestuur:

##### Voorzitter:

Vasticom BV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Jan Vander Stichele

*Einde huidig mandaat: Algemene Vergadering van 2025*

##### Gedelegeerd bestuurder:

Mercur Consult BV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Jan Boone

*Einde huidig 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 Emanuel Boone  
*Einde huidige mandaat: Algemene Vergadering van 2026*
- 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 BV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Michel Moortgat  
*Einde huidige mandaat: Algemene Vergadering van 2026*
- 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 Club Brugge en FF2032
- Voorzitter van de Raad van Bestuur bij Animal Care, een beursgenoteerd bedrijf in de veterinaire sector
- Lid van de Raad van Bestuur bij Lotus Bakeries sinds 2005 en gedelegeerd bestuurder sinds 2011

#### Emanuel Boone

##### Niet-uitvoerend bestuurder

- Master Bio-ingenieur (KU Leuven)
- 2003-2012 technische en operationele functies bij verschillende brouwerijen (Heineken/Alken-Maes en Van Steenberghe)
- Sinds 2012 business- en procesconsultant voor meerdere brouwerijen
- Sinds 2022 bestuurder bij Herbfrost NV
- Lid van de Raad van Bestuur van Lotus Bakeries sinds 2022

#### 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

- Handelingenieur (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, het Auditcomité en het Remuneratie- en Benoemingscomité bij Lotus Bakeries sinds 2009

### **Michel Moortgat**

#### **Onafhankelijk bestuurder**

- Licentiaat in de Handels- en Financiële wetenschappen (Icheb Brussel) en MBA (Vlerick Business School)
- Sinds 1991 actief bij Duvel Moortgat en sinds 1998 als CEO
- Lid van de Raad van Bestuur en voorzitter van het Auditcomité 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
- Sinds 1 oktober 2020 Managing Director Bakery Products bij Vandemoortele
- Lid van de Raad van Bestuur en voorzitter van het Remuneratie- en Benoemingscomité bij Lotus Bakeries sinds 2011

### **Anton Stevens**

#### **Niet-uitvoerend bestuurder**

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

### **Jan Vander Stichele**

#### **Voorzitter van de Raad van Bestuur**

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

### **Werking van de Raad van Bestuur**

In 2022 vergaderde de Raad van Bestuur zes keer. Alle bestuurders waren op alle vergaderingen aanwezig, behoudens PMF NV, vertegenwoordigd door de heer Johan Boone, op 4 februari 2022 en Lema BV, vertegenwoordigd door Michel Moortgat, op 22 maart en 24 mei 2022.

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

- Investeringsbudget en globaal budget
- Financiële resultaten
- Groeiplannen
- Verkoopresultaten en kanalen
- Organisatiewijzigingen
- Evolutie prijzen en beschikbaarheid grondstoffen en verpakking
- Evolutie prijzen energie en loonkosten
- Prijsonderhandelingen klanten
- Resultaten op 31/12 en 30/06 en voorstel persbericht
- Algemene Vergadering:
  - Agenda
  - (Her)benoemingen
  - Voorstel dividend
- Capex-investeringen en capaciteitsuitbreidingen:
  - Europa: België
  - Amerika: Verenigde Staten
  - Azië: Thailand
  - Afrika: Zuid-Afrika
- Strategie Lotus® Biscoff®
- Productontwikkelingen en productinnovaties
- Redesign projecten:
  - Lotus® Biscoff®
  - nākd

- Partnerschappen Lotus® Biscoff®
- Rekruteringsbeleid
- Post-acquisitie resultaten Kiddylicious
- Verslagen en aanbevelingen van de Comités
- Cyberstrategie

In de loop van 2022 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.

### **Auditcomité**

Het Auditcomité 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.

In 2022 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
- Risicobeheer – prioriteiten en evoluties
- Audit plan 2022

## 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 2022 waarbij telkens alle leden aanwezig waren.

De behandelde onderwerpen waren:

- Remuneratiepolitiek en toepassing ervan
- Vergoeding CEO en Executive Committee

## Evaluatie van de Raad van Bestuur en de 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 haar 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.

## 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.

In 2022 had het Executive Committee 24 officiële vergaderingen. Alle leden waren aanwezig op alle vergaderingen.

## 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 één 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 blijf geeft van een onafhankelijke en kritische geest en bevestigd 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.



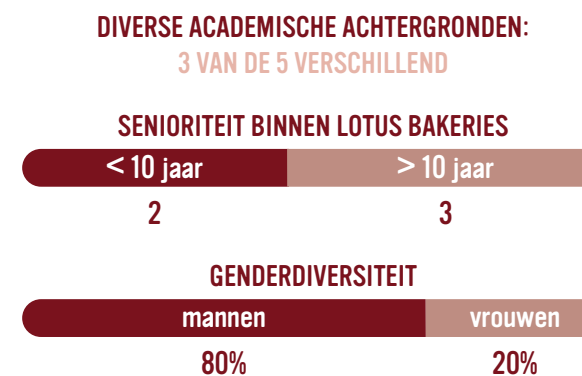
Naast deze wettelijk verankerde diversiteitscriteria streeft Lotus Bakeries naar diversiteit in kennis en ervaring en maakt zij bij het selecteren van kandidaten een gedegen afweging naar competenties die het bedrijf in het licht van de reeds aanwezige competenties onder de leden van de Raad van Bestuur 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**:



## 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 7 februari 2023. 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/ir-presentation>



Voor verdere informatie over het diversiteitsbeleid van, en de diversiteitsratio's binnen Lotus Bakeries wordt verwezen naar pagina 100 van dit jaarverslag.

## REMUNERATIEVERSLAG

### Introductie

Het remuneratieverslag 2022 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 2023. Het remuneratieverslag 2021 is in de Gewone Algemene Vergadering van 13 mei 2022 met 94,13 % 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 2022 wordt toegelicht hoe de remuneratie overeenstemt met het remuneratiebeleid dat door de Raad van Bestuur op 16 April 2021 is goedgekeurd en dat op 18 mei 2021 door de Algemene Vergadering is aangenomen met 97,27% 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>

### Verklaring over gehanteerd remuneratiebeleid in 2022

#### 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.

Niet-uitvoerende bestuurders dienen de aandelen die ze ontvangen ter remuneratie gedurende minstens een jaar nadat ze de Raad verlaten 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 2021 hebben er geen aanpassingen in het remuneratiebeleid plaatsgevonden.

## Overzicht remuneratie

TOTALE VERGOEDING BESTUURDERS (IN EUR)									
NAAM EN FUNCTIE BESTUURDER	JAAR	VASTE VERGOEDING			VARIABLE VERGOEDING		BUITENGEWONE UITGAVEN <sup>1</sup>	TOTALE VERGOEDING	VERHOUDING VASTE/VARIABLE VERGOEDING
		BASISSALARIS	VERGOEDINGEN	ANDERE VOORDELEN	PENSIOEN- KOSTEN	1-JAAR VARIABLE			
Mercur Consult BV, vertegenwoordigd door Jan Boone, uitvoerend (lid RvB, CEO)	2022	20.000						20.000	100%/0%
	2021	20.000						20.000	100%/0%
Vasticom BV, vertegenwoordigd door Jan Vander Stichele, niet- uitvoerend (Voorzitter RvB, lid Auditcomité en lid Benoemings & Remuneratiecomité)	2022	50.000					100.000	150.000	100%/0%
	2021	50.000					100.000	150.000	100%/0%
PMF NV, vertegenwoordigd door Emanuel Boone, niet-uitvoerend (lid RvB)	2022	20.000						20.000	100%/0%
	2021								
Anton Stevens, niet-uitvoerend (lid RvB)	2022	20.000						20.000	100%/0%
	2021	20.000						20.000	100%/0%
Beneconsult BV, vertegenwoordigd door Benedikte Boone, niet-uitvoerend (lid RvB)	2022	20.000						20.000	100%/0%
	2021	20.000						20.000	100%/0%
Concellent NV, vertegenwoordigd door Sofie Boone, niet-uitvoerend (lid RvB)	2022	20.000						20.000	100%/0%
	2021	20.000						20.000	100%/0%
Palumi BV, vertegenwoordigd door Peter Bossaert, niet-uitvoerend (lid RvB)	2022	20.000						20.000	100%/0%
	2021	20.000						20.000	100%/0%
Benoit Graulich BV, vertegenwoordigd door Benoit Graulich, niet-uitvoerend (lid RvB, lid Auditcomité en lid Benoemings & Remuneratiecomité)	2022	30.000						30.000	100%/0%
	2021	30.000						30.000	100%/0%
Lema BV, vertegenwoordigd door Michel Moortgat, niet-uitvoerend (lid RvB, Voorzitter Auditcomité)	2022	25.000						25.000	100%/0%
	2021	25.000						25.000	100%/0%
Sastraco BV, vertegenwoordigd door Sabine Sagaert, niet-uitvoerend (lid RvB, Voorzitter Benoemings & Remuneratiecomité)	2022	25.000						25.000	100%/0%
	2021	25.000						25.000	100%/0%

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

## Overzicht vergoeding bestuurders (in aandelen)

TOTALE VERGOEDING BESTUURDERS (IN AANDELEN)												
NAAM EN FUNCTIE BESTUURDER	DE BELANGRIJKSTE VOORWAARDEN VAN AANDELENTOEKENNINGSPANNEN					INFORMATIE OVER HET GERAPPORTEERDE BOEKJAAR						
	SPECIFICATIE VAN HET PLAN	PRESTATIEPERIODE	TOEKENNINGSDATUM	VESTIGINGSDATUM	EINDE RETENTIEPERIODE	OPENINGSBALANS AANDELEN DIE WORDEN GEHOUDEN AAN DE START VAN HET JAAR <sup>1</sup>	TIJDENS HET JAAR		EINDBALANS		AANDELEN ONDERHEVIG AAN EEN PRESTATIE	AANDELEN ONDERHEVIG AAN EEN RETENTIE-PERIODE
							AANDELEN TOEGEKEND	AANDELEN GEVESTIGD		AANDELEN TOEGEKEND MAAR NIET GEVESTIGD		
Mercur Consult BV, vertegenwoordigd door Jan Boone, uitvoerend (lid RvB, CEO)	Remuneratiebeleid aangenomen op GAV 18 mei 2021	01-01-2022 tot 31/12/2022	13 mei 2022	13 mei 2022	minstens 1 jaar na einde bestuursmandaat en 3 jaar na de toekenning	8	4	4	0	0		16
Vasticom BV, vertegenwoordigd door Jan Vander Stichele, niet- uitvoerend (Voorzitter RvB, lid Auditcomité en lid Benoemings & Remuneratiecomité)	Remuneratiebeleid aangenomen op GAV 18 mei 2021	01-01-2022 tot 31/12/2022	13 mei 2022	13 mei 2022	minstens 1 jaar na einde bestuursmandaat en 3 jaar na de toekenning	20	10	10	0	0		30
PMF NV, vertegenwoordigd door Emanuel Boone, niet-uitvoerend (lid RvB)	Remuneratiebeleid aangenomen op GAV 18 mei 2021	01-01-2022 tot 31/12/2022	13 mei 2022	13 mei 2022	minstens 1 jaar na einde bestuursmandaat en 3 jaar na de toekenning	0	4	4	0	0		4
Anton Stevens, niet-uitvoerend (lid RvB)	Remuneratiebeleid aangenomen op GAV 18 mei 2021	01-01-2022 tot 31/12/2022	13 mei 2022	13 mei 2022	minstens 1 jaar na einde bestuursmandaat en 3 jaar na de toekenning	8	4	4	0	0		16
Beneconsult BV, vertegenwoordigd door Benedikte Boone, niet-uitvoerend (lid RvB)	Remuneratiebeleid aangenomen op GAV 18 mei 2021	01-01-2022 tot 31/12/2022	13 mei 2022	13 mei 2022	minstens 1 jaar na einde bestuursmandaat en 3 jaar na de toekenning	8	4	4	0	0		16
Concellent NV, vertegenwoordigd door Sofie Boone, niet-uitvoerend (lid RvB)	Remuneratiebeleid aangenomen op GAV 18 mei 2021	01-01-2022 tot 31/12/2022	13 mei 2022	13 mei 2022	minstens 1 jaar na einde bestuursmandaat en 3 jaar na de toekenning	8	4	4	0	0		16
Palumi BV, vertegenwoordigd door Peter Bossaert, niet-uitvoerend (lid RvB)	Remuneratiebeleid aangenomen op GAV 18 mei 2021	01-01-2022 tot 31/12/2022	13 mei 2022	13 mei 2022	minstens 1 jaar na einde bestuursmandaat en 3 jaar na de toekenning	8	4	4	0	0		16
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	01-01-2022 tot 31/12/2022	13 mei 2022	13 mei 2022	minstens 1 jaar na einde bestuursmandaat en 3 jaar na de toekenning	8	4	4	0	0		16
Lema BV, vertegenwoordigd door Michel Moortgat, niet-uitvoerend (lid RvB, Voorzitter Auditcomité)	Remuneratiebeleid aangenomen op GAV 18 mei 2021	01-01-2022 tot 31/12/2022	13 mei 2022	13 mei 2022	minstens 1 jaar na einde bestuursmandaat en 3 jaar na de toekenning	8	4	4	0	0		16
Sastraco BV, vertegenwoordigd door Sabine Sagaert, niet-uitvoerend (lid RvB, Voorzitter Remuneratie- en Benoemingscomité)	Remuneratiebeleid aangenomen op GAV 18 mei 2021	01-01-2022 tot 31/12/2022	13 mei 2022	13 mei 2022	minstens 1 jaar na einde bestuursmandaat en 3 jaar na de toekenning	8	4	4	0	0		16
						<b>Totaal</b>	<b>84</b>	<b>46</b>	<b>46</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>162</b>

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

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

De Raad van Bestuur heeft op 6 februari 2023 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 2023 zal bijgevolg aan alle leden van het uitvoerend management 100% van de korte-termijnbonus 2022 uitbetaald worden.

- De criteria op basis waarvan de lange-termijnbonus wordt vastgelegd zijn de volgende:
  - 1/3<sup>e</sup> van de lange-termijnbonus is afhankelijk van de geconsolideerde omzetgroei van de Lotus Bakeries Groep zoals voorzien in het vastgelegde meerjarenplan
  - 1/3<sup>e</sup> van de lange-termijnbonus is afhankelijk van het geconsolideerde recurrent bedrijfsresultaat zoals voorzien in het vastgelegde meerjarenplan
  - 1/3<sup>e</sup> 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 een afrekening geschiedt. De Raad van Bestuur heeft op 6 februari 2023 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 2023 zal bijgevolg aan alle leden van het uitvoerend management 100% van de lange-termijnbonus 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 een totale waarde van minstens 250.000 EUR aan 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 leden van het uitvoerend management ook uitvoerend bestuurder zijn, omvat hun remuneratie ook de vergoeding die zij in die laatste hoedanigheid ontvangen.

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.



### Totale vergoeding 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 VARIABEL				MEERDERE JAREN VARIABEL
Mercur Consult BV, vertegenwoordigd door Jan Boone (CEO)	2022	1.028.017	-	47.156	166.235	541.954	541.954	-	2.325.316	53% / 47%
	2021	909.698	-	43.064	146.304	479.579	479.579	-	2.058.224	53% / 47%
Overige leden uitvoerend management	2022	2.003.327	-	107.057	323.731	831.645	831.645	-	4.097.404	59%/41%
	2021	1.783.189	-	87.839	285.614	739.784	739.784	-	3.636.210	59% / 41%

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



Overlegmoment tussen collega's in logistiek magazijn

## Totale vergoeding uitvoerend management (in opties)

NAAM EN FUNCTIE LID UITVOEREND MANAGEMENT	DE BELANGRIJKSTE VOORWAARDEN VAN OPTIEPLANNEN						INFORMATIE OVER HET GERAPPORTEERDE BOEKJAAR					
	SPECIFICATIE VAN HET PLAN	PRESTATIEPERIODE	DATUM VAN TOEKENNING	DATUM VAN VERWERVING	EINDE RETENTIEPERIODE	UITOEFENPERIODE	UITOEFENPRIJS VAN HET AANDEEL	OPENINGSBALANS OPTIES TOEGEKEND MAAR NOG NIET VERWOR- VEN AAN DE START VAN HET JAAR	TIJDENS HET JAAR OPTIES TOEGEKEND	OPTIES VERWORVEN	OPTIES ONDERHEVIG AAN EEN PRESTATIE	EINDBALANS OPTIES TOEGEKEND MAAR NIET VERWORVEN
Mercur Consult BV, vertegenwoordigd door Jan Boone (CEO)	R2018		15/05/2018	01/01/2022		01/01/2022-14/05/2023	2.373,00	255	0	255		0
	S2019		10/05/2019	01/01/2023		01/01/2023-09/05/2024	2.351,58	255	0	0		255
	T2020		08/05/2020	01/01/2024		01/01/2024-07/05/2025	2.828,95	200	0	0		200
	U2021		18/05/2021	01/01/2025		01/01/2025-17/05/2026	4.517,14	130	0	0		130
	W2022		13/05/2022	01/01/2026		01/01/2026-12/05/2027	5.114,50	0	130	0		130
Valseba BV, vertegenwoordigd door Isabelle Maes (CEO Natural Foods)	R2018		15/05/2018	01/01/2022		01/01/2022-14/05/2023	2.373,00	128	0	128		0
	S2019		10/05/2019	01/01/2023		01/01/2023-09/05/2024	2.351,58	128	0	0		128
	T2020		08/05/2020	01/01/2024		01/01/2024-07/05/2025	2.828,95	100	0	0		100
	U2021		18/05/2021	01/01/2025		01/01/2025-17/05/2026	4.517,14	65	0	0		65
	W2022		13/05/2022	01/01/2026		01/01/2026-12/05/2027	5.114,50	0	65	0		65
Cumaco BV, vertegenwoor- digd door Mike Cuvelier (CFO)	R2018		15/05/2018	01/01/2022		01/01/2022-14/05/2023	2.373,00	128	0	128		0
	S2019		10/05/2019	01/01/2023		01/01/2023-09/05/2024	2.351,58	128	0	0		128
	T2020		08/05/2020	01/01/2024		01/01/2024-07/05/2025	2.828,95	100	0	0		100
	U2021		18/05/2021	01/01/2025		01/01/2025-17/05/2026	4.517,14	65	0	0		65
	W2022		13/05/2022	01/01/2026		01/01/2026-12/05/2027	5.114,50	0	65	0		65
Heycom BV, vertegenwoordigd door Ignace Heyman (COO)	R2018		15/05/2018	01/01/2022		01/01/2022-14/05/2023	2.373,00	128	0	128		0
	S2019		10/05/2019	01/01/2023		01/01/2023-09/05/2024	2.351,58	128	0	0		128
	T2020		08/05/2020	01/01/2024		01/01/2024-07/05/2025	2.828,95	100	0	0		100
	U2021		18/05/2021	01/01/2025		01/01/2025-17/05/2026	4.517,14	65	0	0		65
	W2022		13/05/2022	01/01/2026		01/01/2026-12/05/2027	5.114,50	0	65	0		65
William Du Pré (Director Procurement, QA en R&D)	R2018		15/05/2018	01/01/2022		01/01/2022-14/05/2023	2.373,00	128	0	128		0
	S2019		10/05/2019	01/01/2023		01/01/2023-09/05/2024	2.351,58	128	0	0		128
	T2020		08/05/2020	01/01/2024		01/01/2024-07/05/2025	2.828,95	100	0	0		100
	U2021		18/05/2021	01/01/2025		01/01/2025-17/05/2026	4.517,14	65	0	0		65
	W2022		13/05/2022	01/01/2026		01/01/2026-12/05/2027	5.114,50	0	65	0		65
<b>Totaal</b>							<b>2.459</b>	<b>325</b>	<b>767</b>	<b>0</b>	<b>2.017</b>	<b>0</b>

### 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 2022 werden geen vertrekvergoedingen betaald aan leden van het Executive Committee.

### 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.

IN DUIZENDEN EUR	2018	2019	2020	2021	2022
<b>REMUNERATIE NIET-UITVOERENDE BESTUURDERS</b>					
Vasticom BV, vertegenwoordigd door Jan Vander Stichele, niet-uitvoerend (Voorzitter RvB, lid Auditcomité en lid Benoemings & Remuneratiecomité)	150	150	150	150	150
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
PMF NV, vertegenwoordigd door Emanuel Boone, niet-uitvoerend (lid RvB)	/	/	/	/	20
	/	/	/	/	/
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)	20	20	20	20	20
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Benoit Graulich BV, vertegenwoordigd door Benoit Graulich, niet-uitvoerend (lid RvB, lid Auditcomité en lid 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 Auditcomité)	25	25	25	25	25
	/	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Sastraco BV, vertegenwoordigd door Sabine Sagaert, niet-uitvoerend (lid RvB, Voorzitter Remuneratie- en Benoemingscomité)	25	25	25	25	25
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

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

De volgende tabel geeft de evolutie weer van de remuneratie en de bedrijfsprestaties in de afgelopen vijf boekjaren.

IN DUIZENDEN EUR	2018	2019	2020	2021	2022
<b>REMUNERATIE UITVOEREND BESTUURDER</b>					
Mercur Consult BV, vertegenwoordigd door Jan Boone, uitvoerend (lid RvB, CEO)	20	20	20	20	20
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
<b>REMUNERATIE CEO</b>					
Jan Boone, CEO	1.458	1.914	1.962	2.058	2.325
Evolutie (%)	115%	131%	102,5%	104,9%	113,0%
<b>REMUNERATIE OVERIGE LEDEN UITVOEREND MANAGEMENT</b>					
Totale remuneratie	2.358	3.296	3.466	3.636	4.097
Aantal leden uitvoerend management incl. CEO	5	5	5	5	5
Evolutie (%)	138%	140%	105%	105%	113%
<b>PRESTATIES LOTUS BAKERIES</b>					
Beurskapitalisatie (op 31 dec)	1.753.830	2.113.470	3.002.928	4.561.513	5.157.202
Evolutie beurskapitalisatie (%)	102%	121%	142%	152%	113%
Omzet	556.435	612.737	663.289	750.251	877.451
Evolutie omzet (%)	106%	110%	108%	113%	117%
Rebit	95.030	102.891	111.114	123.805	140.188
Evolutie Rebit (%)	106%	108%	108%	111%	113%
Rebitda	110.346	123.580	135.683	150.967	169.909
Evolutie Rebitda (%)	106%	112%	110%	111%	113%
Nettoresultaat	67.872	75.769	82.545	90.743	103.283
Evolutie nettoresultaat (%)	105%	112%	109%	110%	114%
<b>REMUNERATIE OVERIGE WERKNEMERS</b>					
Totale remuneratie	111.977	123.493	137.116	152.857	173.618
Aantal werknemers (FTE) <sup>1</sup>	1.555	1.821	2.214	2.305	2.550
Evolutie (%)	106%	110%	111%	111%	114%

<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, aangezien 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 17,2.

# ENTERPRISE RISK MANAGEMENT

## STRATEGIE VOOR RISICOBEEHER

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 Auditcomité.

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 Auditcomité. Het dagelijks bestuur is gedelegeerd aan de CEO, bijgestaan door het EXCO. Het Auditcomité 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.
- 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  
Lotus Bakeries verbindt zich ertoe te allen tijde integer, eerlijk en rechtvaardig te handelen en de toepasselijke wetten, regels en voorschriften na te leven. Zij heeft een gedragscode ontwikkeld die zes belangrijke principes bevat die door alle medewerkers van Lotus Bakeries te allen tijde moeten worden nageleefd.
- 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 18 mei 2021 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 kennen alle medewerkers duidelijk hun 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 Auditcomité.

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 Auditcomité.

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	Kwaliteit en veiligheid	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 procedures en systematische interne kwaliteitsaudits. Op regelmatige tijdstippen vinden externe audits plaats.
	Namaak/intellectuele eigendom	Het succes van de producten en merken van Lotus® Biscoff®, Lotus™ Natural Foods en 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 volatiliteit 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 rekruteringsbeleid, onboardingproces 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	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 consument beïnvloeden. Bij alles wat wij doen, streven wij ernaar onze ecologische voetafdruk te verkleinen. Met onze 12 fabrieken zijn we vandaag al koolstofneutraal. Wij hebben 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. 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 kiest ervoor 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 de kernstandaarden van het GRI.
	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.
	Palmolie	Lotus Bakeries is zich bewust van de mogelijke negatieve impact van de palmolie teelt op het milieu, met name de ontbossing, en de mogelijke sociale gevolgen in de regio's waar palmolieplantages worden aangelegd. Voor Lotus Bakeries is het belangrijk dat onze consumenten en klanten erop kunnen vertrouwen dat de palmolie 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. Bovendien vraagt Lotus Bakeries aan haar leveranciers om te investeren in volgende initiatieven en de onderneming op regelmatige basis actief te informeren: <ul style="list-style-type: none"> <li>- het ondersteunen van kleinschalige producenten om toe te treden tot duurzame toeleveringsketens</li> <li>- bescherming en herstel van bossen in een palmolieproductielandschap</li> <li>- ondersteuning van een landschaps-/jurisdictiebenadering van duurzaamheid in palmolieproducerende gebieden</li> <li>- ondersteuning van één of meer lokale omschakelingsprojecten in palmolieproducerende landen</li> </ul> Op die manier wil Lotus Bakeries de nodige veranderingen in de palmolieketen teweegbrengen.
	Watergebruik	Onze ESG-aanpak en -doelstellingen vereisen dat Lotus Bakeries opnieuw nadenkt over het gebruik van natuurlijke hulpbronnen en meer bepaald water. Een doeltreffend beheer van de waterbevoorrading en het waterverbruik is belangrijk voor onze activiteiten. De risico's met betrekking tot water omvatten waterschaarste, problemen met de waterkwaliteit, naleving van de regelgeving en reputatierisico's. Inzicht in de manier waarop onze activiteiten water gebruiken helpt ons dan ook om de risico's in verband met watervoorziening en -gebruik te beheersen en tegelijkertijd deze waardevolle hulpbron zo efficiënt mogelijk te gebruiken.

COMPONENT	RISICO	RISICOBESCHRIJVING EN RISICOBEPERKENDE MAATREGELEN
IT-architectuur	Gegevensbescherming en cyberveiligheid	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. 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. Corporate 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.
Financieel	Vreemde valuta	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. De belangrijkste transacties in vreemde valuta gebeuren in USD, GBP, CZK, 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.
	Andere financiële risico's	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 26.
Externe omgeving	Compliance en regelgeving	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, productetikettering, gezondheid en veiligheid, intellectuele-eigendomsrechten, bestrijding van omkoping en corruptie, mededinging, gegevensbescherming, exportregelgeving, mensenrechten en belastingen.
	Oorlogen	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.
	Pandemieën en andere besmettelijke ziekten	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.

## EXTERNE AUDIT

PwC Bedrijfsrevisoren BV, vertegenwoordigd door mevrouw Lien Winne, bedrijfsrevisor, werd op 13 mei 2022 door de Gewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders benoemd tot Commissaris van Lotus Bakeries NV voor een termijn van drie jaar. Het mandaat verstrekt onmiddellijk na de Gewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 2025. De in 2022 betaalde honoraria voor audit- en niet-auditdiensten aan PwC Bedrijfsrevisoren en aan de met PwC Bedrijfsrevisoren verbonden partijen, zijn opgenomen in toelichting 31 van de geconsolideerde jaarrekening.

AUDIT FEE VOOR DE GROEP AUDIT 2022	IN DUIZENDEN EUR
Lotus Bakeries NV	152
Groep Lotus Bakeries	443
<b>Totaal</b>	<b>595</b>

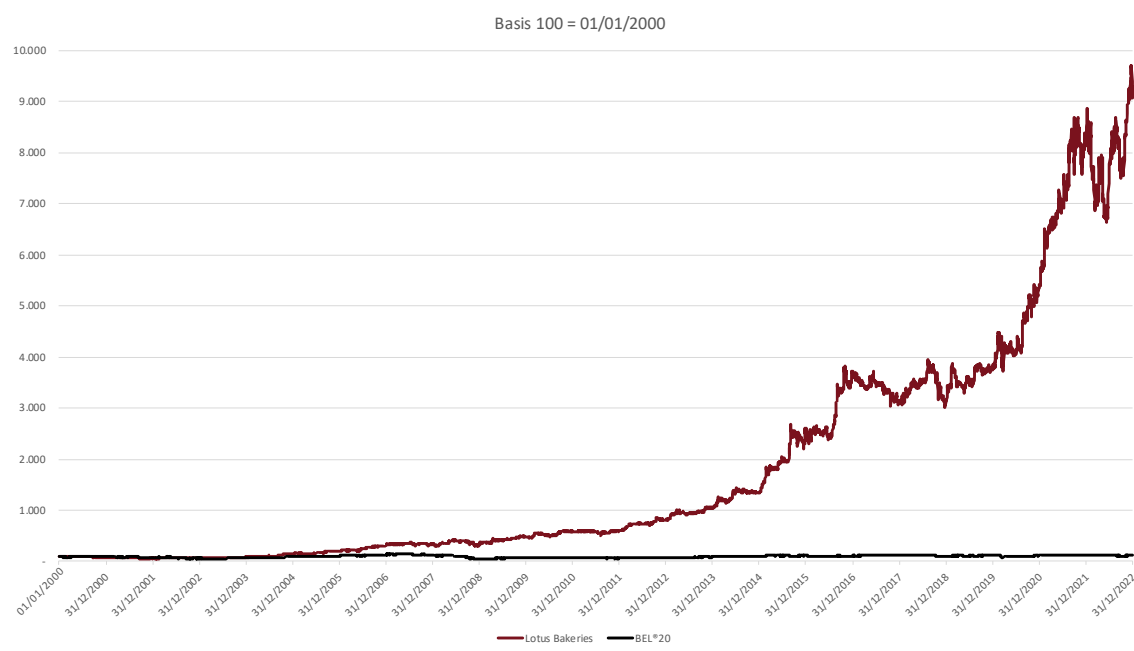
# 05

## BEURS- EN AANDEELHOUDERSINFORMATIE

Beurs- en aandeelhoudersinformatie 202



## EVOLUTIE VAN HET AANDEEL LOTUS BAKERIES



## GEGEVENS OVER HET AANDEEL LOTUS BAKERIES

PRESTATIEGEGEVENS VAN HET AANDEEL (IN EUR)	2022	2021	2020	2019	2018
Hoogste koers van de periode	6.630,00	6.080,00	3.770,00	2.680,00	2.690,00
Laagste koers van de periode	4.455,00	3.630,00	2.500,00	2.080,00	2.010,00
Aandelenkoers op balansdatum	6.320,00	5.590,00	3.680,00	2.590,00	2.150,00
Marktkapitalisatie op balansdatum (in miljoenen EUR)	5.157,20	4.561,51	3.002,93	2.113,47	1.753,83
Aantal aandelen op balansdatum	816.013	816.013	816.013	816.013	815.733
Price/earnings ratio (PER) <sup>1</sup> op balansdatum	49,93	50,26	36,36	28,21	26,21

<sup>1</sup>PER – Price Earnings Ratio: beurskoers op balansdatum gedeeld door het resultaat per aandeel over de periode

## BEURSNOTERING

De aandelen Lotus Bakeries zijn sinds januari 2002 genoteerd op Euronext Brussel onder de ticker LOTB en ISIN-code 0003604155.

Lotus Bakeries is vanaf 15 februari 2023 opgenomen in de BEL<sup>®</sup> ESG-index op Euronext Brussel. De BEL<sup>®</sup> ESG-index bestaat uit de 20 bedrijven met sterke Environmental, Social en Governance (ESG) praktijken uit de BEL<sup>®</sup>20 en de BEL<sup>®</sup> Mid indices van de beurs van Euronext Brussel.

## LIQUIDITEIT

Lotus Bakeries heeft KBC Securities aangesteld als 'liquidity provider'.

## MARKTKAPITALISATIE

Op basis van een totaal aantal van 816.013 gewone aandelen en een slotkoers van 6.320,00 euro bedroeg de beurskapitalisatie van Lotus Bakeries eind 2022 5.157,20 miljoen euro.

## EVOLUTIE VAN HET AANDEEL LOTUS BAKERIES

De grafiek linksboven toont de lange-termijnprestatie van het Lotus Bakeries-aandeel, vanaf 1 januari 2000, in vergelijking met de BEL<sup>®</sup>20 index. De BEL<sup>®</sup>20 index is de benchmark beursindex van Euronext Brussel en weerspiegelt de 20 meest gekapitaliseerde en liquide aandelen die op de beurs van Euronext Brussel worden verhandeld.

## FINANCIËLE KALENDER

### Vrijdag 12 mei 2023

Gewone en Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders

### Maandag 22 mei 2023

Dividend betaalbaar vanaf 22 mei 2023

### Vrijdag 11 augustus 2023

2023 halfjaarlijkse resultaten

## CORPORATE WEBSITE EN JAARVERSLAG

De corporate website biedt uitgebreide informatie over investor relations, waaronder informatie over de onderneming en haar activiteiten, haar aandelen, corporate updates, financiële verslagen, presentaties voor investeerders en een financiële kalender.

Dit jaarverslag is ook beschikbaar op de corporate website van Lotus Bakeries: [www.lotusbakeries.com](http://www.lotusbakeries.com). Het eerste deel van het jaarverslag en de geconsolideerde jaarrekening (tweede deel) is zowel in het Nederlands als in het Engels beschikbaar. Het derde deel van het jaarverslag, bestaande uit de ESG- en GRI-rapportering, is enkel beschikbaar in het Engels.



# 06

## FINANCIËLE STATEN

Geconsolideerde resultatenrekeningen overzicht van het totaalresultaat	208
Geconsolideerde balans	209
Beknopt vijfjarenoverzicht	210



Het volgende hoofdstuk van het jaarverslag 2022 bevat de geconsolideerde balans, de geconsolideerde resultatenrekening en het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat en het beknopt financieel vijfjarenoverzicht van de Lotus Bakeries Groep. De volledige geconsolideerde jaarrekening, inclusief alle toelichtingen in overeenstemming met IFRS, wordt gepresenteerd in de financiële bijlage bij dit jaarverslag en is beschikbaar in het Nederlands en het Engels.

Deze geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards (IFRS) zoals goedgekeurd voor toepassing binnen de Europese Unie met vergelijkende cijfers voor 2021.

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



Een collega techniker houdt een voorspellend oogje in het zeil

# GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING EN OVERZICHT VAN HET TOTAALRESULTAAT

IN DUIZENDEN EUR	2022	2021	IN DUIZENDEN EUR	2022	2021
<b>OMZET</b>	<b>877.451</b>	<b>750.251</b>	<b>NETTORESULTAAT</b>	<b>103.283</b>	<b>90.743</b>
Grondstoffen, verpakking en co-productie	(311.310)	(250.617)	<b>OVERIGE ELEMENTEN VAN HET TOTAALRESULTAAT</b>		
Diensten en diverse goederen	(218.277)	(192.231)	Elementen die later zouden kunnen worden opgenomen in de resultatenrekening	(9.410)	21.419
Personeelskosten	(173.618)	(152.857)	Wisselkoersverschillen bij omrekening buitenlandse vestigingen	(9.608)	21.160
Afschrijvingen	(25.245)	(23.115)	Winst/(Verlies) op kasstroomafdekkingen, na belastingen	198	259
Waardeverminderingen op voorraden en handelsvorderingen	(3.992)	(3.384)	Elementen die nooit zullen worden opgenomen in de resultatenrekening	(151)	(333)
Overige bedrijfskosten	(8.534)	(8.253)	Herwaarderingswinsten/(-verliezen) op toegezegde pensioenregelingen	(151)	(333)
Overige bedrijfsopbrengsten	3.711	4.011	<b>Overige elementen van het totaalresultaat</b>	<b>(9.560)</b>	<b>21.086</b>
<b>RECURRENT BEDRIJFSRESULTAAT (REBIT)</b>	<b>140.188</b>	<b>123.805</b>	<b>TOTAALRESULTAAT</b>	<b>93.722</b>	<b>111.829</b>
Niet-recurrente opbrengsten en kosten	(3.807)	(4.135)	Toerekenbaar aan minderheidsbelangen	2	33
<b>BEDRIJFSRESULTAAT (EBIT)</b>	<b>136.381</b>	<b>119.670</b>	Toerekenbaar aan houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries	93.720	111.796
Financieel resultaat	(2.354)	(2.373)	<b>WINST PER AANDEEL</b>		
Interestopbrengsten (-kosten)	(2.565)	(2.766)	Gewogen gemiddeld aantal aandelen	810.858	811.550
Wisselkoerswinsten (-verliezen)	988	886	Gewone winst per aandeel (EUR) - toe te rekenen aan:		
Overige financiële opbrengsten (kosten)	(777)	(493)	Minderheidsbelangen	0,05	(0,03)
<b>RESULTAAT VAN DE PERIODE VÓÓR BELASTINGEN</b>	<b>134.027</b>	<b>117.297</b>	Houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries	127,32	111,84
Winstbelastingen	(30.744)	(26.554)	Gewogen gemiddeld aantal aandelen na verwaterings-effect	812.106	813.677
<b>NETTORESULTAAT</b>	<b>103.283</b>	<b>90.743</b>	Verwaterde winst per aandeel (EUR) - toe te rekenen aan:		
Toerekenbaar aan minderheidsbelangen	43	(24)	Minderheidsbelangen	0,05	(0,03)
Toerekenbaar aan houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries	103.240	90.767	Houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries	127,13	111,55

# GECONSOLIDEERDE BALANS

IN DUIZENDEN EUR	31 DECEMBER 2022	31 DECEMBER 2021	IN DUIZENDEN EUR	31 DECEMBER 2022	31 DECEMBER 2021
<b>ACTIVA</b>			<b>EIGEN VERMOGEN EN VERPLICHTINGEN</b>		
<b>Vaste activa</b>	<b>820.000</b>	<b>690.120</b>	<b>Eigen vermogen</b>	<b>572.141</b>	<b>519.532</b>
Goodwill	225.246	224.846	Kapitaal	16.388	16.388
Immateriële activa	146.735	144.745	Eigen aandelen	(18.976)	(9.514)
Materiële vaste activa	428.244	307.725	Overgedragen resultaten	611.180	539.590
Investeringen in andere vennootschappen	16.806	9.755	Overige reserves	(36.451)	(26.932)
Uitgestelde belastingvorderingen	2.212	2.182	Minderheidsbelangen	-	-
Overige vaste activa	757	867	<b>Langlopende verplichtingen</b>	<b>266.186</b>	<b>289.450</b>
<b>Vlottende activa</b>	<b>275.036</b>	<b>301.972</b>	Rentedragende verplichtingen	196.066	218.837
Voorraden	70.361	57.901	Uitgestelde belastingverplichtingen	63.716	64.243
Handels- en overige vorderingen	120.074	105.164	Pensioenverplichtingen	4.411	4.020
Actuele belastingvorderingen	4.947	5.276	Voorzieningen	122	116
Geldmiddelen en kasequivalenten	76.435	132.160	Afgeleide financiële instrumenten	107	371
Overige vlottende activa	3.219	1.471	Overige langlopende verplichtingen	1.765	1.863
<b>TOTAAL ACTIVA</b>	<b>1.095.036</b>	<b>992.092</b>	<b>Kortlopende verplichtingen</b>	<b>256.709</b>	<b>183.110</b>
			Rentedragende verplichtingen	70.178	17.439
			Pensioenverplichtingen	232	333
			Voorzieningen	21	21
			Handels- en overige schulden	172.995	154.377
			Actuele belastingsschulden	10.367	5.850
			Overige kortlopende verplichtingen	2.917	5.091
			<b>TOTAAL EIGEN VERMOGEN EN VERPLICHTINGEN</b>	<b>1.095.036</b>	<b>992.092</b>

# BEKNOPT VIJFJARENOVERZICHT

## GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING

IN DUIZENDEN EUR	2022	2021	2020	2019	2018
<b>OMZET</b>	<b>877.451</b>	<b>750.251</b>	<b>663.289</b>	<b>612.737</b>	<b>556.435</b>
<b>RECURRENT BEDRIJFSRESULTAAT (REBIT)</b>	<b>140.188</b>	<b>123.805</b>	<b>111.114</b>	<b>102.891</b>	<b>95.030</b>
Niet-recurrente opbrengsten en kosten	(3.807)	(4.135)	(4.593)	(2.292)	(3.005)
<b>BEDRIJFSRESULTAAT (EBIT)</b>	<b>136.381</b>	<b>119.670</b>	<b>106.521</b>	<b>100.599</b>	<b>92.025</b>
Financieel resultaat	(2.354)	(2.373)	(3.004)	(2.514)	(3.324)
<b>RESULTAAT VAN DE PERIODE VÓÓR BELASTINGEN</b>	<b>134.027</b>	<b>117.297</b>	<b>103.517</b>	<b>98.086</b>	<b>88.701</b>
Winstbelastingen	(30.744)	(26.554)	(20.972)	(22.317)	(20.829)
<b>NETTORESULTAAT</b>	<b>103.283</b>	<b>90.743</b>	<b>82.545</b>	<b>75.769</b>	<b>67.872</b>
Toerekenbaar aan minderheidsbelangen	43	(24)	(48)	857	964
Toerekenbaar aan houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries	103.240	90.767	82.593	74.912	66.908

## GECONSOLIDEERDE BALANS

IN DUIZENDEN EUR	31 DECEMBER 2022	31 DECEMBER 2021	31 DECEMBER 2020	31 DECEMBER 2019	31 DECEMBER 2018
<b>Vaste activa</b>	<b>820.000</b>	<b>690.120</b>	<b>622.840</b>	<b>641.122</b>	<b>545.647</b>
Goodwill	225.246	224.846	216.485	229.365	177.639
Immateriele activa	146.735	144.745	139.966	142.709	138.887
Materiële vaste activa	428.244	307.725	258.182	263.793	219.897
Investeringen in andere vennootschappen	16.806	9.755	4.403	2.243	2.460
Uitgestelde belastingvorderingen	2.212	2.182	3.351	2.505	3.936
Overige vaste activa	757	867	453	507	2.828
<b>Vlottende activa</b>	<b>275.036</b>	<b>301.972</b>	<b>221.387</b>	<b>171.507</b>	<b>165.925</b>
Vorraden	70.361	57.901	46.827	44.461	39.066
Handels- en overige vorderingen	120.074	105.164	89.042	84.524	78.593
Actuele belastingvorderingen	4.947	5.276	3.142	1.075	523
Geldmiddelen en kasequivalenten	76.435	132.160	81.261	40.093	45.597
Overige vlottende activa	3.219	1.471	1.115	1.354	2.146
<b>TOTAAL ACTIVA</b>	<b>1.095.036</b>	<b>992.092</b>	<b>844.227</b>	<b>812.629</b>	<b>711.572</b>
<b>Eigen vermogen</b>	<b>572.141</b>	<b>519.532</b>	<b>433.744</b>	<b>402.477</b>	<b>346.927</b>
<b>Langlopende verplichtingen</b>	<b>266.186</b>	<b>289.450</b>	<b>261.841</b>	<b>239.584</b>	<b>198.042</b>
Rentedragende verplichtingen	196.066	218.837	198.156	158.010	116.500
Uitgestelde belastingverplichtingen	63.716	64.243	57.195	50.737	52.725
Pensioenverplichtingen	4.411	4.020	3.748	3.712	3.519
Voorzieningen	122	116	282	285	377
Afgeleide financiële instrumenten	107	371	717	2.340	2.319
Overige langlopende verplichtingen	1.765	1.863	1.743	24.500	22.602
<b>Kortlopende verplichtingen</b>	<b>256.709</b>	<b>183.110</b>	<b>148.642</b>	<b>170.568</b>	<b>166.603</b>
Rentedragende verplichtingen	70.178	17.439	12.552	36.579	36.655
Pensioenverplichtingen	232	333	317	325	234
Voorzieningen	21	21	21	21	21
Handels- en overige schulden	172.995	154.377	118.647	118.356	111.526
Actuele belastingschulden	10.367	5.850	12.701	11.630	14.761
Overige kortlopende verplichtingen	2.917	5.091	4.404	3.657	3.406
<b>TOTAAL EIGEN VERMOGEN EN VERPLICHTINGEN</b>	<b>1.095.036</b>	<b>992.092</b>	<b>844.227</b>	<b>812.629</b>	<b>711.572</b>



## MAATSCHAPPELIJKE ZETEL

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

Rechtspersonenregister van Gent,  
Ondernemingsnummer 0401.030.860

## CONTACT

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

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

## Concept en realisatie

Lotus Bakeries en Duval Branding  
[duvalbranding.com](http://duvalbranding.com)

## Illustraties

Sören Selleslagh  
[sorenselleslagh.com](http://sorenselleslagh.com)

## Fotografie

Bert Luyckx  
[bertluyckx.be](http://bertluyckx.be)  
Jens Mollenvanger  
[jensmollenvanger.be](http://jensmollenvanger.be)





[WWW.LOTUSBAKERIES.COM](http://WWW.LOTUSBAKERIES.COM)



Lotus Bakeries NV (de “Vennootschap”) is een naamloze vennootschap (NV) naar Belgisch recht met ondernemingsnummer 0401.030.860. De maatschappelijke zetel van Lotus Bakeries NV is gevestigd te Gentstraat 1, 9971 Lembeke, België. De aandelen van Lotus Bakeries NV zijn genoteerd op de gereguleerde markt van Euronext Brussel.

Lotus Bakeries is wereldwijd actief in het segment van traditionele en natuurlijke tussendoortjes met onder meer de merken Lotus, Lotus® Biscoff®, nākd, TREK, BEAR, Kiddylicious, Dinosaurus, Peijnenburg, Annas en Peter’s Yard. Lotus Bakeries, met hoofdzetel in België, is een dynamische en internationaal georiënteerde onderneming met productieverstoppingen in België, Nederland, Frankrijk, Zweden, Zuid-Afrika en de VS, en eenentwintig entiteiten met verkoopactiviteiten in Europa, Amerika en Azië. Door een gezond evenwicht te bewaren tussen traditie en innovatie verwerft het merk Lotus de consument met een uniek assortiment van kwaliteitsvolle en lekkere producten.

De geconsolideerde jaarrekening van Lotus Bakeries Groep (de “Groep”) voor het boekjaar afgesloten op 31 december 2022 werd goedgekeurd voor publicatie overeenkomstig een beslissing van de Raad van Bestuur van 20 maart 2023.

Deze geconsolideerde jaarrekening is opgesteld overeenkomstig de International Financial Reporting Standards (IFRS) zoals goedgekeurd voor toepassing binnen de Europese Unie, met vergelijkende cijfers voor 2021.

De beknopte statutaire jaarrekening op het einde van het geconsolideerde financiële verslag is een uittreksel uit de enkelvoudige jaarrekening van de Vennootschap opgesteld volgens de Belgische boekhoudnormen en is opgenomen zoals vereist door artikel 3:17 van het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen.

De enkelvoudige jaarrekening zal, samen met het jaarverslag van de Raad van Bestuur aan de algemene vergadering van aandeelhouders en het verslag van de commissaris, binnen de wettelijk voorziene termijn worden neergelegd bij de

Nationale Bank van België. Deze documenten zijn eveneens beschikbaar op de corporate website van Lotus Bakeries, [www.lotusbakeries.com](http://www.lotusbakeries.com) (Investor Relations) of kunnen op aanvraag gratis verkregen worden bij het Corporate Secretary van Lotus Bakeries.

Dit financieel verslag maakt deel uit van het geconsolideerd jaarverslag 2022 van Lotus Bakeries NV. Dit jaarverslag bestaat uit drie delen die beschikbaar zijn op de corporate website van Lotus Bakeries en ook afzonderlijk en gratis kunnen worden aangevraagd bij het Corporate Secretary van Lotus Bakeries.

De Groep stelt een jaarrekening op in ESEF-formaat in het Nederlands en het Engels. Daarnaast stelt de Groep zijn jaarrekening in pdf-formaat beschikbaar in het Nederlands en het Engels.

De door de Groep in het ESEF-formaat opgestelde jaarrekening in het Nederlands is de enige “officiële ESEF-versie” van de jaarrekening die de Groep ontslaat van de verplichtingen van de Transparantierichtlijn.

Jaarrekeningen die in pdf-formaat op de website van de Groep beschikbaar worden gesteld en jaarrekeningen die in ESEF-formaat in een andere taal dan het Nederlands zijn opgesteld, worden derhalve beschouwd als niet-officiële versies en vertalingen.

De officiële ESEF-versie heeft voorrang op alle niet-officiële en vertaalde versies. De officiële ESEF-versie van de jaarrekening van de Groep is beschikbaar op de website van de Groep.

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

## INDEX

<b>GECONSOLIDEERDE JAARREKENING</b>	<b>4</b>	28. Verbintenissen	54
Geconsolideerde resultatenrekening en overzicht van het totaalresultaat	4	29. Gebeurtenissen na balansdatum	55
Geconsolideerde balans	5	30. Verklaring van het management	55
Geconsolideerd kasstroomoverzicht	6	31. Honoraria verbonden aan de audit	55
Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen	8	32. Consolidatiekring	56
		33. Alternatieve prestatie maatstaven	58
<b>TOELICHTING BIJ DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING</b>	<b>11</b>		
1. Samenvatting van de belangrijkste grondslagen voor financiële verslaglegging	11	<b>VERSLAG VAN DE COMMISSARIS</b>	<b>60</b>
2. Wijzigingen in de consolidatiekring	24	<b>BEKNOPTE GECONSOLIDEERDE FINANCIËLE STATEN OVER VIJF JAAR</b>	<b>66</b>
3. Segmentinformatie	26	<b>BEKNOPTE STATUTAIRE JAARREKENING – LOTUS BAKERIES NV</b>	<b>68</b>
4. Diensten en diverse goederen	28	Statutaire balans	68
5. Personeelskosten	28	Statutaire resultatenrekening	69
6. Afschrijvingen	28	Waarderingsregels	70
7. Overige bedrijfsopbrengsten en -kosten	28		
8. Niet-recurrente opbrengsten en kosten	29		
9. Financieel resultaat	29		
10. Winstbelasting	31		
11. Winst per aandeel	31		
12. Goodwill	32		
13. Immateriële activa	34		
14. Materiële vaste activa	36		
15. Investerings in andere vennootschappen	38		
16. Voorraden	39		
17. Handels- en overige vorderingen	39		
18. Geldmiddelen en kasequivalenten	40		
19. Overige activa	40		
20. Eigen vermogen	40		
21. Rentedragende verplichtingen	43		
22. Personeelsverplichtingen	45		
23. Handels- en overige schulden	47		
24. Overige verplichtingen	47		
25. Uitgestelde en actuele belastingen	48		
26. Financiële instrumenten en financieel risicobeheer	50		
27. Verbonden partijen	54		



# GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

## GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING EN OVERZICHT VAN HET TOTAALRESULTAAT

IN DUIZENDEN EUR	TOELICHTING	2022	2021
<b>OMZET</b>	<b>3</b>	<b>877.451</b>	<b>750.251</b>
Grondstoffen, verpakking en co-productie		(311.310)	(250.617)
Diensten en diverse goederen	4	(218.277)	(192.231)
Personeelskosten	5	(173.618)	(152.857)
Afschrijvingen	6	(25.245)	(23.115)
Waardeverminderingen op voorraden en handelsvorderingen	16, 17	(3.992)	(3.384)
Overige bedrijfskosten	7	(8.534)	(8.253)
Overige bedrijfsopbrengsten	7	3.711	4.011
<b>RECURRENT BEDRIJFSRESULTAAT (REBIT)</b>		<b>140.188</b>	<b>123.805</b>
Niet-recurrente opbrengsten en kosten	8	(3.807)	(4.135)
<b>BEDRIJFSRESULTAAT (EBIT)</b>		<b>136.381</b>	<b>119.670</b>
Financieel resultaat	9	(2.354)	(2.373)
Interestopbrengsten (-kosten)		(2.565)	(2.766)
Wisselkoerswinsten (-verliezen)		988	886
Overige financiële opbrengsten (kosten)		(777)	(493)
<b>RESULTAAT VAN DE PERIODE VÓÓR BELASTINGEN</b>		<b>134.027</b>	<b>117.297</b>
Winstbelastingen	10	(30.744)	(26.554)
<b>NETTORESULTAAT</b>		<b>103.283</b>	<b>90.743</b>
Toerekenbaar aan minderheidsbelangen		43	(24)
Toerekenbaar aan houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries		103.240	90.767

IN DUIZENDEN EUR	TOELICHTING	2022	2021
<b>NETTORESULTAAT</b>		<b>103.283</b>	<b>90.743</b>
<b>OVERIGE ELEMENTEN VAN HET TOTAALRESULTAAT</b>			
Elementen die later zouden kunnen worden opgenomen in de resultatenrekening		(9.410)	21.419
Wisselkoersverschillen bij omrekening buitenlandse vestigingen		(9.608)	21.160
Winst/(Verlies) op kasstroomafdekkingen, na belastingen		198	259
Elementen die nooit zullen worden opgenomen in de resultatenrekening		(151)	(333)
Herwaarderingswinsten/(-verliezen) op toegezegde pensioenregelingen		(151)	(333)
<b>Overige elementen van het totaalresultaat</b>		<b>(9.560)</b>	<b>21.086</b>
<b>TOTAALRESULTAAT</b>		<b>93.722</b>	<b>111.829</b>
Toerekenbaar aan minderheidsbelangen		2	33
Toerekenbaar aan houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries		93.720	111.796
<b>WINST PER AANDEEL</b>	<b>11</b>		
Gewogen gemiddeld aantal aandelen		810.858	811.550
Gewone winst per aandeel (EUR) - toe te rekenen aan:			
Minderheidsbelangen		0,05	(0,03)
Houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries		127,32	111,84
Gewogen gemiddeld aantal aandelen na verwateringseffect		812.106	813.677
Verwaterde winst per aandeel (EUR) - toe te rekenen aan:			
Minderheidsbelangen		0,05	(0,03)
Houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries		127,13	111,55

## GECONSOLIDEERDE BALANS

IN DUIZENDEN EUR	TOELICHTING	31 DECEMBER 2022	31 DECEMBER 2021
<b>ACTIVA</b>			
<b>Vaste activa</b>		<b>820.000</b>	<b>690.120</b>
Goodwill	12	225.246	224.846
Immateriële activa	13	146.735	144.745
Materiële vaste activa	14	428.244	307.725
Investerings in andere vennootschappen	15	16.806	9.755
Uitgestelde belastingvorderingen	25	2.212	2.182
Overige vaste activa	19	757	867
<b>Vlottende activa</b>		<b>275.036</b>	<b>301.972</b>
Voorraden	16	70.361	57.901
Handels- en overige vorderingen	17	120.074	105.164
Actuele belastingvorderingen	25	4.947	5.276
Geldmiddelen en kasequivalenten	18	76.435	132.160
Overige vlottende activa	19	3.219	1.471
<b>TOTAAL ACTIVA</b>		<b>1.095.036</b>	<b>992.092</b>

IN DUIZENDEN EUR	TOELICHTING	31 DECEMBER 2022	31 DECEMBER 2021
<b>EIGEN VERMOGEN EN VERPLICHTINGEN</b>			
<b>Eigen vermogen</b>		<b>572.141</b>	<b>519.532</b>
Kapitaal	20	16.388	16.388
Eigen aandelen	20	(18.976)	(9.514)
Overgedragen resultaten		611.180	539.590
Overige reserves		(36.451)	(26.932)
Minderheidsbelangen		-	-
<b>Langlopende verplichtingen</b>		<b>266.186</b>	<b>289.450</b>
Rentedragende verplichtingen	21	196.066	218.837
Uitgestelde belastingverplichtingen	25	63.716	64.243
Pensioenverplichtingen	22	4.411	4.020
Voorzieningen		122	116
Afgeleide financiële instrumenten		107	371
Overige langlopende verplichtingen	24	1.765	1.863
<b>Kortlopende verplichtingen</b>		<b>256.709</b>	<b>183.110</b>
Rentedragende verplichtingen	21	70.178	17.439
Pensioenverplichtingen	22	232	333
Voorzieningen		21	21
Handels- en overige schulden	23	172.995	154.377
Actuele belastingenschulden	25	10.367	5.850
Overige kortlopende verplichtingen	24	2.917	5.091
<b>TOTAAL EIGEN VERMOGEN EN VERPLICHTINGEN</b>		<b>1.095.036</b>	<b>992.092</b>

## GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT

IN DUIZENDEN EUR	2022	2021 <sup>1</sup>
<b>OPERATIONELE ACTIVITEITEN</b>		
NETTORESULTAAT	103.283	90.743
Afschrijvingen	25.245	23.159
Waardeverminderingen op voorraden en handelsvorderingen	3.992	3.601
Bijzondere waardeverminderingen en resultaat uit verkoop van activa	259	442
Wijziging in voorzieningen	(16)	139
Financieel resultaat	2.354	2.373
Winstbelastingen	30.744	26.554
Kosten verbonden aan op aandelen gebaseerde betalingen	470	419
<b>Brutokasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>166.331</b>	<b>147.430</b>
Afname/(Toename) van voorraden	(15.588)	(12.957)
Afname/(Toename) van handels- en overige vorderingen	(15.675)	(4.778)
Afname/(Toename) van de overige activa	141	(5.366)
Toename/(Afname) van handels- en overige schulden	1.880	18.576
Toename/(Afname) van de overige verplichtingen	1.430	(3.504)
<b>Mutatie van het werkkapitaal</b>	<b>(27.811)</b>	<b>(8.029)</b>
Betaalde winstbelastingen	(27.707)	(28.478)
<b>NETTOKASSTROOM UIT OPERATIONELE ACTIVITEITEN</b>	<b>110.812</b>	<b>110.923</b>
<b>INVESTERINGSACTIVITEITEN</b>		
(Im)materiële vaste activa - Aanschaffingen	(123.112)	(42.048)
(Im)materiële vaste activa - Verkopen	141	541
Verwerving van dochterondernemingen, na aftrek van overgenomen geldmiddelen (toelichting 2)	(9.205)	(274)
Financiële activa - Investerings	(9.281)	(5.353)
Ontvangsten/(Terugbetaling) langlopende vorderingen	91	(415)
<b>NETTOKASSTROOM UIT INVESTERINGEN</b>	<b>(141.368)</b>	<b>(47.549)</b>

IN DUIZENDEN EUR	2022	2021 <sup>1</sup>
<b>FINANCIERINGSACTIVITEITEN</b>		
Betaalde dividenden	(32.805)	(28.813)
Aan- en verkoop van eigen aandelen	(8.841)	3.234
Ontvangsten van rentedragende leningen	39.000	30.000
Terugbetalingen van rentedragende leningen	(14.000)	(14.500)
Terugbetaling van leaseverplichtingen	(4.187)	(4.255)
Betaalde interesten	(2.221)	(2.762)
Overige ontvangen/(betaalde) financiële opbrengsten en kosten	(1.545)	1.664
<b>NETTOKASSTROOM UIT FINANCIERINGSACTIVITEITEN</b>	<b>(24.599)</b>	<b>(15.432)</b>
<b>NETTO MUTATIE GELDMIDDELEN EN KASEQUIVALENTEN</b>	<b>(55.155)</b>	<b>47.942</b>
Geldmiddelen en kasequivalenten per 1 januari	132.160	81.261
Impact wisselkoersfluctuaties	(570)	2.957
<b>GELDMIDDELEN EN KASEQUIVALENTEN PER 31 DECEMBER</b>	<b>76.435</b>	<b>132.160</b>

<sup>1</sup>De presentatie van het geconsolideerd kasstroomoverzicht is in 2022 herzien. Met het oog op de consistentie is de presentatie van het vergelijkend kasstroomoverzicht aangepast. De belangrijkste wijzigingen hebben betrekking op de volgende posten:

- Betaalde interesten: gepresenteerd als onderdeel van de financieringsactiviteiten
- Overige ontvangen/(betaalde) financiële opbrengsten en kosten: gepresenteerd als onderdeel van de financieringsactiviteiten
- Ontvangsten/(Terugbetaling) van langlopende vorderingen: gepresenteerd als onderdeel van de investeringsactiviteiten



## GECONSOLIDEERD MUTATIEOVERZICHT VAN HET EIGEN VERMOGEN

IN DUIZENDEN EUR	GEPLAATST KAPITAAL	UITGIFTEPREMIE	KAPITAAL	EIGEN AANDELEN	OVERGEDRAGEN RESULTATEN	OMREKENINGS- VERSCHILLEN	HERWAARDERINGEN OP TOEGEZEGD- PENSIOENREGELINGEN	KASSTROOM- AFDEKKINGSRESERVE	OVERIGE RESERVES	EIGEN VERMOGEN - DEEL GROEP	MINDERHEIDSBELANGEN	TOTAAL EIGEN VERMOGEN
<b>EIGEN VERMOGEN PER 1 JANUARI 2022</b>	<b>3.591</b>	<b>12.797</b>	<b>16.388</b>	<b>(9.514)</b>	<b>539.590</b>	<b>(26.040)</b>	<b>(613)</b>	<b>(279)</b>	<b>(26.932)</b>	<b>519.532</b>	<b>-</b>	<b>519.532</b>
Nettoresultaat van de periode	-	-	-	-	103.240	-	-	-	-	103.240	43	103.283
Overige elementen van het totaalresultaat	-	-	-	-	-	(9.567)	(151)	198	(9.519)	(9.519)	(41)	(9.560)
<b>Totaalresultaat van de periode</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>103.240</b>	<b>(9.567)</b>	<b>(151)</b>	<b>198</b>	<b>(9.519)</b>	<b>93.720</b>	<b>2</b>	<b>93.722</b>
Dividenden aan aandeelhouders	-	-	-	-	(32.428)	-	-	-	-	(32.428)	(293)	(32.721)
Transacties met eigen aandelen	-	-	-	(9.462)	621	-	-	-	-	(8.841)	-	(8.841)
Aandelenoptieplannen	-	-	-	-	470	-	-	-	-	470	-	470
Impact geschreven putopties op minderheidsbelangen	-	-	-	-	(291)	-	-	-	-	(291)	291	-
Overige	-	-	-	-	(21)	-	-	-	-	(21)	-	(21)
<b>EIGEN VERMOGEN PER 31 DECEMBER 2022</b>	<b>3.591</b>	<b>12.797</b>	<b>16.388</b>	<b>(18.976)</b>	<b>611.180</b>	<b>(35.607)</b>	<b>(764)</b>	<b>(81)</b>	<b>(36.451)</b>	<b>572.141</b>	<b>-</b>	<b>572.141</b>
<b>EIGEN VERMOGEN PER 1 JANUARI 2021</b>	<b>3.591</b>	<b>12.797</b>	<b>16.388</b>	<b>(11.474)</b>	<b>476.724</b>	<b>(47.143)</b>	<b>(280)</b>	<b>(538)</b>	<b>(47.961)</b>	<b>433.677</b>	<b>67</b>	<b>433.744</b>
Nettoresultaat van de periode	-	-	-	-	90.767	-	-	-	-	90.767	(24)	90.743
Overige elementen van het totaalresultaat	-	-	-	-	-	21.103	(333)	259	21.029	21.029	57	21.086
<b>Totaalresultaat van de periode</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>90.767</b>	<b>21.103</b>	<b>(333)</b>	<b>259</b>	<b>21.029</b>	<b>111.796</b>	<b>33</b>	<b>111.829</b>
Dividenden aan aandeelhouders	-	-	-	-	(28.968)	-	-	-	-	(28.968)	-	(28.968)
Transacties met eigen aandelen	-	-	-	1.960	-	-	-	-	-	1.960	-	1.960
Aandelenoptieplannen	-	-	-	-	419	-	-	-	-	419	-	419
Minderheidsbelangen uit bedrijfscombinaties	-	-	-	-	67	-	-	-	-	67	(67)	-
Impact geschreven putopties op minderheidsbelangen	-	-	-	-	33	-	-	-	-	33	(33)	-
Overige	-	-	-	-	548	-	-	-	-	548	-	548
<b>EIGEN VERMOGEN PER 31 DECEMBER 2021</b>	<b>3.591</b>	<b>12.797</b>	<b>16.388</b>	<b>(9.514)</b>	<b>539.590</b>	<b>(26.040)</b>	<b>(613)</b>	<b>(279)</b>	<b>(26.932)</b>	<b>519.532</b>	<b>-</b>	<b>519.532</b>





## TOELICHTING BIJ DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

### 1. SAMENVATTING VAN DE BELANGRIJKSTE GRONDSLAGEN VOOR FINANCIËLE VERSLAGLEGGING

#### 1.1 Grondslag voor de presentatie

De geconsolideerde jaarrekening van de Groep is opgesteld overeenkomstig de International Financial Reporting Standards (IFRS), zoals goedgekeurd door de Europese Unie (EU).

Deze geconsolideerde jaarrekening wordt voorgesteld in duizenden EUR en geeft de financiële situatie per 31 december 2022 weer. Door afrondingen is het mogelijk dat de totalen in deze geconsolideerde jaarrekening niet exact kloppen en dat de percentages niet exact overeenstemmen met de absolute cijfers.

De grondslagen voor financiële verslaggeving zijn consequent toegepast voor alle gepresenteerde perioden en zijn in overeenstemming met die welke zijn toegepast in de geauditeerde geconsolideerde jaarrekening van de Groep voor het jaar eindigend op 31 december 2021.

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld op basis van de historische kostprijsmethode, behalve voor bepaalde financiële instrumenten waarvoor de reële waarde wordt gebruikt.

Deze jaarrekening is opgesteld op transactiebasis (accrual basis) en in de veronderstelling dat de Groep in continuïteit is en haar activiteiten in de nabije toekomst zal voortzetten (going concern).

De Groep heeft de volgende relevante nieuwe standaarden, aanpassingen aan standaarden of interpretaties voor het eerst toegepast voor het boekjaar dat begint op 1 januari 2022 en zijn goedgekeurd door de Europese Unie:

- **Aanpassingen aan IAS 16 – Opbrengsten vóór beoogd gebruik:** De wijzigingen verbieden het in mindering brengen van bedragen ontvangen uit de verkoop van geproduceerde artikelen op de kosten van een materiële vast actief, terwijl het bedrijf het actief voorbereidt op het beoogde gebruik.
- **Aanpassingen aan IAS 37 – Verlieslatende contracten - Kosten om het contract na te leven:** De wijzigingen verduidelijken welke kosten een onderneming moet opnemen als kosten voor de uitvoering van een contract bij de beoordeling of een contract verlieslatend is.
- **Jaarlijkse verbeteringen 2018-2020:** Het pakket jaarlijkse verbeteringen omvat de volgende kleine wijzigingen: Dochteronderneming als eerste toepasser (aanpassingen aan IFRS 1); Vergoedingen in de '10 procent'-test voor het niet langer opnemen van financiële verplichtingen (aanpassingen aan IFRS 9); Lease-incentives (aanpassingen aan voorbeeld 13 van IFRS 16); Belastingheffing bij waarderingen tegen reële waarde (aanpassingen aan IAS 41).

De volgende relevante nieuwe standaarden, aanpassingen aan standaarden of interpretaties zijn gepubliceerd, maar zijn nog niet voor het eerst verplicht van toepassing voor het boekjaar dat op 1 januari 2022 begint, en werden niet vervroegd toegepast:

- **Aanpassingen aan IAS 1 – Presentatie van de jaarrekening:** Classificatie van verplichtingen als kortlopend of langlopend (effectief vanaf 1 januari 2023, maar nog niet goedgekeurd in de EU), hebben alleen gevolgen voor de presentatie van verplichtingen in de balans - niet voor het bedrag of het tijdstip van opname van activa, opbrengsten of kosten uit hoofde van verplichtingen, of voor de toelichtingen die entiteiten over deze posten verstrekken. De wijzigingen voorzien in een meer algemene aanpak van de classificatie van verplichtingen volgens IAS 1 op basis van de op de verslagdatum bestaande contractuele regelingen.
- **Aanpassingen aan IAS 1 – Presentatie van de jaarrekening en IFRS Practice Statement 2:** Informatieverschaffing over de grondslagen voor financiële verslaggeving (effectief vanaf 1 januari 2023). De wijzigingen zijn bedoeld om de toelichtingen met betrekking tot de waarderingsregels te verbeteren en om gebruikers van de jaarrekening te helpen onderscheid te maken tussen schattingswijzigingen en wijzigingen in waarderingsregels. De IAS 1-aanpassing vereist dat ondernemingen hun materiële waarderingsregels vermelden in



plaats van hun belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving. Verder verduidelijkt de wijziging van IAS 1 dat waarderingsregels niet hoeven te worden vermeld. Om deze wijziging te ondersteunen, heeft de Raad ook de IFRS Practice Statement, ‘het maken van materialiteitsbeoordelingen’, gewijzigd om richtlijnen te geven over hoe het concept van materialiteit moet worden toegepast op de toelichtingen op de grondslagen voor financiële verslaggeving.

- **Aanpassingen aan IAS 8 – Grondslagen voor financiële verslaggeving, schattingswijzigingen en fouten:** Definitie van boekhoudkundige schattingen (effectief vanaf 1 januari 2023). De wijzigingen in IAS 8 verduidelijken hoe ondernemingen wijzigingen in de grondslagen voor financiële verslaggeving moeten onderscheiden van schattingswijzigingen.
- **Aanpassingen aan IAS 12 – Winstbelastingen:** Uitgestelde belastingen met betrekking tot activa en verplichtingen die voortvloeien uit één enkele transactie (effectief vanaf 1 januari 2023). De wijzigingen verduidelijken hoe ondernemingen uitgestelde belastingen op transacties zoals leases en ontmantelingsverplichtingen moeten verwerken. De belangrijkste wijziging is een vrijstelling van de vrijstelling van eerste opname van IAS 12. Bijgevolg is de vrijstelling van eerste opname niet van toepassing op transacties waarbij bij de eerste opname gelijke bedragen aan verrekenbare en belastbare tijdelijke verschillen ontstaan.

De Groep verwacht niet dat de bovengenoemde nieuwe bepalingen een materieel effect zullen hebben op de geconsolideerde jaarrekening..

## 1.2 Kritische beoordelingen en schattingen

Om de jaarrekening in overeenstemming met IFRS op te stellen, moet het management oordelen vellen en schattingen en veronderstellingen maken die gevolgen hebben voor de jaarrekening en de toelichtingen.

Schattingen en beoordelingen op de balansdatum weerspiegelen de bestaande omstandigheden op die datum (bijvoorbeeld marktprijzen, rentevoeten en wisselkoersen). Schattingen en beoordelingen worden voortdurend geëvalueerd en zijn gebaseerd op ervaringen uit het verleden en andere factoren, waaronder verwachtingen van toekomstige gebeurtenissen die onder de gegeven omstandigheden redelijk worden geacht. Hoewel deze schattingen door het

management worden gemaakt op basis van maximale kennis van de lopende zaken en van de acties die de Groep kan ondernemen, kunnen de werkelijke resultaten anders uitvallen.

De schattingen en oordelen die van invloed kunnen zijn op de geconsolideerde jaarrekening worden hieronder opgesomd:

- Eerste waardering van goodwill en de waardering ervan na initiële opname (zie toelichting 12);
- Waardering van immateriële activa (zie toelichting 13);
- Waardering van vergoedingen na uitdiensttreding (zie toelichting 22);
- Waardering van financiële derivaten en andere financiële instrumenten (zie toelichting 26).

Niettemin verwacht de Vennootschap niet dat de bovengenoemde beoordelingen en schattingen een belangrijk effect zullen hebben op de activiteiten van de Groep.

De Groep is actief in en wordt beïnvloed door wereldwijde of regionale macro-economische en politieke omstandigheden, waaronder de COVID-19 pandemie en de oorlog in Oekraïne. De macro-economische omgeving en ondernemings specifieke omstandigheden in 2022 waren een uitdaging. Er zijn de ongekende stijging van kosten met daaraan gekoppeld de noodzakelijke prijsstijgingen, belangrijke en noodzakelijke capaciteitsuitbreidingen die op gang moesten komen, en er was een verhoogd risico op verstoringen en vertragingen in de toeleveringsketen. Daarenboven leidde de oorlog in Oekraïne tot nog meer onzekerheden op de energie- en grondstoffenmarkten, met als gevolg verder oplopende inputkosten voor zowel grondstoffen, verpakking, energie, transport als arbeid.

Ondanks alle uitdagingen heeft Lotus Bakeries in 2022 opnieuw veerkracht getoond en heeft het sterke resultaten neergezet zowel op vlak van sterke ‘topline’ groei, marge management, beheersen van de cashflow als realisatie van de investeringen.

Er is geen materiële directe impact van de inval van Rusland in Oekraïne en de opgelegde sancties op de strategie, doelstellingen, activiteiten, financiële

prestaties, financiële positie en kasstromen van de Groep. De omzet is niet materieel beïnvloed. Er zijn geen bijkomende belangrijke risico’s of onzekerheden geïdentificeerd als gevolg van de inval van Rusland in Oekraïne en de daarmee verband houdende gebeurtenissen.

De oorlog heeft de rente- en inflatietrends beïnvloed. Bijgevolg is de verdisconteringsvoet die wordt gebruikt om de realiseerbare waarde te bepalen in het kader van de bijzondere waardeverminderingstests in overeenstemming met IAS 36, bijgewerkt om deze ontwikkelingen weer te geven, maar dit heeft niet geleid tot enig risico op bijzondere waardevermindering.

Naast de bovengenoemde elementen beschouwt de Vennootschap de klimaatverandering en haar duurzaamheidsverbintenissen als een van de belangrijkste factoren die moeten worden meegenomen bij de bepaling van toekomstige schattingen en oordelen. Zo is de Vennootschap zich ervan bewust dat klimaatverandering verstoringen kan veroorzaken in de toeleveringsketen en in de bedrijfsactiviteiten. In dit stadium heeft de Vennootschap echter het effect van klimaatverandering en haar duurzaamheidsverbintenissen op de huidige grondslagen voor financiële verslaggeving, schattingen en oordelen beoordeeld en geconcludeerd dat er momenteel geen significante wijzigingen nodig zijn.

## 1.3 Consolidatieprincipes

De geconsolideerde jaarrekening omvat de jaarrekening van Lotus Bakeries NV en haar dochterondernemingen (samen de “Groep”). Intragroepssaldi en transacties tussen ondernemingen van de Groep worden geëlimineerd.

### Dochterondernemingen

Dochterondernemingen zijn entiteiten waarover de Groep zeggenschap heeft. De Groep heeft zeggenschap over een deelneming wanneer zij blootstaat aan of recht heeft op een variabel rendement uit haar betrokkenheid bij de deelneming en de mogelijkheid heeft dit rendement te beïnvloeden via haar macht over de deelneming. De jaarrekeningen van de dochterondernemingen worden in de consolidatiekring opgenomen vanaf de datum waarop de Groep de zeggenschap verkrijgt tot de datum waarop deze eindigt.

De acquisitie van dochterondernemingen wordt verwerkt volgens de overname-methode. De kostprijs van de overname van een dochteronderneming is de reële waarde van de overgedragen activa, de aangegane verplichtingen en de door de Groep uitgegeven aandelenbelangen. De kostprijs omvat de reële waarde van elk actief of verplichting dat voortvloeit uit een overeenkomst inzake een voorwaardelijke vergoeding. Aan de overname gerelateerde kosten worden als last opgenomen wanneer zij worden opgelopen. Identificeerbare verworven activa, overgenomen verplichtingen en voorwaardelijke verplichtingen in een bedrijfscombinatie worden aanvankelijk gewaardeerd tegen hun reële waarde op de overnamedatum. Per individuele acquisitie neemt de Groep een minderheidsbelang in de overgenomen partij op tegen reële waarde of tegen het proportionele aandeel van het minderheidsbelang in de nettoactiva van de overgenomen partij. Het bedrag waarmee de kostprijs van de acquisitie de reële waarde van het aandeel van de Groep in de verworven identificeerbare nettoactiva overschrijdt, wordt als goodwill opgenomen. Indien deze minder bedraagt dan de reële waarde van de nettoactiva van de dochteronderneming in geval van een voordelige koop, wordt het verschil rechtstreeks in de resultatenrekening opgenomen.

De jaarrekeningen van de dochterondernemingen hebben hetzelfde boekjaar als de Vennootschap en zijn opgesteld overeenkomstig de boekhoudkundige beginselen van de Groep.

### Investering in geassocieerde deelnemingen

Een geassocieerde deelneming is een entiteit waarop de Groep invloed van betekenis heeft en die geen dochteronderneming of belang in gezamenlijke overeenkomst is. Invloed van betekenis is de macht om deel te nemen aan de financiële en operationele beleidsbeslissingen van de deelneming, maar houdt geen zeggenschap of gezamenlijke zeggenschap over dat beleid in.

In de geconsolideerde jaarrekening gebruikt de Groep de vermogensmutatiemethode voor investeringen in geassocieerde deelnemingen. Volgens de vermogensmutatiemethode wordt de investering aanvankelijk tegen kostprijs opgenomen in de geconsolideerde balans en vervolgens aangepast om het aandeel van de Groep in de winst of het verlies en de overige elementen van het totaalresultaat van de geassocieerde deelneming op te nemen.

Een investering in een geassocieerde deelneming wordt verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode vanaf de datum waarop de deelneming een geassocieerde deelneming wordt. Bij de verwerving van de investering wordt elk surplus van de kostprijs van de investering boven het aandeel van de Groep in de netto reële waarde van de identificeerbare activa en verplichtingen van de deelneming opgenomen als goodwill, die in de boekwaarde van de investering wordt opgenomen. Elk surplus van het aandeel van de Groep in de netto reële waarde van de identificeerbare activa en verplichtingen boven de kostprijs van de investering, na herbeoordeling, wordt onmiddellijk in de resultatenrekening opgenomen in de periode waarin de investering is verworven.

De Groep staakt de toepassing van de vermogensmutatiemethode vanaf de datum waarop de investering niet langer een geassocieerde deelneming is of wanneer de investering wordt geclassificeerd als aangehouden voor verkoop.

#### Verplichtingen in verband met putopties toegekend aan minderheidsbelangen

De Groep heeft putopties toegekend aan minderheidsbelangen in een dochteronderneming, die de houders het recht geven hun investering in de dochteronderneming geheel of gedeeltelijk aan de Vennootschap te verkopen. Deze putoptie op minderheidsbelangen (eigenvermogensinstrument) geeft aanleiding tot een brutoverplichting die aanvankelijk wordt opgenomen in het eigen vermogen en gewaardeerd tegen de contante waarde van het aflossingsbedrag (uitoefenprijs) overeenkomstig IAS 32 – Financiële instrumenten: presentatie. Deze financiële verplichting is opgenomen onder de overige langlopende verplichtingen. Deze brutoverplichting wordt vervolgens gewaardeerd tegen reële waarde. Het verschil tussen de waarde van het minderheidsbelang en de reële waarde van de verplichting wordt toegewezen aan de overgedragen resultaten (aandeel van de Groep), die is opgenomen in het eigen vermogen.

Deze verplichting wordt aan het einde van elke verslagperiode aangepast aan veranderingen in de geschatte uitoefenprijs van de optie en de boekwaarde van de minderheidsbelangen. Indien de optie afloopt zonder te zijn uitgeoefend, wordt de verplichting niet langer opgenomen tegen minderheidsbelangen en overgedragen resultaten (aandeel van de Groep).

## 1.4 Vreemde valuta

De posten opgenomen in de jaarrekening van elk van de entiteiten van de Groep worden gewaardeerd in de valuta van de primaire economische omgeving waarin de entiteit actief is ("de functionele valuta"). De geconsolideerde jaarrekening wordt gepresenteerd in euro, de rapporteringsvaluta van de Groep.

#### Transacties in vreemde valuta

Transacties in vreemde valuta worden omgerekend in de functionele valuta tegen de wisselkoers die geldt op de datum van de transactie. Monetaire activa en verplichtingen in vreemde valuta worden omgerekend tegen de slotkoers op de balansdatum. De hieruit voortvloeiende wisselkoerswinsten en -verliezen worden opgenomen in de resultatenrekening.

Wisselkoerswinsten en -verliezen die betrekking hebben op rentedragende schulden en geldmiddelen en kasequivalenten worden in de resultatenrekening opgenomen onder het financieel resultaat. Alle andere wisselkoerswinsten en -verliezen worden in de resultatenrekening opgenomen onder het bedrijfsresultaat.

#### Jaarrekeningen van buitenlandse entiteiten

Voor buitenlandse entiteiten die een andere functionele valuta dan de euro gebruiken:

- Activa en verplichtingen worden omgerekend naar de euro tegen de wisselkoers op de balansdatum;
- De opbrengsten en kosten worden omgerekend tegen de gemiddelde wisselkoers;
- De posten van het eigen vermogen worden omgerekend tegen de historische wisselkoers.

De resulterende omrekeningsverschillen worden opgenomen in de overige elementen van het totaalresultaat en gecumuleerd in een afzonderlijke component van het eigen vermogen (omrekeningsverschillen). Deze omrekeningsverschillen blijven in het eigen vermogen tot de afstoting van de betrokken entiteit. In geval van afstoting wordt het gecumuleerde bedrag in het eigen vermogen overgeboekt naar de resultatenrekening als onderdeel van het resultaat bij afstoting van de desbetreffende buitenlandse activiteit.

Goodwill die voortvloeit uit de overname van een buitenlandse entiteit en reële-waardeaanpassingen van de boekwaarde van de overgenomen activa en verplichtingen op de datum van overname, worden beschouwd als activa en verplichtingen van de buitenlandse activiteit en worden omgerekend tegen de wisselkoers op de balansdatum.

De Groep heeft geen entiteiten in economieën met hyperinflatie.

#### Wisselkoersen

Bij het opstellen van de jaarrekening zijn de volgende wisselkoersen gebruikt:

	SLOTKOERS		GEMIDDELDE KOERS	
	2022	2021	2022	2021
EUR/CHF	0,985	1,033	1,005	1,081
EUR/CNY	7,358	7,195	7,075	7,629
EUR/CZK	24,116	24,858	24,570	25,643
EUR/GBP	0,887	0,840	0,852	0,860
EUR/KRW	1,344,090	1,346,380	1,357,681	1,354,032
EUR/SEK	11,122	10,250	10,624	10,145
EUR/THB	36,855	37,653	36,800	37,891
EUR/USD	1,067	1,133	1,054	1,183
EUR/ZAR	18,099	18,063	17,210	17,472

## 1.5 Goodwill

Goodwill die voortvloeit uit een bedrijfscombinatie wordt aanvankelijk gewaardeerd tegen kostprijs (d.w.z. het positieve verschil tussen de kostprijs van de bedrijfscombinatie en het belang van de Groep in de reële waarde van de verworven identificeerbare activa, de overgenomen verplichtingen en de voorwaardelijke verplichtingen). Na de eerste opname wordt goodwill gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met eventuele cumulatieve bijzondere waardevermindingsverliezen.

Goodwill wordt jaarlijks, of vaker indien gebeurtenissen of veranderingen in de omstandigheden erop wijzen dat de boekwaarde mogelijk een bijzondere waardevermindering heeft ondergaan, getoetst op bijzondere waardevermindering. Voor de toetsing op bijzondere waardevermindering wordt de in een bedrijfscombinatie verworven goodwill vanaf de overnamedatum toegerekend aan elk van de kasstroomgenererende eenheden van de Groep die naar verwachting voordeel zullen halen uit de combinatie, ongeacht of andere activa of verplichtingen van de overgenomen partij aan die eenheden zijn toegewezen.

## 1.6 Immateriële activa

Immateriële activa die afzonderlijk worden verworven, worden aanvankelijk tegen kostprijs gewaardeerd. Na de eerste opname worden immateriële activa gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met gecumuleerde afschrijvingen en bijzondere waardevermindingsverliezen.

Immateriële activa die worden verworven bij de overname van een dochteronderneming of als gevolg van de overname van een klantenbestand, worden afzonderlijk in de balans opgenomen tegen hun geraamde reële waarde op de overnamedatum.

Kosten voor intern gegenereerde immateriële activa worden in de resultatenrekening opgenomen wanneer zij worden opgelopen, tenzij zij voldoen aan de criteria om als ontwikkelingskosten te worden beschouwd.

Immateriële activa met een beperkte gebruiksduur worden lineair afgeschreven over de geschatte gebruiksduur en beoordeeld op bijzondere waardevermindering wanneer er aanwijzingen zijn dat het immaterieel actief mogelijk een waardevermindering heeft ondergaan. De afschrijving begint wanneer het immaterieel actief beschikbaar is voor het beoogde gebruik.

Immateriële activa met een onbepaalde gebruiksduur worden niet afgeschreven, maar jaarlijks of telkens wanneer gebeurtenissen of veranderingen in de omstandigheden erop wijzen dat de boekwaarde wellicht niet kan worden gerealiseerd, getoetst op bijzondere waardevermindering. De onbepaalde gebruiksduur wordt jaarlijks opnieuw beoordeeld om te bepalen of de onbepaalde gebruiksduur nog steeds verdedigbaar is. Zo niet, dan wordt de verandering van onbepaalde naar beperkte gebruiksduur prospectief toegepast.

Investeringen in software en licenties worden afgeschreven over een periode van drie tot vijf jaar. De bij overname verworven merken of de waarde van de door overname verkregen klantenportefeuilles worden lineair afgeschreven over een periode van ten hoogste tien jaar, tenzij het merk een onbepaalde gebruiksduur heeft.

## 1.7 Materiële vaste activa

Materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met gecumuleerde afschrijvingen en bijzondere waardevermindingsverliezen. De kostprijs omvat de aankoopprijs en alle kosten die rechtstreeks toerekenbaar zijn om het actief in de staat te krijgen die noodzakelijk is om te functioneren op de door het management beoogde wijze. De kosten van zelfgeproduceerde activa omvatten directe materiaalkosten, directe arbeidskosten en een evenredig deel van de productieoverhead.

Kosten van onderhoud en herstelling van materiële vaste activa worden geactiveerd indien de kosten op betrouwbare wijze kunnen worden gewaardeerd en de uitgaven zullen leiden tot een toekomstig economisch voordeel. Alle andere kosten worden als bedrijfskosten opgenomen wanneer zij worden opgelopen.

Indien een materieel vast actief uit verschillende onderdelen bestaat en elk onderdeel een verschillende gebruiksduur heeft, worden de afzonderlijke onderdelen afgeschreven volgens hun respectievelijke gebruiksduur.

De afschrijving wordt lineair berekend over de geschatte gebruiksduur van de activa. De afschrijving van een actief begint wanneer het actief beschikbaar is voor het beoogde gebruik.

<b>De geschatte gebruiksduur is als volgt:</b>	
Gebouwen, inclusief magazijnen	25-30 jaar
Installaties en machines	15-25 jaar
Meubilair	15 jaar
Vrachtwagens	10 jaar
Kantooruitrusting en motorvoertuigen	5 jaar
Computerapparatuur	3-5 jaar

Terreinen worden niet afgeschreven omdat zij een onbepaalde gebruiksduur hebben.

De afschrijvingsmethoden, restwaarden en gebruiksduur van de materiële vaste activa worden jaarlijks opnieuw beoordeeld en zo nodig aangepast.

## 1.8 Leaseovereenkomsten

Er is sprake van een leaseovereenkomst indien het contract het recht verleent om het gebruik van een geïdentificeerd actief gedurende een bepaalde periode te controleren in ruil voor een vergoeding. Leaseovereenkomsten worden opgenomen als een recht-op-gebruik actief en een overeenkomstige verplichting op de datum waarop het geleasede actief beschikbaar is voor gebruik door de Groep. De recht-op-gebruik activa worden in de geconsolideerde balans opgenomen onder de rubriek "Materiële vaste activa".

De Groep erkent recht-op-gebruik activa tegen kostprijs, die bestaat uit de eerste waardering van de overeenkomstige leaseverplichtingen en eventuele directe eerste kosten verminderd met ontvangen leasevoordelen.

Deze activa worden over het algemeen lineair afgeschreven over de leaseperiode en zijn onderhevig aan bijzondere waardevermindering. Indien het redelijk zeker is dat de Groep een aankoopoptie zal uitoefenen, wordt het actief lineair afgeschreven over de gebruiksduur.

Leaseverplichtingen worden gewaardeerd tegen de contante waarde van de volgende toekomstige leasebetalingen over de leaseperiode:

- Vaste betalingen (minus eventuele leasevoordelen);
- Variabele leasebetalingen die gebaseerd zijn op een index of een rentevoet;
- De uitoefenprijs van een aankoopoptie indien het redelijk zeker is dat de Groep die optie zal uitoefenen;
- Betalingen van boetes voor de beëindiging van de lease, indien de leaseperiode weerspiegelt dat de Groep die optie uitoefent.

De bovengenoemde leasebetalingen worden verdisconteerd aan de hand van de impliciete rentevoet van de lease, indien deze kan worden bepaald, of de marginale rentevoet van de Groep, d.w.z. de rentevoet die een lessee zou moeten betalen om over een vergelijkbare termijn en met een vergelijkbare zekerheid de middelen te lenen die nodig zijn om een actief met een vergelijkbare waarde als het recht-op-gebruik actief in een vergelijkbare economische omgeving te verkrijgen.

De Groep is blootgesteld aan mogelijke toekomstige verhogingen van variabele leasebetalingen op basis van een index of een rentevoet, die niet worden opgenomen in de leaseverplichting totdat zij van kracht worden. Wanneer aanpassingen van leasebetalingen op basis van een index of een rentevoet van kracht worden, wordt de leaseverplichting opnieuw beoordeeld en aangepast ten opzichte van het recht-op-gebruik actief.

Voor leaseovereenkomsten met een looptijd van 12 maanden of minder (kortlopende leaseovereenkomsten) of leaseovereenkomsten van geringe waarde waarop de Groep de in IFRS 16 beschikbare vrijstellingen voor opname toepast, worden de leasebetalingen lineair als kost opgenomen over de leaseperiode.

## 1.9 Overheidssubsidies

Overheidssubsidies worden opgenomen tegen reële waarde wanneer het waarschijnlijk is dat zij zullen worden ontvangen en dat de Groep zal voldoen aan de voorwaarden die aan de subsidie zijn verbonden. Indien de subsidie verband houdt met een kostenelement, wordt de subsidie systematisch als opbrengst opgenomen over de perioden die nodig zijn om deze subsidies toe te rekenen aan de kosten die zij beogen te compenseren. Indien de subsidie verband houdt met een actief, wordt zij in de balans gepresenteerd als een vermindering van het betrokken actief. Subsidies worden in de opbrengsten opgenomen in mindering van de afschrijving van het desbetreffende actief.

## 1.10 Bijzondere waardevermindering van niet-financiële activa

Voor de niet-financiële activa van de Groep, met uitzondering van uitgestelde belastingvorderingen, beoordeelt de Groep op elke verslagdatum of er aanwijzingen zijn dat een actief een bijzondere waardevermindering heeft ondergaan. Indien een aanwijzing bestaat, of indien voor een actief een jaarlijkse waardeverminderingstest vereist is, schat de Groep de realiseerbare waarde van het actief. De realiseerbare waarde wordt bepaald voor een individueel actief, tenzij het actief geen inkomende kasstromen genereert die in ruime mate onafhankelijk zijn van die van andere activa of groepen activa. De realiseerbare waarde van een actief is de hoogste waarde van de reële waarde van een actief of een kasstroomgenererende eenheid, verminderd met de verkoopkosten, en de bedrijfswaarde. Bij de bepaling van de bedrijfswaarde worden de geraamde toekomstige kasstromen verdisconteerd met behulp van een verdisconteringsvoet vóór belasting die een weerspiegeling is van de huidige marktbeoordeling van de tijdswaarde van geld en de risico's die specifiek zijn voor het actief of de kasstroomgenererende eenheid.

Wanneer de boekwaarde hoger is dan de realiseerbare waarde, wordt een bijzonder waardeverminderingverlies opgenomen als bedrijfskost in de resultatenrekening.

Een eerder opgenomen bijzonder waardeverminderingverlies wordt teruggenomen als er een wijziging is opgetreden in de veronderstellingen die gebruikt zijn om de realiseerbare waarde te bepalen. Het bijzondere waardeverminderingverlies bestaat dus niet meer of is verminderd. Een verhoging van de boekwaarde van een

actief als gevolg van de terugname van een bijzondere waardevermindering kan niet hoger zijn dan de boekwaarde (na afschrijving) die zou zijn bepaald indien in voorgaande jaren geen bijzonder waardeverminderingverlies was opgenomen.

Een bijzonder waardeverminderingverlies op goodwill wordt in een volgende periode nooit teruggenomen.

## 1.11 Financiële activa

De Groep classificeert haar financiële activa in de volgende categorieën: financiële activa tegen reële waarde en financiële activa tegen geamortiseerde kostprijs. De indeling hangt af van het bedrijfsmodel van de entiteit voor het beheer van de financiële activa en de contractuele voorwaarden van de kasstromen. Het management bepaalt de classificatie van de financiële activa bij de eerste opname.

Regelmatige aan- en verkopen van financiële activa worden opgenomen op transactiedatum – de datum waarop de Groep zich verbindt tot de aan- of verkoop van een actief.

Bij de eerste opname waardeert de Groep een financieel actief tegen de reële waarde plus, voor een financieel actief niet gewaardeerd tegen reële waarde via de resultatenrekening, de transactiekosten die rechtstreeks zijn toe te rekenen aan de verwerving van het financieel actief. Transactiekosten van financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde via de resultatenrekening worden in het resultaat opgenomen.

### Financiële activa tegen geamortiseerde kostprijs

Financiële activa (zoals leningen, handelsvorderingen, geldmiddelen en kasequivalenten) worden vervolgens gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs met behulp van de effectieve-rentemethode, verminderd met eventuele bijzondere waardeverminderingen, indien zij worden aangehouden om contractuele kasstromen te innen waarbij die kasstromen uitsluitend betalingen van hoofdsom en interesten betreffen.

De effectieve-rentemethode is een methode om de geamortiseerde kostprijs van een schuldinstrument te berekenen en de interestopbrengsten toe te rekenen

aan de desbetreffende periode. De effectieve rentevoet is de rentevoet die de geschatte toekomstige kasontvangsten (met inbegrip van alle betaalde of ontvangen vergoedingen die integraal deel uitmaken van de effectieve rentevoet, transactiekosten en andere premies of kortingen) tijdens de verwachte looptijd van het schuldinstrument, of, in voorkomend geval, een kortere periode, exact verdisconteert tot de nettoboekwaarde bij eerste opname.

Handelsvorderingen en andere vorderingen op meer en minder dan één jaar worden aanvankelijk opgenomen tegen reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, d.w.z. tegen de netto contante waarde van het te ontvangen bedrag, met behulp van de effectieve-rentemethode, minus voorzieningen voor bijzondere waardevermindering.

De Groep beoordeelt op toekomstgerichte basis de verwachte kredietverliezen verbonden aan de financiële activa gewaardeerd aan geamortiseerde kostprijs. Voor handelsvorderingen past de Groep de vereenvoudigde aanpak toe die is toegestaan door IFRS 9 - Financiële instrumenten, die vereist dat verwachte verliezen gedurende de levensduur worden opgenomen vanaf de eerste opname van de vorderingen.

Het bedrag van de voorziening wordt in mindering gebracht van de boekwaarde van het actief en opgenomen in de resultatenrekening onder 'Waardevermindering op voorraden en handelsvorderingen'.

### Financiële activa tegen reële waarde

Financiële activa tegen reële waarde bestaan uit eigenvermogensinstrumenten die worden aangehouden in ondernemingen waarin de Groep geen zeggenschap of invloed van betekenis uitoefent.

Bij de eerste opname kan er onherroepelijk voor worden gekozen om de investering vervolgens te waarderen tegen reële waarde via de overige elementen van het totaalresultaat (FVTOCI), waarbij de dividendopbrengsten in de resultatenrekening worden opgenomen. Deze classificatie wordt per instrument bepaald. Zo worden veranderingen in de reële waarde rechtstreeks opgenomen in een afzonderlijke component van de overige elementen van het totaalresultaat.

Voor beursgenoteerde ondernemingen is de beurskoers de beste schatting van de reële waarde. Beleggingen waarvoor geen reële waarde kan worden bepaald, worden opgenomen tegen historische kostprijs.

De Groep beoordeelt op elke verslagdatum of er objectieve aanwijzingen zijn dat het actief een bijzondere waardevermindering heeft ondergaan. Objectieve aanwijzingen zijn onder meer een aanzienlijke of duurzame daling van de reële waarde van de investering onder de kostprijs.

Indien het financieel actief wordt verkocht of een bijzonder waardeverminderingverlies wordt opgenomen, worden de in het eigen vermogen opgenomen gecumuleerde winsten of verliezen overgeboekt naar de resultatenrekening.

### Niet langer opnemen van financiële activa

Handelsvorderingen worden niet langer opgenomen wanneer (1) de rechten op ontvangst van kasstromen uit de handelsvorderingen zijn vervallen, (2) de Groep nagenoeg alle aan de vorderingen verbonden risico's en voordelen heeft overgedragen.

De Groep neemt een financieel actief niet langer in de balans op enkel wanneer de contractuele rechten op de kasstromen uit het actief zijn vervallen, of wanneer zij het financieel actief en nagenoeg alle aan de eigendom van het actief verbonden risico's en voordelen overdraagt aan een andere entiteit.

Bij het niet langer opnemen van een financieel actief wordt het verschil tussen de boekwaarde van het actief en de som van de ontvangen en te ontvangen vergoeding opgenomen in de resultatenrekening.

## 1.12 Voorraden

Voorraden worden gewaardeerd tegen kostprijs of opbrengstwaarde indien deze lager is.

Voor grondstoffen, hulpstoffen en handelsgoederen wordt de kostprijs gewaardeerd tegen de aankoopprijs op FIFO-basis.



De kost van afgewerkte producten is de standaard productiekostprijs. Deze omvat, naast de directe productie- en materiaalkosten, een evenredig deel van de vaste en variabele overheadkosten op basis van de normale productiecapaciteit.

De opbrengstwaarde wordt gedefinieerd als de geschatte verkoopprijs bij een normale bedrijfsvoering, verminderd met de geschatte kosten van voltooiing en de geschatte kosten die nodig zijn om de verkoop te realiseren.

### 1.13 Geldmiddelen en kasequivalenten

Geldmiddelen en kasequivalenten omvatten contanten, banksaldi (zicht- en depositorekeningen) en andere kortlopende, zeer liquide beleggingen met een oorspronkelijke looptijd van drie maanden of minder.

Voor het kasstroomoverzicht omvatten de geldmiddelen en kasequivalenten de kas- en banksaldi. Eventuele negatieve geldmiddelen worden in de balans opgenomen onder de kortlopende rentedragende verplichtingen.

### 1.14 Vaste activa (of groepen activa die worden afgestoten) aangehouden voor verkoop en beëindigde bedrijfsactiviteiten

Een vast actief (of een groep activa die wordt afgestoten) wordt geclassificeerd als aangehouden voor verkoop wanneer de boekwaarde hoofdzakelijk zal worden gerealiseerd in een verkooptransactie en niet door het voortgezette gebruik ervan.

Een vast actief (of een groep activa die wordt afgestoten) geclassificeerd als aangehouden voor verkoop wordt opgenomen tegen de laagste waarde van de boekwaarde en de reële waarde minus verkoopkosten. Deze activa worden op elke balansdatum op bijzondere waardevermindering getoetst.

Een groep activa die wordt afgestoten kwalificeert als een beëindigde bedrijfsactiviteit als het een component is van een entiteit die ofwel is afgestoten, ofwel is geclassificeerd als aangehouden voor verkoop, en:

- Een belangrijke bedrijfsactiviteit of geografisch bedrijfsgebied vertegenwoordigt;
- Deel uitmaakt van een gecoördineerd plan om een afzonderlijke belangrijke bedrijfsactiviteit of geografisch bedrijfsgebied af te stoten of;
- Een dochteronderneming is die uitsluitend met het oog op wederverkoop is verworven.

### 1.15 Kapitaal en eigen aandelen

Gewone aandelen worden geclassificeerd als eigen vermogen. Wanneer een onderneming van de Groep kapitaal van de Vennootschap aankoopt (eigen aandelen), wordt de betaalde vergoeding in mindering gebracht op het eigen vermogen toerekenbaar aan de aandeelhouders van de Vennootschap, totdat de aandelen worden geschrapt of opnieuw worden uitgegeven. Bijkomende kosten die rechtstreeks toe te schrijven zijn aan de uitgifte van nieuwe aandelen worden in het eigen vermogen in mindering gebracht van de opbrengsten, na aftrek van belastingen.

Dividenden betaalbaar aan aandeelhouders van de Vennootschap worden opgenomen als een verplichting in de balans in de periode waarin de dividenden worden goedgekeurd door de aandeelhouders van de Vennootschap.

### 1.16 Financiële verplichtingen

Financiële verplichtingen (waaronder rentedragende financiële verplichtingen, handelsschulden en overige financiële verplichtingen) worden geclassificeerd als tegen geamortiseerde kostprijs, behalve afgeleide instrumenten (zie 1.17 hieronder).

Rentedragende financiële verplichtingen worden aanvankelijk opgenomen tegen reële waarde minus direct toerekenbare transactiekosten. Na de eerste opname worden de rentedragende financiële verplichtingen opgenomen tegen de geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve-rentemethode.

De effectieve-rentemethode is een methode voor het berekenen van de geamortiseerde kostprijs van een financiële verplichting en voor het toerekenen van interestkosten aan de desbetreffende periode. De effectieve rentevoet is de rentevoet die de geschatte toekomstige contante betalingen (met inbegrip van alle betaalde of ontvangen vergoedingen die integraal deel uitmaken van de effectieve rentevoet, transactiekosten en andere premies of kortingen) tijdens de verwachte looptijd van de financiële verplichting, of, indien van toepassing, een kortere periode, exact verdisconteert tot de nettoboekwaarde bij eerste opname.

Handelsschulden en overige verplichtingen worden opgenomen tegen hun nominale waarde. Een financiële verplichting wordt niet langer in de balans opgenomen zodra aan de verplichting is voldaan, deze is afgewikkeld of is vervallen.

Financiële activa en verplichtingen worden gesaldeerd en het nettobedrag wordt in de balans opgenomen wanneer er een in rechte afdwingbaar recht is om de opgenomen bedragen te salderen en het voornemen bestaat om op nettobasis af te wikkelen of om het actief te realiseren en de verplichting gelijktijdig af te wikkelen.

### 1.17 Afgeleide financiële instrumenten

De Groep gebruikt afgeleide financiële instrumenten om de risico's van ongunstige wisselkoers- en renteschommelingen te beperken, waaronder valutatermijncontracten en renteswaps. Er worden geen derivaten gebruikt voor handelsdoeleinden.

Alle reguliere aan- en verkopen van financiële activa worden opgenomen op de transactiedatum.

Financiële derivaten worden aanvankelijk opgenomen tegen kostprijs. Na de eerste opname worden deze instrumenten opgenomen tegen hun reële waarde. Veranderingen in de reële waarde van de derivaten van de Groep die niet voldoen aan de criteria van IFRS 9 voor hedge accounting, worden onmiddellijk in de resultatenrekening opgenomen.

### Hedge accounting

De Groep wijst bepaalde afdekkingsinstrumenten, waaronder derivaten voor valutarisico en renterisico, aan als kasstroomafdekkingen.

Het effectieve deel van de verandering in de reële waarde van afgeleide financiële instrumenten die als kasstroomafdekking worden aangemerkt, wordt opgenomen in de overige elementen van het totaalresultaat en gecumuleerd in een afzonderlijke eigenvermogensreserve. De winst of het verlies op het niet-effectieve deel wordt onmiddellijk in de resultatenrekening opgenomen. De in het eigen vermogen gecumuleerde bedragen worden overgeboekt naar de resultatenrekening in de perioden waarin de afgedekte positie de resultatenrekening beïnvloedt.

### 1.18 Voorzieningen

Voorzieningen worden in de balans opgenomen indien de Groep een bestaande (in rechte afdwingbare of feitelijke) verplichting heeft die voortvloeit uit een gebeurtenis uit het verleden en indien het waarschijnlijk is dat de afwikkeling van deze verplichtingen tot uitgaven zal leiden die op balansdatum betrouwbaar kunnen worden gewaardeerd. Er worden geen voorzieningen opgenomen voor toekomstige exploitatiekosten.

Voorzieningen worden gewaardeerd tegen de contante waarde van de uitgaven die naar verwachting nodig zullen zijn om de verplichting af te wikkelen, op basis van een rentevoet vóór belastingen dat de huidige marktbeoordelingen van de tijdswaarde van geld en de specifieke risico's van de verplichting weerspiegelt. De toename van de voorziening door het verstrijken van de tijd wordt opgenomen als financieringskosten.

### Herstructurering

Een voorziening voor herstructurering wordt opgenomen wanneer een formeel, gedetailleerd herstructureringsplan door de Groep is goedgekeurd en wanneer deze herstructurering is begonnen of aan de betrokkenen is meegedeeld.

### 1.19 Personeelsbeloningen

#### Personeelsbeloningen op korte termijn

Bonussen voor werknemers en management worden berekend op basis van belangrijke financiële doelstellingen en individuele doelstellingen. Het geraamde bedrag van de bonussen wordt als last opgenomen in de periode waarin de desbetreffende diensten zijn verleend, op basis van een schatting op balansdatum.

#### Vergoedingen na uitdiensttreding (pensioenregelingen)

De ondernemingen van de Groep hebben verschillende pensioenregelingen. De Groep heeft zowel toegezegd-pensioenregelingen als toegezegde-bijdrageregelingen.

Een toegezegde-bijdrageregeling is een pensioenregeling waarbij de Groep vaste bijdragen betaalt aan een afzonderlijke entiteit. De Groep heeft geen in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting om verdere bijdragen te betalen indien het

fonds niet over voldoende activa beschikt om alle werknemers de beloningen uit te betalen die verband houden met werknemersprestaties in de lopende en voorgaande perioden. De bijdragen worden opgenomen als personeelskosten wanneer zij verschuldigd zijn.

Daarnaast zijn er in bepaalde dochterondernemingen van de Groep (voornamelijk Duitsland, Nederland en Frankrijk) ook toegezegd-pensioenregelingen. Gewoonlijk wordt bij toegezegd-pensioenregelingen een pensioenbedrag vastgesteld dat een werknemer bij pensionering zal ontvangen, gewoonlijk afhankelijk van meerdere factoren zoals leeftijd, aantal dienstjaren en verloning.

Voor de toegezegd-pensioenregelingen wordt de verplichting gewaardeerd tegen de contante waarde van de toegezegd-pensioenverplichting aan het einde van de verslagperiode, verminderd met de reële waarde van de fondsbeleggingen. De toegezegd-pensioenverplichting wordt jaarlijks door onafhankelijke actuarissen berekend volgens de 'projected unit credit'-methode.

De kosten voor toegezegd-pensioenregelingen worden in 2 categorieën onderverdeeld:

- Huidige pensioenkosten, pensioenkosten van verstreken diensttijd, winsten en verliezen op inperkingen en afwikkelingen;
- Netto interestkosten of -opbrengsten.

De huidige pensioenkosten, de pensioenkosten van verstreken diensttijd, de netto interestkosten, de herwaardering van andere personeelskosten op lange termijn, administratieve kosten en belastingen voor de verslagperiode worden opgenomen in de personeelskosten in de resultatenrekening. De herwaardering van de nettoverplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen als gevolg van actuariële winsten of verliezen wordt opgenomen in de overige elementen van het totaalresultaat.

### Op aandelen gebaseerde betalingen

Het aandelenoptieplan laat werknemers toe aandelen van de Vennootschap te verwerven tegen relatief voordelige voorwaarden. De uitoefenprijs van de optie is gelijk aan de gemiddelde slotbeurskoers van het aandeel Lotus Bakeries gedurende de dertig kalenderdagen voorafgaand aan de datum van het aanbod. Voor opties die in het kader van het aandelenoptieplan aan werknemers worden toegekend, wordt een personeelskost opgenomen. De kost wordt bepaald op basis van de reële waarde van de aandelenopties op de toekenningsdatum en wordt, samen met een gelijke toename van het eigen vermogen, opgenomen over de wachtperiode, eindigend op de datum waarop de werknemers volledig recht krijgen op de opties. Wanneer de opties worden uitgeoefend, worden de ontvangen opbrengsten na aftrek van direct toerekenbare transactiekosten gecrediteerd op het aandelenkapitaal (nominale waarde) en de uitgiftepremie.

### 1.20 Omzet-erkenning

Omzet wordt in de resultatenrekening opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de Groep economische voordelen uit de transactie zal ontvangen en de opbrengsten op betrouwbare wijze kunnen worden gewaardeerd.

Omzet van de Groep wordt hoofdzakelijk gegenereerd door de verkoop van goederen met als enige prestatieverplichting de levering van goederen. Omzet wordt erkend op een bepaald tijdstip, wanneer zeggenschap over de goederen aan de klant wordt overgedragen, doorgaans bij levering van de goederen.

Klantencontracten omvatten handelskortingen of volumekortingen, die aan de klant worden toegekend indien de geleverde hoeveelheden een bepaalde drempel overschrijden. In die gevallen omvat de transactieprijs een variabele vergoeding. Het effect van de variabele vergoeding op de transactieprijs wordt in aanmerking genomen bij de omzet-erkenning door voor elk contract de waarschijnlijkheid van het realiseren van de korting in te schatten. Voorts beoordeelt de Groep alle betalingen aan klanten en of deze verband houden met de omzet van de klant.

### 1.21 Winstbelasting

Winstbelastingen omvatten actuele en uitgestelde belastingen. Beide belastingen worden in de resultatenrekening opgenomen, behalve indien de onderliggende transactie rechtstreeks in de overige elementen van het totaalresultaat is opgenomen. In dat geval worden de daarmee samenhangende belastingen ook rechtstreeks in de overige elementen van het totaalresultaat opgenomen.

De actuele belastingen omvatten het bedrag van de verschuldigde belasting op de belastbare winst van de periode, berekend tegen het belastingtarief dat van toepassing is op balansdatum. Zij omvatten ook aanpassingen aan belastingverplichtingen voor voorgaande jaren. In overeenstemming met IAS 12 – Winstbelastingen evalueert het management op periodieke wijze de ingenomen posities in de belastingaangiften met betrekking tot situaties waarin de geldende fiscale wetgeving onderhevig is aan interpretatie en stelt waar nodig bijkomende verplichtingen op die gebaseerd zijn op de verwachte bedragen die verschuldigd zijn aan de belastingautoriteiten. De beoordeling vindt plaats voor alle belastingperioden die nog door de autoriteiten kunnen worden gecontroleerd.

Uitgestelde belastingen worden berekend volgens de balansmethode en vloeien voornamelijk voort uit tijdelijke verschillen tussen de boekwaarde van zowel activa als verplichtingen in de balans en hun respectievelijke fiscale boekwaarde. Uitgestelde belastingen worden gewaardeerd tegen de belastingtarieven die naar verwachting van toepassing zullen zijn in het jaar waarin de vordering wordt gerealiseerd of de verplichting wordt afgewikkeld, op basis van de belastingtarieven (en de belastingwetgeving) waarvan het wetgevingsproces (materieel) is afgesloten op balansdatum. Uitgestelde belastingen worden opgenomen tegen hun nominale waarde en worden niet verdisconteerd.

Uitgestelde belastingvorderingen uit hoofde van aftrekbare tijdelijke verschillen en niet-gecompenseerde fiscale verliezen worden opgenomen voor zover het waarschijnlijk is dat er fiscale winst beschikbaar zal zijn waarmee de aftrekbare tijdelijke verschillen en de overgedragen niet-gebruikte belastingkredieten en fiscale verliezen kunnen worden verrekend.

De boekwaarde van uitgestelde belastingvorderingen wordt op elke balansdatum opnieuw beoordeeld en verlaagd wanneer het niet langer waarschijnlijk is dat de daarmee samenhangende belastingbesparingen kunnen worden gerealiseerd. Niet-opgenomen uitgestelde belastingvorderingen worden op elke balansdatum opnieuw beoordeeld en opgenomen voor zover het waarschijnlijk is dat toekomstige fiscale winsten de uitgestelde belastingvordering zullen kunnen realiseren.

Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen worden gesaldeerd wanneer er een in rechte afdwingbaar recht bestaat om actuele belastingvorderingen te salderen met actuele belastingverplichtingen en de uitgestelde belastingen betrekking hebben op dezelfde belastbare entiteit en dezelfde belastingautoriteit.

### 1.22 Segmentinformatie

De omzet van de Groep is gecentraliseerd rond een aantal producten die alle deel uitmaken van het segment traditionele en natuurlijke tussendoortjes. Voor deze producten is de Groep georganiseerd volgens geografische regio's voor verkoop, productie en interne rapportering.

Het resultaat van een segment omvat de opbrengsten en kosten die rechtstreeks door een segment worden gegenereerd. Daarbij komt het deel van de opbrengsten en kosten dat redelijkerwijs aan het segment kan worden toegerekend. Prijsafspraken tussen segmenten worden gedefinieerd op basis van het 'at arm's length'-beginsel.

Aangezien de hoogstgeplaatste functionaris die belangrijke operationele beslissingen neemt de balansposten per segment niet op regelmatige basis bekijkt, worden de activa en verplichtingen van een segment niet toegelicht.

## 2. WIJZIGINGEN IN DE CONSOLIDATIEKRING

### Overnames 2022

Op 31 december 2022 finaliseerde de Vennootschap de overname van de resterende aandelen in Peter's Yard via haar 100% dochteronderneming Lotus Bakeries International und Schweiz AG. Peter's Yard is een Brits ambachtelijk zuurdesembedrijf dat gezonde en heerlijke zuurdesemcrackers en zuurdesemcrisps produceert op basis van alleen natuurlijke ingrediënten. Als merk is het de afgelopen drie jaar aanzienlijk gegroeid en heeft het de omzet in het Verenigd Koninkrijk verdubbeld tot ongeveer 6 miljoen GBP.

Peter's Yard zal deel gaan uitmaken van de Lotus™ Natural Foods activiteit onder leiding van Isabelle Maes, CEO Natural Foods. De eerste focus voor Peter's Yard zal zijn om de groei in het Verenigd Koninkrijk verder te versnellen. Het merk vult de bestaande Lotus™ Natural Foods portfolio aan met de sterke merken nākd, BEAR, TREK en Kiddylicious.

In juli 2019 verwierf de Vennootschap een belang van 20% in Peter's Yard via haar corporate venture fonds, Fast Forward 2032 ('FF2032').

De voor de bedrijfscombinatie betaalde vergoeding (resterend aandeel van 80%) bedraagt 9,6 miljoen EUR in geldmiddelen.

De verworven activa en overgenomen verplichtingen die op overnamedatum in de geconsolideerde balans zijn opgenomen en het bedrag van de goodwill zijn in de hierna volgende tabel weergegeven:

IN DUIZENDEN EUR	
<b>OPGENOMEN BEDRAGEN VAN VERWORVEN IDENTIFICEERBARE ACTIVA EN OVERGENOMEN VERPLICHTINGEN</b>	
Geldmiddelen en kasequivalenten	433
Immateriële activa	5.697
Recht-op-gebruik activa	651
Voorraden	542
Handels- en overige vorderingen	2.290
Rentedragende verplichtingen	(502)
Handels- en overige schulden	(1.950)
Overige vlottende activa en verplichtingen	(2.082)
Uitgestelde belastingverplichtingen	(890)
<b>Totaal verworven identificeerbare nettoactiva</b>	<b>4.188</b>
Toerekening aan goodwill	7.876
<b>TOTALE VERGOEDING</b>	<b>12.064</b>
<b>TOTALE VERGOEDING</b>	
Reële waarde van de initiële investering	2.425
Vergoeding in geldmiddelen	9.639
<b>TOTALE VERGOEDING</b>	<b>12.064</b>

De volgende tabel toont het effect van de overname van dochterondernemingen binnen de investeringsactiviteiten in het geconsolideerde kasstroomoverzicht:

IN DUIZENDEN EUR	
In geldmiddelen betaalde vergoeding	9.639
Verworven geldmiddelen en kasequivalenten	(433)
<b>VERWERVING VAN DOCHTERONDERNEMINGEN, NA AFTREK VAN OVERGENOMEN GELDMIDDELEN</b>	<b>9.205</b>

Bij de overname van Peter's Yard werd de initiële investering van 20% die de Groep via FF2032 bezat, geherwaardeerd tegen reële waarde overeenkomstig IFRS 3.

De bovenstaande bedragen met betrekking tot de reële waarde van verworven nettoactiva en goodwill zijn voorlopig, aangezien nog niet alle waarderingen van de reële waarde zijn afgerond.

Als gevolg van de verwerking van de overname heeft de Vennootschap de aankoopprijs (betaalde vergoeding) toegewezen en de reële waarde van de verworven activa en de overgenomen verplichtingen berekend, overeenkomstig algemeen toepasbare waarderingsregels. De aankoopprijs werd toegewezen aan immateriële activa (merken), die tegen reële waarde zijn gewaardeerd.

Goodwill is ontstaan omdat de vergoeding voor de combinatie effectief bedragen omvatte in verband met het voordeel van verwachte synergiën, omzetgroei en toekomstige marktontwikkeling. Het management is van mening dat er een strategische fit is tussen de Lotus™ Natural Foods activiteit en Peter's Yard aangezien zij een complementair productaanbod hebben. De resulterende goodwill is niet fiscaal aftrekbaar.

De bruto contractuele waarde van de handelsvorderingen bedraagt 2,2 miljoen EUR, hetgeen gelijk is aan de boekwaarde.

De Groep heeft geen belangrijke kosten in verband met de overname gemaakt.

Aangezien de overname pas op de verslagdatum werd afgerond, heeft Peter's Yard nog niet bijgedragen tot de winst van de Groep over de periode.

Indien de overname van Peter's Yard op de eerste dag van het boekjaar zou zijn afgerond, zou de omzet van de Groep ongeveer 6 miljoen GBP hoger zijn geweest en zou de winst van de Groep niet significant zijn beïnvloed.

### Andere wijzigingen in de consolidatiekring

In 2022 werden de volgende entiteiten geliquideerd of gefusioneerd:

- NBF USA Inc., gefusioneerd met Lotus Bakeries North America Inc.;
- FF2032 NV, geliquideerd;
- Lotus Bakeries Chile SpA, geliquideerd.

Verder heeft de Groep een nieuwe entiteit opgericht in Thailand, Lotus Asia Pacific Ltd., in het kader van de oprichting van een productiefaciliteit voor Lotus® Biscoff® om de groeiambitie van de Groep voor Lotus® Biscoff® verder te ondersteunen.

In 2021 heeft Lotus Bakeries alle resterende aandelen van Lotus Bakeries Italia S.r.l. verworven voor een bedrag van 274 duizend EUR. Daarnaast werd FF2032 AG opgericht.

De volledige lijst van ondernemingen die in de consolidatiekring zijn opgenomen, is opgenomen in toelichting 32.

### 3. SEGMENTINFORMATIE

Zowel naar verkoop, productie als interne rapportering is de Groep georganiseerd volgens geografische regio's. De in de segmentinformatie weergegeven regio's, welke gesteund zijn op het intern rapporteringssysteem, zijn als volgt samengesteld:

- België: verkoop door Sales Office België en de intragroepsverkopten door de fabrieken in België;
- Frankrijk: verkoop door Sales Office Frankrijk en de intragroepsverkopten door de fabrieken in Frankrijk;
- Nederland: verkoop door Sales Office Nederland en de intragroepsverkopten door de fabrieken in Nederland;

- Verenigd Koninkrijk: verkoop door Sales Office Verenigd Koninkrijk, Natural Balance Foods, Urban Fresh Foods en Kiddylicious en de intragroepsverkopten door de fabriek in Zuid-Afrika;
- Overige: verkoop vanuit België naar landen zonder eigen Sales Office en door eigen Sales Offices in Duitsland, Oostenrijk, Zwitserland, Tsjechië/Slowakije, Verenigde Staten, Spanje, Italië, China, Zuid-Korea, Zweden/Finland plus de intragroepsverkopten door de fabrieken in Zweden en de Verenigde Staten.

De verkopen tussen de verschillende segmenten vinden plaats tegen marktconforme voorwaarden.

PERIODE EINDIGEND OP 31 DECEMBER 2022

IN DUIZENDEN EUR	BELGIË	FRANKRIJK	NEDERLAND	VK	OVERIGE	ELIMINATIES/GROEP	TOTAAL
<b>SEGMENT OMZET</b>	<b>358.123</b>	<b>107.929</b>	<b>81.100</b>	<b>224.754</b>	<b>342.041</b>	<b>(236.495)</b>	<b>877.451</b>
Omzet van externe klanten	182.834	94.588	79.956	197.584	322.490	-	877.451
Intragroepsomzet	175.289	13.341	1.144	27.170	19.551	(236.495)	-
<b>SEGMENT RESULTAAT (REBIT)</b>	<b>36.733</b>	<b>10.806</b>	<b>8.344</b>	<b>35.013</b>	<b>43.960</b>	<b>5.333</b>	<b>140.188</b>
Niet-recurrente opbrengsten en kosten							(3.807)
Bedrijfsresultaat (EBIT)							136.381
Financieel resultaat							(2.354)
Resultaat van de periode vóór belastingen							134.027
Winstbelastingen							(30.744)
<b>Nettoresultaat</b>							<b>103.283</b>
<b>OVERIGE SEGMENT INFORMATIE</b>							
Investeringsuitgaven							
Materiële vaste activa	58.277	1.013	1.962	6.091	68.181	6.428	141.952
Immateriële activa	-	-	-	-	522	784	1.306
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	11.316	1.149	2.948	1.266	5.688	2.878	25.245

PERIODE EINDIGEND OP 31 DECEMBER 2021

IN DUIZENDEN EUR	BELGIË	FRANKRIJK	NEDERLAND	VK	OVERIGE	ELIMINATIES/GROEP	TOTAAL
<b>SEGMENT OMZET</b>	<b>324.701</b>	<b>105.170</b>	<b>84.459</b>	<b>195.266</b>	<b>233.248</b>	<b>(192.593)</b>	<b>750.251</b>
Omzet van externe klanten	169.976	92.443	80.488	176.598	230.746	-	750.251
Intragroepsomzet	154.725	12.727	3.971	18.668	2.502	(192.593)	-
<b>SEGMENT RESULTAAT (REBIT)</b>	<b>39.166</b>	<b>7.043</b>	<b>10.152</b>	<b>34.377</b>	<b>23.569</b>	<b>9.498</b>	<b>123.805</b>
Niet-recurrente opbrengsten en kosten							(4.135)
Bedrijfsresultaat (EBIT)							119.670
Financieel resultaat							(2.373)
Resultaat van de periode vóór belastingen							117.297
Winstbelastingen							(26.554)
<b>Nettoresultaat</b>							<b>90.743</b>
<b>OVERIGE SEGMENT INFORMATIE</b>							
Investeringsuitgaven							
Materiële vaste activa	29.730	619	2.043	2.970	18.135	4.196	57.693
Immateriële activa	-	-	40	11	-	1.692	1.743
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	10.282	1.217	2.954	1.195	5.063	2.404	23.115



#### 4. DIENSTEN EN DIVERSE GOEDEREN

Diensten en diverse goederen omvatten voornamelijk commerciële en marketingkosten, logistieke kosten (vervoer en opslag), honoraria (juridisch, boekhouding en consulting) en kosten verbonden aan nutsvoorzieningen.

De stijging ten opzichte van 2021 is te wijten aan de toegenomen verkoop- en productievolumes, naast hogere kosten voor logistiek en nutsvoorzieningen.

#### 5. PERSONEELSKOSTEN

IN DUIZENDEN EUR	2022	2021
Personeelsbeloningen op korte termijn	139.481	124.294
Sociale zekerheidsbijdragen	21.789	19.690
Kosten van toegezegde-bijdrageregelingen	4.654	4.077
Kosten van toegezegd-pensioenregelingen	303	128
Overige personeelskosten	7.392	4.668
<b>TOTAAL PERSONEELSKOSTEN</b>	<b>173.618</b>	<b>152.857</b>
Gemiddeld aantal werknemers	2.655	2.305
Aantal werknemers aan het eind van het jaar	2.698	2.398

De overige personeelskosten omvatten hoofdzakelijk de kosten van opleiding en andere personeelsgerelateerde verzekeringen.

#### 6. AFSCHRIJVINGEN

IN DUIZENDEN EUR	2022	2021
Afschrijving van immateriële activa (zie toelichting 13)	1.033	1.086
Afschrijving van materiële vaste activa (zie toelichting 14)	19.554	17.772
Afschrijving van recht-op-gebruik activa (zie toelichting 14)	4.658	4.257
<b>TOTAAL AFSCHRIJVINGEN</b>	<b>25.245</b>	<b>23.115</b>

#### 7. OVERIGE BEDRIJFSOPBRENGSTEN EN -KOSTEN

De overige bedrijfsopbrengsten bestaan voornamelijk uit externe verkopen van grondstoffen en andere niet-kernactiviteiten, diverse kosten die bij de verkoop worden teruggevorderd en schadeloosstellingen.

De overige bedrijfskosten omvatten lokale indirecte belastingen (onroerende voorheffing, gemeentebelastingen, verpakkingsbelasting ...) en boetes.

#### 8. NIET-RECURRENTE OPBRENGSTEN EN KOSTEN

Niet-recurrente opbrengsten en kosten omvatten operationele opbrengsten en kosten die niet behoren tot of voortvloeien uit de recurrente operationele activiteiten van de Groep (normale bedrijfsvoering). Deze categorie omvat voornamelijk resultaten uit de verkoop van vaste activa, eventuele bijzondere waardeverminderingen op goodwill, eventuele bijzondere waardeverminderingen op vaste activa, kosten in verband met de verwerving, vervreemding en opstart van nieuwe activiteiten, herstructureringskosten en kosten in verband met pandemieën.

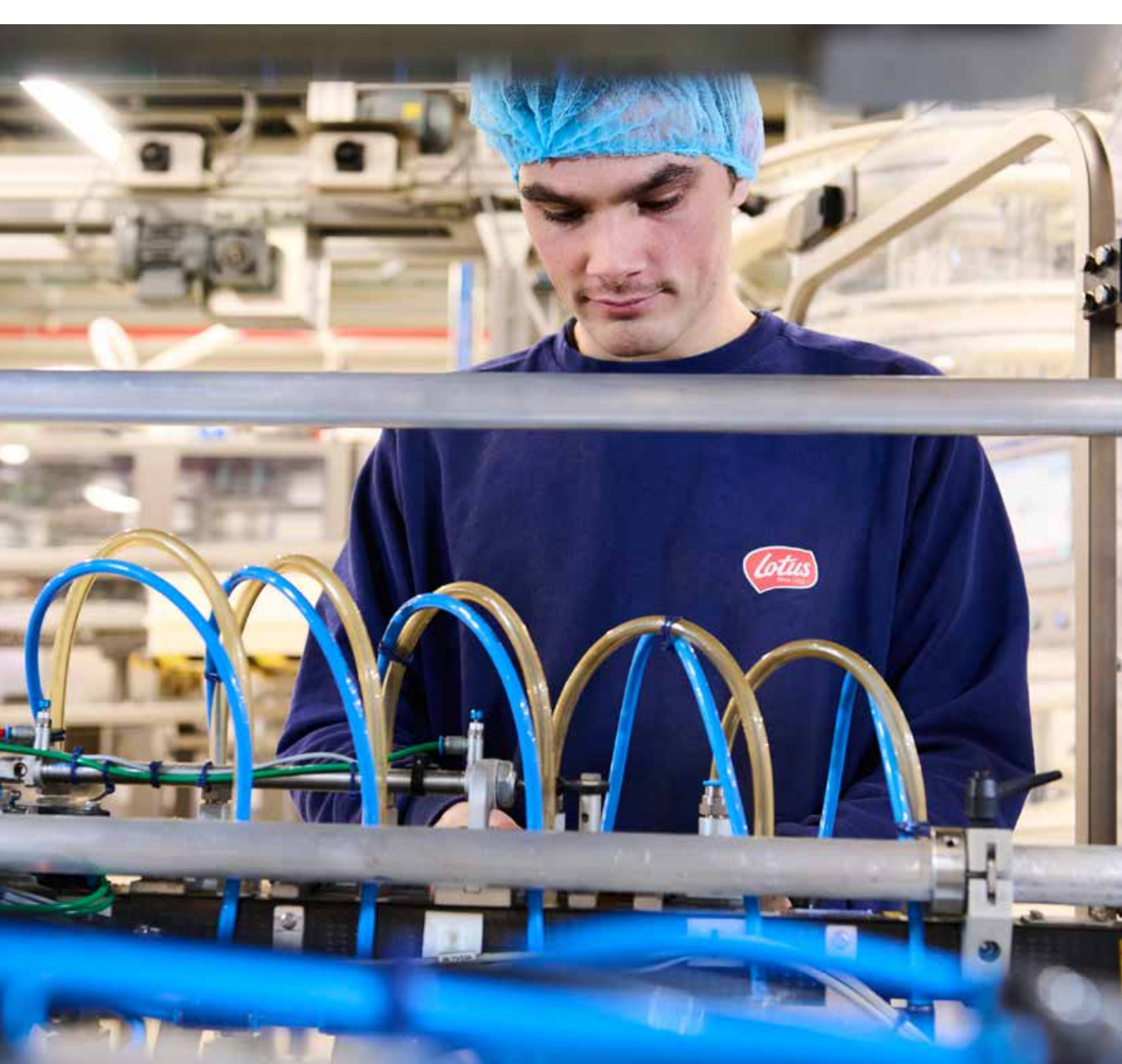
IN DUIZENDEN EUR	2022	2021
Organisatorische herstructurering	(1.269)	(326)
Herstructurering van het productassortiment	(1.081)	(784)
Verhuizing van kantoren	(785)	(1.323)
Opstartkosten voor capaciteitsuitbreidingen	(288)	(855)
Overige	(383)	(867)
<b>TOTAAL NIET-RECURRENTE OPBRENGSTEN EN KOSTEN</b>	<b>(3.807)</b>	<b>(4.135)</b>

In 2022 en in 2021 heeft het niet-recurrente resultaat voornamelijk betrekking op organisatorische herstructurering, kantoorverhuizing, overnamekosten, opstartkosten voor capaciteitsuitbreidingen en herstructurering van het productassortiment.

#### 9. FINANCIËEL RESULTAAT

IN DUIZENDEN EUR	2022	2021
Interestkosten	(3.115)	(2.883)
Interestopbrengsten	551	117
<b>Interestopbrengsten (-kosten)</b>	<b>(2.565)</b>	<b>(2.766)</b>
<b>Wisselkoerswinsten (-verliezen)</b>	<b>988</b>	<b>886</b>
<b>Overige financiële opbrengsten (kosten)</b>	<b>(777)</b>	<b>(493)</b>
<b>TOTAAL FINANCIËEL RESULTAAT</b>	<b>(2.354)</b>	<b>(2.373)</b>

De wisselkoerswinsten (-verliezen) houden verband met de realisatie en herwaardering van financiële posities, voornamelijk in GBP (Britse pond) en USD (VS dollar).



## 10. WINSTBELASTING

De in de resultatenrekening opgenomen winstbelasting kan als volgt worden gedetailleerd:

IN DUIZENDEN EUR	2022	2021
Actuele belastingen over het lopende jaar	(29.417)	(21.411)
Actuele belastingen over voorgaande jaren	(2.213)	1.885
Uitgestelde belastingen	885	(7.028)
<b>TOTALE WINSTBELASTINGEN</b>	<b>(30.744)</b>	<b>(26.554)</b>

In 2021 was er een eenmalig negatief effect op de uitgestelde belastingen als gevolg van de verhoging van de vennootschapsbelasting tot 25% in het Verenigd Koninkrijk vanaf april 2023. Dit is een boekhoudkundig en non-cash effect.

Het gemiddelde effectieve belastingtarief bedraagt 22,9%, tegenover 22,6% in 2021.

De belastingkosten kunnen als volgt worden aangesloten:

IN DUIZENDEN EUR	2022	2021
<b>Resultaat van de periode vóór belastingen</b>	<b>134.027</b>	<b>117.297</b>
Wettelijk belastingtarief	25,00%	25,00%
<b>Belastingkost berekend tegen het wettelijke belastingtarief</b>	<b>(33.507)</b>	<b>(29.324)</b>
Effect van verschillende belastingtarieven in andere landen	2.481	2.020
Aftrek van belastbaar inkomen	1.472	2.646
Belastingcorrecties voor voorgaande jaren	429	4.193
Verworpen uitgaven	(1.056)	(736)
Vrijgestelde opbrengsten	66	5
Gebruikte fiscale verliezen waarvoor geen uitgestelde belastingvordering is opgenomen	(21)	20
Wijzigingen in het belastingtarief of nieuwe belastingen	(670)	(4.901)
Overige	61	(477)
<b>TOTALE WINSTBELASTINGEN</b>	<b>(30.744)</b>	<b>(26.554)</b>
Effectief belastingtarief	22,9%	22,6%

## 11. WINST PER AANDEEL

De gewone winst per aandeel wordt berekend door het aandeel van de Groep in de nettowinst te delen door het gewogen gemiddelde van het aantal uitstaande aandelen gedurende het jaar (totaal aantal aandelen - eigen aandelen).

De verwaterde winst per aandeel wordt berekend door het aandeel van de Groep in de nettowinst te delen door het gewogen gemiddelde van het aantal uitstaande aandelen gedurende het jaar, aangepast voor de potentiële verwatering van gewone aandelen als gevolg van opties die zijn toegekend in het kader van het aandelenoptieplan voor het management (zie toelichting 20).

IN DUIZENDEN EUR	2022	2021
<b>Nettoresultaat - Gewone en verwaterde winst per aandeel</b>	<b>103.283</b>	<b>90.743</b>
Toerekenbaar aan minderheidsbelangen	43	(24)
Toerekenbaar aan houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries	103.240	90.767
<b>Gewogen gemiddeld aantal aandelen - Gewone winst per aandeel</b>	<b>810.858</b>	<b>811.550</b>
Verwaterend effect	1.249	2.127
<b>Gewogen gemiddeld aantal aandelen - Verwaterde winst per aandeel</b>	<b>812.106</b>	<b>813.677</b>
<b>GEWONE WINST PER AANDEEL (IN EUR)</b>	<b>127,37</b>	<b>111,81</b>
Toerekenbaar aan minderheidsbelangen	0,05	(0,03)
Toerekenbaar aan houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries	127,32	111,84
<b>VERWATERDE WINST PER AANDEEL (IN EUR)</b>	<b>127,18</b>	<b>111,52</b>
Toerekenbaar aan minderheidsbelangen	0,05	(0,03)
Toerekenbaar aan houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries	127,13	111,55

## 12. GOODWILL

IN DUIZENDEN EUR	
<b>Boekwaarde per 1 januari 2021</b>	<b>216.485</b>
Effect van wisselkoersschommelingen	8.361
<b>Boekwaarde per 31 december 2021</b>	<b>224.846</b>
Aanschaffingen via bedrijfscombinaties	7.876
Effect van wisselkoersschommelingen	(7.476)
<b>BOEKWAARDE PER 31 DECEMBER 2022</b>	<b>225.246</b>

De aanschaffing in 2022 heeft betrekking op de overname van Peter's Yard (zie toelichting 2), die werd toegewezen aan de kasstroomgenererende eenheid Lotus™ Natural Foods.

Voor verkoop, productie en interne rapportering is de Groep georganiseerd in geografische regio's (zie ook segmentinformatie). De segmenten bestaan uit onderliggende bedrijfseenheden. Deze bedrijfseenheden vormen het laagste niveau binnen de Groep waarop de goodwill wordt opgevolgd voor interne managementdoeleinden. Deze bedrijfseenheden zijn de kasstroomgenererende eenheden waaraan de goodwill wordt toegerekend.

De boekwaarde van de goodwill is als volgt toegewezen aan de verschillende onafhankelijke kasstroomgenererende eenheden:

IN DUIZENDEN EUR	31 DECEMBER 2022	31 DECEMBER 2021
Lotus™ Natural Foods (Natural Balance Foods, Urban Fresh Foods, Kiddylicious en Peter's Yard)	170.860	170.021
België	20.773	20.773
Nederland	17.151	17.151
Azië	9.229	9.214
Nordics	5.528	5.984
Overige	1.704	1.703
<b>TOTALE GOODWILL</b>	<b>225.246</b>	<b>224.846</b>

De goodwill, die op 31 december 2022 ongeveer 21% van de totale activa van Lotus Bakeries vertegenwoordigt, wordt jaarlijks (of telkens wanneer daar een specifieke aanleiding toe is) getest op bijzondere waardevermindering door de boekwaarde van elke kasstroomgenererende eenheid (KGE) te vergelijken met de realiseerbare waarde. De realiseerbare waarde van een kasstroomgenererende eenheid wordt bepaald op basis van de bedrijfswaarde.

De bedrijfswaarde wordt bepaald als de contante waarde van de verwachte toekomstige kasstromen op basis van de huidige langetermijnplanning van de Groep. De bij de bepaling van de contante waarde van de verwachte toekomstige kasstromen gehanteerde verdisconteringsvoet is gebaseerd op gewogen gemiddelde kapitaalkosten. De bijzondere waardeverminderingstest voor goodwill is gebaseerd op een aantal kritische beoordelingen, schattingen en veronderstellingen.

De veronderstellingen zijn consistent en redelijk voor alle kasstroomgenererende eenheden, die zich voornamelijk in Europa en het Verenigd Koninkrijk bevinden:

- Omzet en bedrijfsresultaat: de omzet en het bedrijfsresultaat weerspiegelen de verwachtingen van het management op basis van ervaringen uit het verleden en rekening houdend met de risico's die specifiek zijn voor de te rapporteren bedrijfseenheid;
- Het eerste jaar van het model is gebaseerd op het budget voor het jaar, rekening houdend met historische resultaten en is de beste schatting van het management van de vrije kasstroomvooruitzichten voor het lopende jaar;
- In jaar twee en drie van het model zijn de vrije kasstromen gebaseerd op het langetermijnplan van Lotus Bakeries. Het langetermijnplan wordt per land opgesteld op basis van redelijke interne plannen die rekening houden met de specifieke marktsituatie en het verleden;
- Kasstromen na de eerste drie jaar worden geëxtrapoleerd door toepassing van een perpetuee groeivoet tussen 1,0% en 4,0%;
- De projecties worden verdisconteerd tegen de gewogen gemiddelde kapitaalkosten vóór belastingen, die tussen 6,1% en 7,5% liggen.

Eind 2022 heeft Lotus Bakeries haar jaarlijkse bijzondere waardeverminderingstest van de goodwill afgerond en geconcludeerd dat er geen bijzondere waardevermindering aanwezig is. De Venootschap gelooft dat al haar beoordelingen redelijk zijn: ze zijn consistent met de interne rapportering en weerspiegelen de beste schattingen van het management.

Als onderdeel van de bijzondere waardeverminderingstest heeft de Venootschap een sensitiviteitsanalyse uitgevoerd voor belangrijke gebruikte veronderstellingen, waaronder de gewogen gemiddelde kapitaalkosten en de groeivoet op lange termijn. Hierbij werden een daling van de groeivoet op lange termijn met 100 basispunten en een stijging van de gewogen gemiddelde kapitaalkosten vóór belastingen met 100 basispunten toegepast. Een wijziging van de gehanteerde ramingen, zoals hierboven beschreven, leidt niet tot een potentiële materiële bijzondere waardevermindering.

Hoewel Lotus Bakeries meent dat haar beoordelingen, veronderstellingen en ramingen geschikt zijn, kunnen de werkelijke resultaten afwijken van deze ramingen in geval van gewijzigde veronderstellingen en omstandigheden.

### 13. IMMATERIËLE ACTIVA

IN DUIZENDEN EUR	MERKEN	SOFTWARE	KLANTEN PORTEFEUILLE	TOTAAL
Kostprijs	141.867	13.457	1.030	156.354
Gecumuleerde afschrijvingen en bijzondere waardevermindingsverliezen	(4.627)	(10.817)	(944)	(16.388)
<b>Boekwaarde per 1 januari 2021</b>	<b>137.240</b>	<b>2.640</b>	<b>86</b>	<b>139.966</b>
Aanschaffingen	-	1.743	-	1.743
Aanschaffing via bedrijfscombinaties	-	-	-	-
Afschrijvingen	-	(1.000)	(86)	(1.086)
Bijzondere waardeverminderingen	-	-	-	-
Effect van wisselkoersschommelingen	4.101	22	-	4.123
<b>Boekwaarde per 31 december 2021</b>	<b>141.341</b>	<b>3.404</b>	<b>-</b>	<b>144.745</b>
Kostprijs	145.968	15.222	1.030	162.220
Gecumuleerde afschrijvingen en bijzondere waardevermindingsverliezen	(4.627)	(11.818)	(1.030)	(17.475)
Aanschaffingen	522	784	-	1.307
Aanschaffing via bedrijfscombinaties	5.697	-	-	5.697
Afschrijvingen	-	(1.033)	-	(1.033)
Bijzondere waardeverminderingen	-	-	-	-
Effect van wisselkoersschommelingen	(3.987)	6	-	(3.980)
<b>BOEKWAARDE PER 31 DECEMBER 2022</b>	<b>143.573</b>	<b>3.162</b>	<b>-</b>	<b>146.735</b>
Kostprijs	148.200	16.013	1.030	165.243
Gecumuleerde afschrijvingen en bijzondere waardevermindingsverliezen	(4.627)	(12.851)	(1.030)	(18.508)

De immateriële activa omvatten merken en investeringen in software.

Software betreft voornamelijk de geactiveerde externe en interne kosten verbonden aan de verdere uitrol van het ERP-informatiesysteem SAP in de Groep.

De portefeuille betreft in 2011 verworven Spaanse out-of-home klanten. Deze was eind 2021 volledig afgeschreven.

De merken hebben betrekking op de merken die de Vennootschap in de loop der jaren heeft verworven:

- Peijnenburg: basismerk in Nederland;
- Dinosaurus: merk verworven in 2012;
- Annas: basismerk voor de Scandinavische regio en basismerk voor de pepparkakor-producten buiten de Scandinavische regio;
- Näkd: merk verworven in 2015 als onderdeel van de overname van Natural Balance Foods;
- BEAR: merk verworven in 2015 als onderdeel van de overname van Urban Fresh Foods;
- Kiddylicious: merk verworven in 2018;
- Kung Oscar: merk verworven in 2022;
- Peter's Yard: merk verworven in 2022.

Om haar marktleiderschap in de categorie pepparkakor in Zweden te versterken en de categorie verder te ontwikkelen, heeft de Vennootschap in 2022 van de opportuniteit gebruik gemaakt om het merk Kung Oscar over te nemen van de Orkla Groep.

Voorts heeft de Groep Peter's Yard overgenomen in 2022. Voor meer details verwijzen wij naar toelichting 2.

De waarde van deze merken werd vastgesteld als onderdeel van de waardering tegen reële waarde van de activa en verplichtingen bij de eerste consolidatie.

De merken worden momenteel niet afgeschreven omdat de gebruiksduur ervan onbepaald wordt geacht. Daarom wordt een jaarlijkse bijzondere waardeverminderingstest uitgevoerd om de realiseerbaarheid van de merken te toetsen.

Eind 2022 heeft de Groep de waarde van deze merken getoetst om te beoordelen of deze kunnen worden gerealiseerd. Rekening houdend met de gebruikte veronderstellingen is de bedrijfswaarde van de betrokken kasstroomgenererende eenheden hoger dan de boekwaarde en is er geen bijzonder waardevermindingsverlies opgenomen. Een redelijke wijziging van de belangrijkste veronderstellingen (verdisconteringsvoet, groeivoet) zou niet leiden tot de opname van een waardevermindingsverlies.

Voor meer details over de bijzondere waardeverminderingstest uitgevoerd per KGE, verwijzen wij naar toelichting 12 over goodwill.

Hoewel Lotus Bakeries gelooft dat haar beoordelingen, veronderstellingen en ramingen redelijk zijn, kunnen de werkelijke resultaten afwijken van deze ramingen in geval van gewijzigde veronderstellingen en omstandigheden.

In 2022 heeft de Groep onderzoeks- en ontwikkelingskosten opgelopen voor 1.458 duizend EUR (2021: 1.473 EUR), die voornamelijk bestaan uit personeelskosten en verbruiksgoederen.



## 14. MATERIËLE VASTE ACTIVA

IN DUIZENDEN EUR	TERREINEN EN GEBOUWEN	INSTALLATIES, MACHINES EN UITRUSTING	MEUBILAIR, KANTOORUITRUSTING EN VOERTUIGEN	ACTIVA IN AANBOUW	RECHT-OP-GEBRUIK ACTIVA	TOTAAL
Kostprijs	164.401	334.406	19.929	5.967	12.115	536.818
Gecumuleerde afschrijvingen en bijzondere waardevermindingsverliezen	(52.857)	(205.174)	(15.795)	(149)	(4.661)	(278.636)
<b>Boekwaarde per 1 januari 2021</b>	<b>111.544</b>	<b>129.232</b>	<b>4.134</b>	<b>5.818</b>	<b>7.454</b>	<b>258.182</b>
Aanschaffingen	8.573	11.953	2.352	34.815	11.317	69.010
Vervreemdingen	(421)	(17)	(615)	-	(2.079)	(3.132)
Afschrijvingen	(4.433)	(12.188)	(1.195)	-	(4.257)	(22.073)
Transferten van een rubriek naar de andere	517	1.084	(70)	(1.531)	-	-
Effect van wisselkoersschommelingen	2.809	1.893	122	643	271	5.738
<b>Boekwaarde per 31 december 2021</b>	<b>118.589</b>	<b>131.957</b>	<b>4.728</b>	<b>39.745</b>	<b>12.706</b>	<b>307.725</b>
Kostprijs	175.901	348.985	20.785	39.745	19.135	604.551
Gecumuleerde afschrijvingen en bijzondere waardevermindingsverliezen	(57.312)	(217.028)	(16.057)	-	(6.429)	(296.826)
Aanschaffingen	29.358	14.544	4.297	84.475	9.278	141.952
Aanschaffingen via bedrijfscombinaties	-	651	-	-	-	651
Vervreemdingen	(106)	(130)	(10)	(94)	(325)	(665)
Afschrijvingen	(4.896)	(13.326)	(1.332)	-	(4.658)	(24.212)
Bijzondere waardeverminderingen	-	-	-	-	(519)	(519)
Transferten van een rubriek naar de andere	4.587	11.576	(21)	(16.142)	-	-
Effect van wisselkoersschommelingen	1.703	1.434	96	419	(341)	3.311
<b>BOEKWAARDE PER 31 DECEMBER 2022</b>	<b>149.235</b>	<b>146.706</b>	<b>7.758</b>	<b>108.403</b>	<b>16.142</b>	<b>428.243</b>
Kostprijs	209.647	369.907	25.014	108.403	23.098	736.069
Gecumuleerde afschrijvingen en bijzondere waardevermindingsverliezen	(60.412)	(223.201)	(17.256)	-	(6.957)	(307.826)

In 2022 werd een recordbedrag van 132.674 duizend EUR geïnvesteerd in materiële vaste activa. In de Lotus® Biscoff® fabriek in België werd een tweede deegbereidingskamer in gebruik genomen. In de VS werd een tweede productiehal met twee nieuwe Lotus® Biscoff® productielijnen gebouwd, maar deze werd pas operationeel vanaf begin 2023. De fabriek in de VS heeft nu vier operationele productielijnen. In het kader van het opzetten van een productiefaciliteit voor Lotus® Biscoff® in Azië om de groeiambitie van de Groep voor Lotus® Biscoff® verder te ondersteunen, werd een terrein aangeschaft in Thailand.

In 2021 werd 57.693 duizend EUR geïnvesteerd in materiële vaste activa. In België werd geïnvesteerd in een nieuwe wafellijn in Courcelles en in de nieuwe Lotus® Biscoff® Sandwich Cookie lijn in Lembeke. Verder werd geïnvesteerd in de capaciteitsuitbreiding van de BEAR-fabriek in Zuid-Afrika en de fabriek in de VS.

De boekwaarde van de recht-op-gebruik activa die voortvloeien uit IFRS 16 – Leaseovereenkomsten wordt hieronder verder toegelicht:

IN DUIZENDEN EUR	31 DECEMBER 2022	31 DECEMBER 2021
Terreinen en gebouwen	11.766	8.131
Installaties, machines en uitrusting	223	282
Meubilair, kantooruitrusting en voertuigen	4.153	4.293
<b>TOTAAL RECHT-OP-GEBRUIK ACTIVA</b>	<b>16.142</b>	<b>12.706</b>

In 2022 hebben de bijkomende recht-op-gebruik activa hoofdzakelijk betrekking op nieuwe leases voor kantoren in het VK en de VS.

In 2021 bestonden de bijkomende recht-op-gebruik activa hoofdzakelijk uit nieuwe en verlengde leaseovereenkomsten voor bedrijfswagens en kantoorgebouwen.

In 2022 en 2021 werden geen overheidssubsidies aan de Groep toegekend.

Er werden geen materiële vaste activa in pand gegeven.

## 15. INVESTERINGEN IN ANDERE VENNOOTSCHAPPEN

In 2019 heeft Lotus Bakeries het corporate venture fonds FF2032 opgericht, een platform voor investeringen in veelbelovende merken en groeibedrijven met innovatieve producten, technologieën of marktbenaderingen binnen de voedingssector.

Via haar dochteronderneming FF2032 heeft de Groep minderheidsbelangen in:

- Love Brands Inc., een Amerikaanse onderneming die onder de naam LOVE Corn heerlijke knapperige maïssnacks op de markt brengt;
- Partake Foods, actief op de Amerikaanse markt met koekjes die vrij zijn van de acht belangrijkste allergenen;
- Oot Granola, een Nederlands merk dat verse, biologische en glutenvrije granola met een laag suikergehalte op de markt brengt. Oot Granola heeft een puur online 'direct-to-consumer' concept;
- The Good Crisp Company, een Amerikaans bedrijf dat natuurlijke, glutenvrije chips produceert, volledig vrij van kunstmatige smaak- en kleurstoffen;
- IQBAR, een Amerikaans bedrijf dat een reeks plantaardige voedingsrepen produceert die zes actieve ingrediënten voor de hersenen bevatten en die qua voedingsprofiel aan alle eisen voldoen.

In 2021 had de Groep ook een minderheidsbelang in Peter's Yard, een Britse onderneming die zuurdesemcrackers en -crisps op de markt brengt in het Verenigd Koninkrijk. De Groep verwierf in de loop van 2022 de resterende aandelen in Peter's Yard en verkreeg zo zeggenschap over de entiteit. Zie ook toelichting 2.

In 2022 verwierf de Groep, via haar dochteronderneming FF2032, bijkomende minderheidsbelangen in Love Brands Inc. en The Good Crisp Company en een nieuw minderheidsbelang in IQBAR, een Amerikaanse onderneming, voor een totaalbedrag van 9.281 duizend EUR.

De belangrijkste productlijn van IQBAR is een reeks plantaardige voedingsrepen die zes actieve ingrediënten voor de hersenen bevatten en die qua voedingsprofiel aan alle eisen voldoen. IQBAR won aanvankelijk terrein door de verkoop via de eigen website en grote e-commerce platforms. Naast de sterke online aanwezigheid breidde IQBAR ook gestaag uit naar traditionele supermarkten en is momenteel beschikbaar in ongeveer 8.000 winkels verspreid over de VS, waaronder verschillende nationale supermarktketens.

## 16. VOORRADEN

IN DUIZENDEN EUR	31 DECEMBER 2022	31 DECEMBER 2021
Grondstoffen en verbruiksgoederen	20.261	16.061
Werken in uitvoering	5.288	2.978
Handelsgoederen en afgewerkte producten	44.812	38.862
<b>TOTAAL VOORRADEN</b>	<b>70.361</b>	<b>57.901</b>

Waardeverminderingen op voorraden voor 3.519 duizend EUR (2021: 3.372 duizend EUR) hebben voornamelijk betrekking op verpakkingsmateriaal (2022: 1.411 duizend EUR; 2021: 987 duizend EUR), afgewerkte producten (2022: 1.297 duizend EUR; 2021: 1.053 duizend EUR) en handelsgoederen (2022: 542 duizend EUR; 2021: 1.236 duizend EUR).

## 17. HANDELS- EN OVERIGE VORDERINGEN

IN DUIZENDEN EUR	31 DECEMBER 2022	31 DECEMBER 2021
Handelsvorderingen	111.558	95.075
Min voorzieningen voor waardeverminderingen op handelsvorderingen	(803)	(526)
<b>Handelsvorderingen - netto</b>	<b>110.755</b>	<b>94.549</b>
BTW-vorderingen	8.979	10.079
Overige vorderingen	339	536
<b>Overige vorderingen</b>	<b>9.318</b>	<b>10.615</b>
<b>TOTAAL HANDELS- EN OVERIGE VORDERINGEN</b>	<b>120.074</b>	<b>105.164</b>

De handelsvorderingen vertegenwoordigen gemiddeld 46 dagen klantenkrediet (2021: 49 dagen).

Wat de handelsvorderingen betreft, zijn er geen aanwijzingen dat de debiteuren hun betalingsverplichtingen niet zullen nakomen. Er zijn ook geen klanten die meer dan 10% van de geconsolideerde omzet vertegenwoordigen. IFRS 9 vereist dat de Vennootschap een voorziening aanlegt voor verwachte verliezen op de realisatie van handelsvorderingen. Dit heeft geen materieel effect.

Meer informatie over het kredietrisico is te vinden in toelichting 26.

Mutaties in de voorzieningen voor waardeverminderingen op handelsvorderingen zijn als volgt:

IN DUIZENDEN EUR	31 DECEMBER 2022	31 DECEMBER 2021
<b>Openingssaldo</b>	<b>526</b>	<b>697</b>
Opgenomen waardeverminderingen	472	12
Tijdens het jaar afgeboekte handelsvorderingen wegens oninbaar	(159)	(208)
Effect van wisselkoersschommelingen	(37)	25
<b>TOTAAL VOORZIENING VOOR WAARDEVERMINDERINGEN OP HANDELSVORDERINGEN</b>	<b>803</b>	<b>526</b>

## 18. GELDMIDDELEN EN KASEQUIVALENTEN

Geldmiddelen en kasequivalenten bestaan uit saldi op bankrekeningen tegen marktvoorwaarden. De reële waarde van deze geldmiddelen en kasequivalenten is derhalve gelijk aan de boekwaarde.

## 19. OVERIGE ACTIVA

De overige vaste en vlottende activa omvatten voornamelijk kaswaarborgen en uitgestelde kosten in verband met de operationele activiteiten van de Groep.

## 20. EIGEN VERMOGEN

### Kapitaal

Alle aandelen zijn gewone aandelen, op naam of gedematerialiseerd. Het geplaatste en volgestorte gewone kapitaal van de Vennootschap bestaat uit 816.013 aandelen (2021: 816.013 aandelen), waarvan 5.072 eigen aandelen (2021: 4.110 eigen aandelen).

De eigen aandelen zijn ingekocht in het kader van de hieronder vermelde aandelenoptieplannen.

De volgende tabel geeft het aantal uitstaande aandelen weer:

AANTAL AANDELEN	UITGEGEVEN AANDELEN	EIGEN AANDELEN	UITSTAANDE AANDELEN
<b>Per 1 januari 2021</b>	<b>816.013</b>	<b>(5.542)</b>	<b>810.471</b>
Eigen aandelen geleverd voor aandelenoptieplannen	-	1.432	1.432
Inkoop/verkoop van eigen aandelen	-	-	-
<b>Per 31 december 2021</b>	<b>816.013</b>	<b>(4.110)</b>	<b>811.903</b>
Eigen aandelen geleverd voor aandelenoptieplannen	-	1.381	1.381
Inkoop/verkoop van eigen aandelen	-	(2.343)	(2.343)
<b>PER 31 DECEMBER 2022</b>	<b>816.013</b>	<b>(5.072)</b>	<b>810.941</b>

Meer details over het aandeelhouderschap van Lotus Bakeries NV per 31 december 2022 zijn opgenomen in de Corporate Governance Verklaring in Deel 1 van het jaarverslag 2022 van Lotus Bakeries.

## Beheer van het kapitaalrisico

Het doel van Lotus Bakeries is ervoor te zorgen dat de Groep kan blijven opereren als een 'going concern' om een rendement te genereren voor de aandeelhouders en voordelen te bieden aan andere stakeholders. Bovendien streeft de Groep naar een kapitaalstructuur (evenwicht tussen schulden en eigen vermogen) die haar de nodige financiële flexibiliteit geeft om haar groeistrategie uit te voeren. Het doel is de verhouding tussen de netto financiële schuld (gedefinieerd als rentedragende verplichtingen minus investeringen minus geldmiddelen en kasequivalenten minus eigen aandelen, en worden gerapporteerd exclusief de 'leaseverplichting' die voortvloeit uit de toepassing van IFRS 16 – Leaseovereenkomsten) en de recurrente operationele kasstroom (REBITDA) op een niveau te houden dat op de financiële markt als redelijk wordt beschouwd.

## Op aandelen gebaseerde betalingen

Sinds 2012 kent de Raad van Bestuur elk boekjaar aandelenopties toe aan kaderleden en hoger management, op basis van categorie, resultaten en prestaties. Overeenkomstig de voorwaarden van het plan, zoals goedgekeurd door de aandeelhouders, kunnen aan werknemers opties worden toegekend om gewone aandelen te kopen tegen een uitoefenprijs zoals hieronder vermeld.

Elke optie geeft de houder het recht om één gewoon aandeel Lotus Bakeries te kopen tegen een vaste uitoefenprijs. De uitoefenprijs is gelijk aan de gemiddelde slotbeurskoers van het onderliggende aandeel gedurende de dertig kalenderdagen voorafgaand aan de aanbiedingsdatum. De toegekende opties hebben een looptijd van vijf jaar. Bij ontvangst van de optie worden door de begunstigde geen bedragen betaald of verschuldigd. Aan de opties zijn geen dividend- of stemrechten verbonden. De opties kunnen te allen tijde worden uitgeoefend vanaf de datum waarop zij onvoorwaardelijk worden tot de datum waarop zij aflopen.

De aandelenopties zijn alleen onderworpen aan dienstverleningsvoorwaarden, zodat ze geleidelijk onvoorwaardelijk worden over de wachtperiode, d.i. drie jaar. De opties zijn uitoefenbaar indien de optiehouder als werknemer of uitvoerend bestuurder verbonden blijft aan de Vennootschap of een verbonden entiteit. Deze rechten blijven behouden in geval van pensionering, vervroegde uittreding, invaliditeit of overlijden.

De aandelenoptieplannen worden beschouwd als in eigenvermogensinstrumenten afgewikkelde, op aandelen gebaseerde betalingen.

De reële waarde van de opties wordt op de toekenningsdatum geschat met behulp van het binomiaal waarderingmodel. Dit waarderingmodel is gebaseerd op de volgende marktgegevens en veronderstellingen: de aandelenprijs op het moment van toekenning, de uitoefenprijs, de uitoefenregelingen, de geschatte volatiliteit, de dividendverwachtingen en de risicovrije rentevoet. De reële waarde van de aandelenopties wordt lineair opgenomen over de wachtperiode.

De volgende tabel geeft een overzicht van de verschillende toegekende regelingen en de veronderstellingen die zijn gebruikt voor de bepaling van de reële waarde:

TOEGEKEND IN	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Aantal toegekend	1.846	1.179	1.199	962	660	792
Aantal uitgeoefend	(1.593)	(798)	(60)	(50)	(33)	-
Aantal verlopen	(253)	(40)	(50)	(40)	(26)	-
<b>Beschikbare opties</b>	-	<b>341</b>	<b>1.089</b>	<b>872</b>	<b>601</b>	<b>792</b>
<b>Belangrijkste veronderstellingen gebruikt voor de waardering van de reële waarde</b>						
Uit oefenperiode	01/01/2021 - 11/05/2022	01/01/2022 - 14/05/2023	01/01/2023 - 09/05/2024	01/01/2024 - 07/05/2025	01/01/2025 - 17/05/2026	01/01/2026 - 30/06/2027
Uit oefenprijs (EUR)	2.331,77	2.373,00	2.351,58	2.828,95	4.517,14	5.057,32
Aandelenprijs (EUR)	2.459,00	2.310,00	2.330,00	2.890,00	4.630,00	4.868,81
Verwachte volatiliteit	22,02%	22,43%	23,14%	25,07%	23,69%	25,39%
Dividendrendement	1,07%	0,93%	0,92%	0,95%	0,94%	0,97%
Risicovrije rente	-0,12%	0,11%	-0,29%	-0,36%	-0,34%	0,82%
<b>REËLE WAARDE PER OPTIE (EUR)</b>	<b>378,27</b>	<b>316,29</b>	<b>331,55</b>	<b>471,65</b>	<b>720,51</b>	<b>790,38</b>

De volatiliteit is gebaseerd op de dagelijkse aandelenkoersen van Lotus Bakeries over de laatste drie jaar.

Hieronder volgt een aansluiting van de uitstaande opties aan het begin en het einde van het jaar:

	GEWOGEN GEMIDDELDE UITOEFENPRIJS (EUR)	AANTAL OPTIES
<b>Uitstaande opties per 1 januari 2021</b>	<b>2.395</b>	<b>5.267</b>
Toegekend	4.517	660
Uitgeoefend	2.179	(1.379)
Verlopen	1.702	(7)
<b>Uitstaande opties per 31 december 2021</b>	<b>2.770</b>	<b>4.541</b>
Toegekend	5.057	792
Uitgeoefend	2.420	(1.492)
Verlopen	2.864	(146)
<b>UITSTAANDE OPTIES PER 31 DECEMBER 2022</b>	<b>3.398</b>	<b>3.695</b>

In 2022 werd een totale kost van 470 duizend EUR opgenomen (2021: 419 duizend EUR).

## Dividenden

Het dividend met betrekking tot 2021 werd uitbetaald in 2022, overeenkomstig de beslissing van de Gewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 13 mei 2022. De aandeelhouders keurden een brutodividend van 40 EUR per aandeel goed, waardoor het totale dividend 32.805 duizend EUR bedraagt.

De Raad van Bestuur zal aan de Gewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 12 mei 2023 voorstellen om voor 2022 een brutodividend van 45 EUR per aandeel uit te keren. Dit bedrag wordt niet opgenomen als schuld op 31 december.

## 21. RENTEDRAGENDE VERPLICHTINGEN

IN DUIZENDEN EUR	31 DECEMBER 2022	31 DECEMBER 2021
Bankleningen	182.500	209.500
Leaseverplichtingen	13.566	9.337
<b>Langlopende rentedragende verplichtingen</b>	<b>196.066</b>	<b>218.837</b>
Bankleningen	66.000	14.000
Leaseverplichtingen	4.178	3.439
<b>Kortlopende rentedragende verplichtingen</b>	<b>70.178</b>	<b>17.439</b>
<b>TOTAAL RENTEDRAGENDE VERPLICHTINGEN</b>	<b>266.244</b>	<b>236.276</b>
waarvan bankleningen	248.500	223.500
waarvan leaseverplichtingen	17.744	12.776

Alle bankleningen zijn uitgedrukt in euro. Deze leningen hebben voor het overgrote deel een vaste rentevoet. Het beperkte deel met een variabele rente (EURIBOR) is afgedekt met een renteswap (zie toelichting 26). De gewogen gemiddelde rentevoet bedraagt 1,00%.

De leaseverplichtingen hebben voornamelijk betrekking op de lease van bedrijfswagens en kantoorgebouwen (zie ook toelichting 14).



De volgende tabel geeft een aansluiting van de mutaties van de rentedragende verplichtingen met de kasstromen uit financieringsactiviteiten voor het jaar eindigend op 31 december 2022:

IN DUIZENDEN EUR	PER 1 JANUARI 2022	KASSTROMEN	NIET-KASMUTATIES				PER 31 DECEMBER 2022
			AANKOOP	WISSELKOERS- VERSCHILLEN	HERCLASSIFICATIES	OVERIGE	
<b>Langlopende rentedragende verplichtingen</b>							
Bankleningen	209.500	12.000	-	-	(39.000)	-	182.500
Leaseverplichtingen	9.337	-	9.847	(304)	(4.990)	(324)	13.566
<b>Kortlopende rentedragende verplichtingen</b>							
Bankleningen	14.000	13.000	-	-	39.000	-	66.000
Leaseverplichtingen	3.439	(4.187)	-	(64)	4.990	-	4.178
<b>TOTAAL VERPLICHTINGEN UIT FINANCIERINGSACTIVITEITEN</b>	<b>236.276</b>	<b>20.813</b>	<b>9.847</b>	<b>(368)</b>	<b>-</b>	<b>(324)</b>	<b>266.244</b>

## 22. PERSONEELSVERPLICHTINGEN

De Groep heeft zowel toegezegde-bijdrageregelingen als toegezegd-pensioenregelingen.

Voor de toegezegde-bijdrageregelingen betaalt de Groep bijdragen aan verzekeringsmaatschappijen. Het beheer van het pensioenplan is uitbesteed aan een verzekeringsmaatschappij. Voor 2022 bedraagt de kost 4.654 duizend EUR, tegenover 4.077 duizend EUR voor 2021 (zie ook toelichting 5 m.b.t. personeelskosten). De Groep heeft geen verdere verplichtingen naast deze bijdragen.

In de geconsolideerde balans bestaan de verplichtingen voor personeelsbeloningen uit de volgende elementen:

IN DUIZENDEN EUR	31 DECEMBER 2022	31 DECEMBER 2021
Langlopende pensioenverplichtingen	4.411	4.020
Kortlopende pensioenverplichtingen	232	333
<b>TOTAAL PENSIOENVERPLICHTINGEN</b>	<b>4.642</b>	<b>4.353</b>
waarvan vergoedingen na uitdiensttreding	4.642	4.353
waarvan ontslagvergoedingen	-	-

De vergoedingen na uitdiensttreding zijn toegezegd-pensioenregelingen van de Groep in Nederland, Frankrijk, Duitsland en Zwitserland.

Voorts moeten als gevolg van de Belgische wetgeving inzake pensioenregelingen (de zogenaamde "Wet Vandenbroucke") alle Belgische toegezegde-bijdrageregelingen onder IFRS worden beschouwd als toegezegd-pensioenregelingen. Deze 'Wet Vandenbroucke', die in 2004 van kracht werd, bepaalt dat in het kader van toegezegde-bijdrageregelingen de werkgever een minimumrendement van

3,75% op de werknemersbijdragen en 3,25% op de werkgeversbijdragen moet garanderen. Vanaf 1 januari 2016 zijn deze percentages herzien en aangepast tot één enkel percentage dat varieert met de marktrente, met een minimum van 1,75% en een maximum van 3,75%, waardoor het risico voor de werkgever wordt beperkt. Door dit gegarandeerde minimumrendement voor toegezegde-bijdrageregelingen in België loopt de werkgever een financieel risico (er bestaat een wettelijke verplichting om verdere bijdragen te betalen indien het fonds niet over voldoende activa beschikt om alle personeelsbeloningen met betrekking tot werknemersprestaties in de lopende en voorgaande perioden te betalen). Deze regelingen moeten derhalve overeenkomstig IAS 19 als toegezegd-pensioenregelingen worden geclassificeerd en verwerkt.

In de volgende tabellen worden de bedragen opgenomen in de balans, de resultatenrekening en het overzicht van het totaalresultaat gereconcilieerd:

IN DUIZENDEN EUR	2022	2021
Verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregeling	10.882	10.127
Reële waarde van fondsbeleggingen	(6.240)	(5.774)
<b>TOTAAL VERPLICHTINGEN NA UITDIENSTTREDING (GEFINANCIERDE STATUS)</b>	<b>4.642</b>	<b>4.353</b>
Pensioenkosten over huidige diensttijd	303	128
Pensioenkosten over verstreken diensttijd	-	-
<b>Pensioenkosten opgenomen als personeelskost</b>	<b>303</b>	<b>128</b>
Netto interestkosten op verplichtingen na uitdiensttreding	55	8
<b>Totale kosten toegezegd-pensioenregelingen (resultatenrekening)</b>	<b>357</b>	<b>136</b>
<b>Herwaardering van toegezegd-pensioenregelingen (overige elementen van het totaalresultaat)</b>	<b>91</b>	<b>268</b>

De volgende tabel reconcilieert de verplichtingen na uitdiensttreding:

IN DUIZENDEN EUR	2022	2021
<b>Nettoverplichting per 1 januari</b>	<b>4.353</b>	<b>4.065</b>
Pensioenkosten	303	128
Netto interestkosten	55	8
Herwaarderingen van toegezegd-pensioenregelingen	91	268
Werkgeversbijdragen	(156)	(116)
Effect van wisselkoersschommelingen	(4)	-
<b>NETTOVERPLICHTING PER 31 DECEMBER</b>	<b>4.642</b>	<b>4.353</b>

Voor de toegezegd-pensioenregeling worden de verplichtingen verdisconteerd, omdat zij pas afgewikkeld worden vele jaren na het verrichten van de desbetreffende diensten door de werknemers. Een erkende actuaaris heeft de contante waarde van de verplichtingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen en de reële waarde van de fondsbeleggingen bepaald. Deze beleggingen worden aangehouden door een verzekeringsmaatschappij. De 'projected unit credit'-methode wordt gebruikt om de verplichtingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen, de kosten van de toegezegd-pensioenregeling en de herwaardering van de nettoverplichting te waarden. De voorzieningen worden bepaald door berekening van de actuariële waarde van de toekomstige betalingen aan de betrokken werknemers.

De fondsbeleggingen bestaan uit verzekeringscontracten.

De verwachte bijdragen aan pensioenregelingen voor het jaar dat eindigt op 31 december 2023 bedragen 479 duizend EUR.

De belangrijkste veronderstellingen die zijn gebruikt bij het bepalen van de verplichtingen na uitdiensttreding voor de regelingen van de Groep zijn hieronder weergegeven:

	BELGIË	NEDERLAND	FRANKRIJK	DUITSLAND	ZWITSERLAND
<b>31 DECEMBER 2022</b>					
Verdisconteringsvoet	3,12%	4,00%	3,12%	3,40%	2,24%
Inflatie	2,20%	1,50%	2,20%	2,20%	2,00%
<b>31 DECEMBER 2021</b>					
	BELGIË	NEDERLAND	FRANKRIJK	DUITSLAND	
Verdisconteringsvoet	0,35%	1,00%	0,00%	0,90%	
Inflatie	1,80%	1,00%	1,80%	1,75%	

Via haar toegezegd-pensioenregelingen staat de Groep bloot aan een aantal risico's, waarvan de belangrijkste hieronder worden beschreven:

- Veranderingen in obligatierendementen: een daling van het rendement op bedrijfsobligaties zal de verplichtingen van de regeling doen toenemen, hoewel dit gedeeltelijk wordt gecompenseerd door een stijging van de waarde van de obligatiebeleggingen van de regeling;
- Salarisrisico: de meeste pensioenverplichtingen worden berekend op basis van de toekomstige salarissen van de deelnemers aan de regeling. Zo zal een hoger dan verwachte salarisstijging van de deelnemers aan de regeling leiden tot hogere verplichtingen;
- Langlevenrisico: pensioenregelingen voorzien in uitkeringen voor de deelnemers aan de regeling zolang zij leven, dus een stijging van de levensverwachting zal leiden tot een stijging van de verplichtingen van de regeling.

De actuaaris heeft een sensitiviteitsanalyse uitgevoerd op bovenstaande actuariële veronderstellingen. Zo werden zowel de verdisconteringsvoet als de inflatievoet met 50 basispunten gewijzigd. Een wijziging in de gehanteerde ramingen heeft geen materiële gevolgen voor de geconsolideerde jaarrekening.

## 23. HANDELS- EN OVERIGE SCHULDEN

IN DUIZENDEN EUR	31 DECEMBER 2022	31 DECEMBER 2021
<b>Handelsschulden</b>	<b>140.003</b>	<b>125.315</b>
Verplichtingen uit hoofde van personeelsbeloningen	29.725	26.515
Btw-schulden	1.186	402
Overige schulden	2.080	2.144
<b>Overige schulden</b>	<b>32.992</b>	<b>29.061</b>
<b>TOTAAL HANDELS- EN OVERIGE SCHULDEN</b>	<b>172.995</b>	<b>154.377</b>

De stijging van de handels- en overige schulden heeft hoofdzakelijk betrekking op hogere uitstaande schulden aan het eind van het jaar als gevolg van de aanzienlijke investeringsprojecten die in de loop van 2022 werden opgestart.

## 24. OVERIGE VERPLICHTINGEN

De overige langlopende verplichtingen betreffen putopties toegekend aan derden met betrekking tot de resterende minderheidsbelangen in Natural Balance Foods Ltd., waarbij deze putopties de houders het recht geven om (een deel van) hun investering in deze dochteronderneming te verkopen. Eind december 2022 bezat Lotus Bakeries 97,9% van de aandelen, de resterende 2,1% was nog in handen van de oprichters.

Deze putopties zijn onvoorwaardelijk en de uitoefenprijs is afhankelijk van de toekomstige financiële prestaties (omzet en bedrijfsresultaat) van Natural Balance Foods Ltd. In overeenstemming met IAS 32 wordt, wanneer minderheidsbelangen putopties aanhouden die hen het recht geven hun investering te verkopen, een financiële verplichting opgenomen voor de contante waarde van de verwachte uitoefenprijs. Die putopties worden geïnclassificeerd als niveau 3-instrumenten overeenkomstig de reële-waardehiërarchie van IFRS 7 – Financiële instrumenten: Informatieverschaffing.

De tegenhanger van deze verplichting is een annulering van het onderliggende minderheidsbelang. Het verschil tussen de waarde van het minderheidsbelang en de reële waarde van de verplichting wordt toegevoegd aan de geconsolideerde reserves, die zijn opgenomen in het eigen vermogen.

De overige kortlopende verplichtingen omvatten voornamelijk toe te rekenen kosten en uitgestelde opbrengsten.

## 25. UITGESTELDE EN ACTUELE BELASTINGEN

### Uitgestelde belastingen

De uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen kunnen als volgt worden aangesloten:

IN DUIZENDEN EUR	PER 1 JANUARI 2022	OPGENOMEN VIA DE RESULTATENREKENING	OPGENOMEN VIA HET EIGEN VERMOGEN	BEDRIJFSCOMBINATIES	WISSELKOERS- VERSCHILLEN	PER 31 DECEMBER 2022
Immateriële activa	(33.588)	661	-	(1.424)	963	(33.589)
Materiële vaste activa	(32.542)	584	-	-	(458)	(32.416)
Voorraden	511	(271)	-	13	(21)	232
Verplichtingen uit hoofde van personeelsbeloningen	991	(135)	(12)	-	-	844
Overige verplichtingen	(2.225)	(144)	-	521	-	(1.848)
Afgeleide financiële instrumenten	161	-	(66)	-	-	95
Overgedragen fiscale verliezen	5.023	(1.600)	-	-	226	3.649
Overige	(392)	1.790	-	-	(68)	1.331
<b>TOTAAL UITGESTELDE BELASTINGEN</b>	<b>(62.061)</b>	<b>885</b>	<b>(78)</b>	<b>(890)</b>	<b>642</b>	<b>(61.503)</b>
Waarvan uitgestelde belastingvorderingen	2.182					2.212
Waarvan uitgestelde belastingverplichtingen	(64.243)					(63.716)

IN DUIZENDEN EUR	PER 1 JANUARI 2021	OPGENOMEN VIA DE RESULTATENREKENING	OPGENOMEN VIA HET EIGEN VERMOGEN	BEDRIJFSCOMBINATIES	WISSELKOERS- VERSCHILLEN	PER 31 DECEMBER 2021
Immateriële activa	(27.136)	(5.610)	-	-	(842)	(33.588)
Materiële vaste activa	(30.802)	(1.319)	-	-	(421)	(32.542)
Voorraden	350	158	-	-	3	511
Verplichtingen uit hoofde van personeelsbeloningen	800	255	(65)	-	1	991
Overige verplichtingen	(2.018)	(260)	-	-	53	(2.225)
Afgeleide financiële instrumenten	248	-	(87)	-	-	161
Overgedragen fiscale verliezen	8.794	(3.988)	-	-	217	5.023
Overige	(4.080)	3.736	-	-	(48)	(392)
<b>TOTAAL UITGESTELDE BELASTINGEN</b>	<b>(53.844)</b>	<b>(7.028)</b>	<b>(152)</b>	<b>-</b>	<b>(1.037)</b>	<b>(62.061)</b>
Waarvan uitgestelde belastingvorderingen	3.351					2.182
Waarvan uitgestelde belastingverplichtingen	(57.195)					(64.243)

### Actuele belastingen

De opname van deze uitgestelde belastingvorderingen wordt ondersteund door winstverwachtingen in de nabije toekomst.

Eind 2022 zijn er geen niet-opgenomen uitgestelde belastingvorderingen.

De actuele belastingvorderingen hebben voornamelijk betrekking op het overschot aan vooruitbetalingen ten opzichte van de werkelijk verschuldigde winstbelasting voor het jaar. De actuele belastingverplichtingen omvatten de daadwerkelijk verschuldigde vennootschapsbelasting.

## 26. FINANCIËLE INSTRUMENTEN EN FINANCIËEL RISICOBEEHER

### 26.1 Overzicht van de financiële instrumenten

In onderstaande tabel worden alle financiële instrumenten per categorie samengevat overeenkomstig IFRS 9:

IN DUIZENDEN EUR	CATEGORIE IFRS 9	31 DECEMBER 2022	31 DECEMBER 2021
<b>Vlottende financiële activa</b>		<b>187.190</b>	<b>226.709</b>
Handelsvorderingen	Tegen geamortiseerde kostprijs	110.755	94.549
Geldmiddelen en kasequivalenten	Tegen geamortiseerde kostprijs	76.435	132.160
<b>TOTAAL FINANCIËLE ACTIVA</b>		<b>187.190</b>	<b>226.709</b>
<b>Langlopende financiële verplichtingen</b>		<b>197.938</b>	<b>221.071</b>
Rentedragende verplichtingen	Tegen geamortiseerde kostprijs	196.066	218.837
Afgeleide financiële instrumenten	Aangewezen in een kasstroomafdekking	107	371
Overige langlopende verplichtingen	Tegen reële waarde via resultaat	1.765	1.863
<b>Kortlopende financiële verplichtingen</b>		<b>210.181</b>	<b>142.754</b>
Rentedragende verplichtingen	Tegen geamortiseerde kostprijs	70.178	17.439
Handelsschulden	Tegen geamortiseerde kostprijs	140.003	125.315
<b>TOTAAL FINANCIËLE VERPLICHTINGEN</b>		<b>408.118</b>	<b>363.826</b>

De reële waarde van de tegen geamortiseerde kostprijs gewaardeerde financiële activa en verplichtingen benadert hun boekwaarde.

De tegen reële waarde gewaardeerde financiële instrumenten worden gegroepeerd in niveaus 1 tot en met 3, op basis van de mate waarin de reële waarde kan worden waargenomen:

- Niveau 1 reële waardebeoordelingen zijn gebaseerd op genoteerde (niet-aangepaste) koersen op actieve markten voor identieke activa of verplichtingen;
- Niveau 2 reële waardebeoordelingen zijn gebaseerd op andere inputs dan genoteerde koersen opgenomen onder niveau 1 die waarneembaar zijn voor activa of verplichtingen, hetzij direct (bijvoorbeeld zoals marktprijzen), hetzij indirect (bijvoorbeeld afgeleid van marktprijzen);
- Niveau 3 reële waardebeoordelingen zijn gebaseerd op waarderingstechnieken waarbij het laagste niveau van informatie dat invloed heeft op de waardering tegen reële waarde niet is waar te nemen (niet-waarneembare inputs).

De reële waarden van de derivaten van de Groep zijn gebaseerd op inputs van niveau 2, zoals gedefinieerd in IFRS 7.27.

De reële waarde van de overige langlopende verplichtingen (putopties, zie toelichting 24) is gebaseerd op input van niveau 3.

In 2022 en 2021 vonden geen overdrachten tussen de verschillende niveaus van de reële-waardehiërarchie plaats.

De Groep gebruikt financiële derivaten om de risico's van ongunstige wisselkoersen en renteschommelingen in te dekken. Er worden geen derivaten gebruikt voor handelsdoeleinden.

De volgende tabel geeft een overzicht van de op de verslagdatum uitstaande afgeleide instrumenten:

IN DUIZENDEN EUR	REELE WAARDE		NOTIONELE BEDRAGEN	
	31 DECEMBER 2022	31 DECEMBER 2021	31 DECEMBER 2022	31 DECEMBER 2021
<b>Aangewezen in een kasstroomafdekking</b>				
Renteswaps	107	371	27.000	27.000
<b>TOTAAL AFGELEIDE FINANCIËLE VERPLICHTINGEN</b>	<b>107</b>	<b>371</b>	<b>27.000</b>	<b>27.000</b>

De in de bovenstaande tabel vermelde afgeleide instrumenten zijn aangewezen in een kasstroomafdekkingsrelatie.

### 26.2 Financieel risicobeheer

De activiteiten van de Groep stellen haar bloot aan verschillende financiële risico's: marktrisico (waaronder valutarisico, renterisico en grondstoffenprijrisico), kredietrisico en liquiditeitsrisico.

#### Valutarisico

De functionele valuta van de Venootschap is de euro, die ook de rapporteringsvaluta van de Groep is. Omrekeningswinsten of -verliezen die voortvloeien uit de herwaardering van de lokale valuta van buitenlandse dochterondernemingen naar euro worden opgenomen in de overige elementen van het totaalresultaat. Transacties in vreemde valuta die winst of verlies opleveren, worden opgenomen in de geconsolideerde resultatenrekening.

Aangezien de Groep actief is in verschillende rechtsgebieden met verschillende valuta's, is de Groep onderhevig aan valutarisico's. De belangrijkste transacties in vreemde valuta (voornamelijk verkoop- en aankooptransacties) vinden plaats in USD, GBP, SEK, ZAR, CNY, KRW, CZK en CHF. De Groep heeft geen regelingen afgesloten om dit risico in te dekken.

De Groep houdt actief toezicht op haar valutarisico's en neemt bijgevolg maatregelen om eventuele risico's in verband met uitstaande valutaposities te beperken.

De boekwaarden van de belangrijkste monetaire activa en monetaire verplichtingen van de Groep die in vreemde munt zijn uitgedrukt, zijn als volgt per eind 2022:

IN DUIZENDEN EUR	ACTIVA	VERPLICHTINGEN
EUR	447.935	(688.719)
USD	155.582	(145.307)
GBP	39.108	(25.840)
SEK	25.764	(26.744)
ZAR	17.800	(9.574)
CNY	8.789	(1.951)
KRW	2.573	(174)
CZK	1.322	(626)
CHF	756	(305)

### Renterisico

De Groep wordt blootgesteld aan een renterisico omdat de entiteiten van de Groep middelen lenen tegen zowel vaste als variabele rentevoeten. Dit risico wordt door de Groep beheerd door een passende mix tussen leningen met vaste en met variabele rente, en door het gebruik van renteswaps. De afdekkingsactiviteiten worden regelmatig geëvalueerd om ze af te stemmen op de rentevisie en de vastgestelde risicobereidheid, zodat de meest kosteneffectieve afdekkingsstrategieën worden toegepast.

Aangezien de Groep voornamelijk financiële instrumenten met vaste rente heeft en de schuld met variabele rente is afgedekt door middel van een renteswap per einde 2022, acht zij dit risico beperkt en is er derhalve geen sensitiviteitsanalyse opgesteld.

### Grondstoffenprijsrisico

Het grondstoffenprijsrisico vloeit voort uit transacties voor de aankoop van grondstoffen en energie op de markt. Het risico betreft de blootstelling van de Groep aan prijschommelingen van grondstoffen die nodig zijn voor de vervaardiging van producten.

Om het risico van ongunstige prijsevoluties te beperken, sluit de Groep termijnovereenkomsten met vaste prijzen voor de belangrijkste grondstoffen (uitvoerende contracten) en volgt zij de prijstrends op de markt op de voet.

Eind 2022 had de Groep geen afdekkingsregelingen afgesloten om dit risico in te dekken.

### Kredietrisico

Kredietrisico is het risico dat een partij bij een overeenkomst een andere partij een financieel verlies berokkent door haar verplichting niet na te komen. Het kredietrisico dekt handelsvorderingen, geldmiddelen en kasequivalenten, korte termijndeposito's en andere financiële activa.

Het kredietrisico wordt beheerd op groepsbasis. Het is het beleid van de Groep om zaken te doen met kredietwaardige partners om een aanzienlijk risico te vermijden.

De Groep heeft een gediversifieerde internationale klantenportefeuille, die voornamelijk bestaat uit grote detailhandelaars, cash-and-carry- en foodservicebedrijven in verschillende landen. Voor de export buiten Europa, de VS, Zuid-Korea en China vereist de Groep het gebruik van kredietbrieven of kredietverzekeringen. Er gelden strikte procedures en regels om de klanten nauwkeurig te volgen en eventuele risico's zo snel en doeltreffend mogelijk te beperken en te beheren.

Voor handelsvorderingen wordt op elke balansdatum een analyse van de waardevermindering uitgevoerd aan de hand van een voorzieningenmatrix om de verwachte kredietverliezen te beoordelen. De voorzieningen zijn gebaseerd op het aantal vervallen dagen voor groepen van verschillende klantsegmenten met vergelijkbare verliespatronen (d.w.z. per geografische regio, producttype).

De beschikbare liquiditeiten zijn geplaatst bij verschillende zeer gerenommeerde financiële instellingen.

Het maximale kredietrisico waaraan de Groep op balansdatum theoretisch is blootgesteld, is de boekwaarde van de financiële activa.

### Liquiditeitsrisico

De Groep beheert het liquiditeitsrisico door voldoende reserves en reserve-faciliteiten voor leningen aan te houden, door voortdurend toezicht te houden op de verwachte en werkelijke kasstromen, en door de looptijdprofielen van financiële activa en verplichtingen op elkaar af te stemmen.

De voornaamste bronnen van kasinstromen van de Groep worden momenteel verkregen door kapitaalverhogingen en externe financiering via bankleningen.

De volgende tabel geeft een overzicht van de resterende contractuele looptijd van de financiële verplichtingen van de Groep met overeengekomen aflossingstermijnen. De tabel is opgesteld op basis van de niet-verdisconteerde kasstromen van de financiële verplichtingen op basis van de vroegste datum waarop de Vennootschap verplicht kan worden te betalen. De tabel omvat zowel de kasstromen met betrekking tot de rente als die met betrekking tot de hoofdsom.

31 DECEMBER 2022			
IN DUIZENDEN EUR	BINNEN EEN JAAR	>1 EN <5 JAAR	>5 JAAR
Bankleningen	66.540	176.615	12.950
Leaseverplichtingen	4.178	9.648	3.918

31 DECEMBER 2021			
IN DUIZENDEN EUR	BINNEN EEN JAAR	>1 EN <5 JAAR	>5 JAAR
Bankleningen	14.138	205.967	11.727
Leaseverplichtingen	3.439	5.830	3.506

De niet-gebruikte vastgelegde kredietlijnen bedroegen eind 2022 193.100 duizend EUR (2021: 130.536 duizend EUR).



## 27. VERBONDEN PARTIJEN

Een lijst van alle vennootschappen van de Groep is opgenomen in toelichting 32. Verdere details over de aandeelhoudersstructuur van Lotus Bakeries NV per 31 december 2022 zijn opgenomen in de Corporate Governance Verklaring in Deel 1 van het jaarverslag 2022 van Lotus Bakeries.

De saldi en transacties tussen Lotus Bakeries NV en haar dochterondernemingen, die verbonden partijen van de Vennootschap zijn, werden in de consolidatie geëlimineerd en worden in deze toelichting niet vermeld.

Managers op sleutelposities bestaan uit alle leden van de Raad van Bestuur en de leden van het Directiecomité. Voor informatie over de vergoeding van de CEO, de vergoeding van de uitvoerende managers en de vergoeding van de leden van de Raad van Bestuur in 2022 verwijzen wij naar het remuneratieverslag dat is opgenomen in Deel 1 van het jaarverslag 2022.

Afgezien van de beloning van managers op sleutelposities vonden er geen belangrijke transacties met verbonden partijen plaats.

## 28. VERBINTENISSEN

### Investeringsverbintenissen

Op 31 december 2022 heeft de Groep 15.122 duizend EUR aan verbintenissen (2021: 35.747 duizend EUR) voor de aankoop van materiële vaste activa.

### Contracten voor grondstoffen en afgewerkte producten

Aangekochte maar nog niet geleverde grondstoffen en afgewerkte producten in 2023 en 2024 worden hieronder nader toegelicht:

IN DUIZENDEN EUR	31 DECEMBER 2022
Minder dan een jaar	112.971
Meer dan een jaar en minder dan vijf jaar	34.244
<b>TOTAAL</b>	<b>147.215</b>

### Overige rechten en verbintenissen

De bankgaranties per 31 december 2022 bedroegen 1.543 duizend EUR (2021: 1.564 duizend EUR).

Lotus Bakeries verbindt zich ertoe geen vaste activa te vervreemden, te hypothekeren of te verpanden zonder voorafgaand overleg met de kredietverlenende instellingen. Deze activa dienen als waarborg voor de leningen ('full negative pledge').

## 29. GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

Sinds 31 december 2022 hebben zich geen belangrijke gebeurtenissen voorgedaan die een materieel effect zouden hebben op de jaarrekening van 2022.

## 30. VERKLARING VAN HET MANAGEMENT

Wij verklaren hierbij dat, voor zover ons bekend, de geconsolideerde jaarrekening voor het jaar eindigend op 31 december 2022, opgesteld overeenkomstig IFRS (International Financial Reporting Standards), een getrouw beeld geeft van het vermogen, de financiële positie en de winst of het verlies van de Vennootschap en de in de consolidatie opgenomen dochterondernemingen, en dat het jaarverslag een getrouw overzicht geeft van de belangrijke gebeurtenissen die zich in het jaar 2022 hebben voorgedaan en van de belangrijkste transacties met de verbonden partijen en hun invloed op de geconsolideerde jaarrekening, alsmede een beschrijving van de voornaamste risico's en onzekerheden waarmee de vennootschap wordt geconfronteerd.

Lembeke, 20 maart 2023

Namens en voor rekening van de Raad van Bestuur

Jan Boone, CEO

## 31. HONORARIA VERBONDEN AAN DE AUDIT

IN DUIZENDEN EUR	2022	2021
Auditvergoedingen		
Lotus Bakeries NV	152	88
Lotus Bakeries Groep	443	401
Bijkomende diensten geleverd door de Commissaris of zijn verbonden partijen		
Andere aan de auditopdrachten verbonden honoraria	111	65
Vergoedingen voor belastingadvies	43	107
Andere niet-auditvergoedingen	50	-
<b>TOTAAL</b>	<b>799</b>	<b>661</b>

### 32. CONSOLIDATIEKRING

NAAM	ADRES	BTW OF ONDERNEMINGSNUMMER	2022	2021
			%	%
Lotus Bakeries België NV	Gentstraat 52, 9971 Lembeke, BE	VAT BE 0421.694.038	100,00	100,00
Interwaffles SA	Rue de Liège 39, 6180 Courcelles, BE	VAT BE 0439.312.406	100,00	100,00
Lotus Bakeries Corporate NV	Gentstraat 1, 9971 Lembeke, BE	VAT BE 0881.664.870	100,00	100,00
Lotus Bakeries NV	Gentstraat 1, 9971 Lembeke, BE	VAT BE 0401.030.860	100,00	100,00
Cremers-Ribert NV	Gentstraat 52, 9971 Lembeke, BE	VAT BE 0427.808.008	100,00	100,00
B.W.I. BV	Ambachtenstraat 5, 9900 Eeklo, BE	VAT BE 0898.518.522	100,00	100,00
Biscuiterie Willems BV	Nieuwendorpe 33 Bus C, 9900 Eeklo, BE	VAT BE 0401.006.413	100,00	100,00
FF2032 NV	Gentstraat 1, 9971 Lembeke, BE	VAT BE 0730.550.847	-	100,00
Lotus Bakeries France SAS	Place du Château 9 bis, 59560 Comines, F	VAT FR93 320 509 755	100,00	100,00
Biscuiterie Vander SAS	Place du Château 9 bis, 59560 Comines, F	VAT FR28 472 500 941	100,00	100,00
Biscuiterie Le Glazik SAS	815 Avenue du Pays Glazik, 29510 Briec-de-l'Odet, F	VAT FR95 377 380 985	100,00	100,00
Enkhuizer Koekfabriek BV	Oosterdijk 3e, 1601 DA Enkhuizen, NL	VAT NL82301112B01	100,00	100,00
Koninklijke Peijnenburg BV	Nieuwendijk 45, 5664 HB Geldrop, NL	VAT NL003897187B01	100,00	100,00
Peijnenburg's Koekfabrieken BV	Nieuwendijk 45, 5664 HB Geldrop, NL	VAT NL001351576B01	100,00	100,00
WK Koek Bakkerij BV	Streek 71, 8464 NE Sintjohannesga, NL	VAT NL006634151B01	100,00	100,00
WK Koek Beheer BV	Streek 71, 8464 NE Sintjohannesga, NL	VAT NL006634199B01	100,00	100,00
Lotus Bakeries Nederland BV	Nieuwendijk 45, 5664 HB Geldrop, NL	VAT NL004458953B01	100,00	100,00
Lotus Bakeries GmbH	Rofstraße 92, 40476 Düsseldorf, DE	VAT DE 811 842 770	100,00	100,00
Lotus Bakeries Réassurances SA	74, Rue de Merl, 2146 Luxembourg, L	R.C.S. Luxembourg B53262	100,00	100,00
Lotus Bakeries International und Schweiz AG	Neuhofstrasse 24, 6340 Baar, CH	VAT CHE-105.424.218	100,00	100,00
FF2032 AG	Neuhofstrasse 24, 6340 Baar, CH	VAT CHE-241.819.783	100,00	100,00

NAAM	ADRES	BTW OF ONDERNEMINGSNUMMER	2022	2021
			%	%
Lotus Bakeries CZ s.r.o.	Americá 415/36, 120 00 Praha 2, CZ	VAT CZ 271 447 55	100,00	100,00
Lotus Bakeries North America Inc.	1000 Sansome Street Suite 350, San Francisco, CA 94111-1323, USA	IRS 94-3124525	100,00	100,00
NBF USA Inc.	1000 Sansome Street Suite 350, San Francisco, CA 94111-1323, USA	C3598146	-	100,00
Lotus Bakeries US, LLC	2010 Park Center Drive, Mebane, NC 27302, USA	IRS 82-1300286	100,00	100,00
Lotus Bakeries US Manufacturing, LLC	2010 Park Center Drive, Mebane, NC 27302, USA	IRS 82-2542596	100,00	100,00
Lotus Bakeries Austria GmbH	Fleischmarkt 1/6/12, 1010 Wien, AT	VAT ATU72710827	100,00	100,00
Lotus Bakeries UK Ltd.	First Floor Premises, Whitecroft House, 51 Water Lane, Wilmslow, Cheshire SK9 5BQ, UK	VAT GB 896 168 761	100,00	100,00
Natural Balance Foods Ltd.	Second floor, 45 Grosvenor Road, St. Albans, AL1 3AW, UK	VAT GB 841 254 348	97,90	97,90
Urban Fresh Foods Ltd.	Second floor, 45 Grosvenor Road, St. Albans, AL1 3AW, UK	VAT GB 883 060 032	100,00	100,00
The Kids Food Company Ltd.	Second floor, 45 Grosvenor Road, St. Albans, AL1 3AW, UK	VAT GB 977 396 157	100,00	100,00
Peter's Yard Wholesale Ltd.	Brassey Road, Old Pots Way 1 GB-SY3 7FA Shrewsbury UK	VAT GB 938 740 100	100,00	-
Lotus Bakeries Espana S.L.	C/ Severo Ochoa, 3, 2a Planta Oficina 8A, 28232 Las Rozas (Madrid), ES	VAT ESB80405137	100,00	100,00
AB Annas Pepparkakor	Radiovägen 23, SE 135 48 Tyresö, SE	VAT SE556149914501	100,00	100,00
Annas - Lotus Bakeries Holding AB	Radiovägen 23, SE 135 48 Tyresö, SE	Registration no. 556757-7241	100,00	100,00
Lotus Bakeries Asia Pacific Limited	5/F, Manulife, 348 Kwun Tong Road, Kowloon, HK	Inland Revenue Department file no. 22/51477387	100,00	100,00
Lotus Bakeries Biscuits Trading (Shanghai) Company Ltd.	Room 01.02.06, Floor 15, No. 511 Weihai Road, Jing'an District, Shanghai 200041, P.R. CN	Registration no. 913100000781169357	100,00	100,00
Lotus Bakeries Chile SpA	Nueva Tajamar #555 OF401, Las Condes, Santiago, 7550099 CL	VAT (RUT) 76.215.081-6	-	100,00
Lotus Bakeries Italia S.r.l.	Regus Dante Cairoli, Via Dante 16, Quartiere Castello, 20121 Milan, IT	VAT IT03029890211	100,00	100,00
Lotus Bakeries Korea Co. Ltd.	4/F, AIA Tower, 16 Tongil-ro-2-gil, Jung-gu, Seoul 04511, KR	Registration no. 128-81-19621	100,00	100,00
Lotus South Africa Manufacturing Ltd.	Erf 4109 Voortrekker Road, Wolseley, Western Cape 6830, ZA	VAT 4190279762	100,00	100,00
Lotus Asia Pacific	Summer Hill, Unit TT11, 3rd Floor, No. 1106 Sukhumvit Road, Phrakhanong Sub-district, Klongtoey District, Bangkok 10110, Thailand	VAT 0105565109964	100,00	-

### 33. ALTERNATIEVE PRESTATIEMAATSTAVEN

#### REAT

REAT wordt gedefinieerd als de recurrente winst na belastingen en wordt bepaald door de niet-recurrente opbrengsten en kosten en de daarmee samenhangende belastingeffecten uit het nettoresultaat te lichten. REAT wordt gebruikt als basis voor de dividenduitkering.

IN DUIZENDEN EUR	2022	2021
<b>Nettoresultaat</b>	<b>103.283</b>	<b>90.743</b>
Niet-recurrente opbrengsten en kosten	3.807	4.135
Belastingeffect op niet-recurrente opbrengsten en kosten	(873)	(935)
<b>REAT</b>	<b>106.216</b>	<b>93.942</b>

#### REBIT

REBIT (recurrent bedrijfsresultaat) wordt gedefinieerd als het bedrijfsresultaat na aftrek van de niet-recurrente opbrengsten en kosten.

#### REBITDA

REBITDA wordt gedefinieerd als de REBIT gecorrigeerd voor afschrijvingen, waardeverminderingen op voorraden en handelsvorderingen en niet-kaskosten in verband met op aandelen gebaseerde betalingsplannen.

IN DUIZENDEN EUR	2022	2021
<b>Bedrijfsresultaat (EBIT)</b>	<b>136.381</b>	<b>119.670</b>
Niet-recurrente opbrengsten en kosten	3.807	4.135
<b>REBIT</b>	<b>140.188</b>	<b>123.805</b>
Afschrijvingen	25.245	23.115
Waardeverminderingen op voorraden en handelsvorderingen	3.992	3.384
Overige	484	665
<b>REBITDA</b>	<b>169.909</b>	<b>150.967</b>

#### Niet-recurrente opbrengsten en kosten

Niet-recurrente opbrengsten en kosten zijn die posten die volgens het management geen verband houden met transacties, projecten en aanpassingen aan de waarde van activa en verplichtingen die plaatsvinden in het kader van de normale activiteiten van de Vennootschap. De niet-recurrente opbrengsten en kosten worden afzonderlijk gepresenteerd omwille van hun omvang of aard, zodat de gebruikers van de geconsolideerde jaarrekening van de Vennootschap een beter inzicht krijgen in de genormaliseerde prestaties van de Vennootschap. De niet-recurrente opbrengsten en kosten hebben betrekking op:

- Kosten verbonden aan bedrijfscombinaties en andere acquisities van deelnemingen;
- Wijzigingen aan de structuur van de Groep, met inbegrip van kosten in verband met de liquidatie van dochterondernemingen en de sluiting, opening of verhuizing van activiteiten;
- Bijzondere waardevermindering van activa en belangrijke geschillen.

#### Netto financiële schuld

De netto financiële schuld wordt gedefinieerd als rentedragende verplichtingen (met uitzondering van de overeenkomstig IFRS 16 opgenomen leaseverplichtingen) verminderd met geldmiddelen en kasequivalenten en eigen aandelen.

IN DUIZENDEN EUR	2022	2021
Rentedragende verplichtingen (toelichting 21)	266.244	236.276
Minus leaseverplichtingen opgenomen als gevolg van IFRS 16	(17.241)	(12.776)
Minus geldmiddelen en kasequivalenten	(76.435)	(132.160)
Minus eigen aandelen	(18.976)	(9.514)
<b>NETTO FINANCIËLE SCHULD</b>	<b>153.591</b>	<b>81.826</b>

# VERSLAG VAN DE COMMISSARIS

## VERSLAG VAN DE COMMISSARIS AAN DE ALGEMENE VERGADERING VAN AANDEELHOUDERS VAN LOTUS BAKERIES NV OVER DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING VOOR HET BOEKJAAR AFGESLOTEN OP 31 DECEMBER 2022

In het kader van de wettelijke controle van de geconsolideerde jaarrekening van Lotus Bakeries NV (de “Vennootschap”) en haar filialen (samen “de Groep”), leggen wij u ons commissarisverslag voor. Dit bevat ons verslag over de geconsolideerde jaarrekening en de overige door wet- en regelgeving gestelde eisen. Het vormt één geheel en is ondeelbaar.

Wij werden benoemd in onze hoedanigheid van commissaris door de algemene vergadering van 13 mei 2022, overeenkomstig het voorstel van de raad van bestuur uitgebracht op aanbeveling van het auditcomité. Ons mandaat loopt af op de datum van de algemene vergadering die beraadslaagt over de jaarrekening voor het boekjaar afgesloten op 31 december 2024. Wij hebben de wettelijke controle van de geconsolideerde jaarrekening van de Vennootschap uitgevoerd gedurende 16 opeenvolgende boekjaren.

### VERSLAG OVER DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING Oordeel zonder voorbehoud

Wij hebben de wettelijke controle uitgevoerd van de geconsolideerde jaarrekening van de Groep, die de geconsolideerde balans op 31 december 2022 omvat, alsook de geconsolideerde resultatenrekening en overzicht van het totaalresultaat, het geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen en het geconsolideerd kasstroomoverzicht over het boekjaar afgesloten op die datum, en de toelichting met de belangrijkste gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen. Deze geconsolideerde jaarrekening vertoont een geconsolideerd balanstotaal van EUR'000 1.095.036 en de geconsolideerde resultatenrekening sluit af met een winst van het boekjaar, toerekenbaar aan houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries, van EUR'000 103.240.

Naar ons oordeel geeft de geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van het vermogen en de geconsolideerde financiële toestand van de Groep per 31 december 2022, alsook van zijn geconsolideerde resultaten en van zijn geconsolideerde kasstromen over het boekjaar dat op die datum is afgesloten, in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards (IFRS) zoals goedgekeurd door de Europese Unie en met de in België van toepassing zijnde wettelijke en reglementaire voorschriften.

### Basis voor het oordeel zonder voorbehoud

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens de internationale controlestandaarden (ISA's) zoals van toepassing in België. Wij hebben bovendien de door de IAASB goedgekeurde internationale controlestandaarden toegepast die van toepassing zijn op de huidige afsluitdatum en nog niet goedgekeurd zijn op nationaal niveau. Onze verantwoordelijkheden op grond van deze standaarden zijn verder beschreven in de sectie “Verantwoordelijkheden van de commissaris voor de controle van de geconsolideerde jaarrekening” van ons verslag. Wij hebben alle deontologische vereisten die relevant zijn voor de controle van de geconsolideerde jaarrekening in België nageleefd, met inbegrip van deze met betrekking tot de onafhankelijkheid.

Wij hebben van de raad van bestuur en van de aangestelden van de Vennootschap de voor onze controle vereiste ophelderingen en inlichtingen verkregen. Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

### Kernpunten van de controle

Kernpunten van onze controle betreffen die aangelegenheden die naar ons professioneel oordeel het meest significant waren bij de controle van de geconsolideerde jaarrekening van de huidige verslagperiode. Deze aangelegenheden zijn behandeld in de context van onze controle van de geconsolideerde jaarrekening als geheel en bij het vormen van ons oordeel hierover, en wij verschaffen geen afzonderlijk oordeel over deze aangelegenheden.

### Toetsing op bijzondere waardeverminderingen voor goodwill en merken – Toelichtingen 12 en 13

#### Beschrijving van het kernpunt van de controle

De boekwaarde van de goodwill en merken van de Groep bedraagt per 31 december 2022 respectievelijk EUR'000 225.246 en EUR'000 143.573.

Deze activa worden jaarlijks, of frequenter in geval van specifieke aanwijzingen, getoetst op bijzondere waardevermindering.

We beschouwen dit als dermate significant voor onze controle omdat bij het bepalen of al dan niet een bijzondere waardevermindering ten laste moet worden genomen, men genoodzaakt is om zich in belangrijke mate te baseren op significante inschattingen van de toekomstige bedrijfsresultaten.

#### Hoe onze audit het kernpunt van de controle behandelde

We hebben nagegaan of de door de Groep gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving in overeenstemming met IFRS en gepast zijn.

We hebben de door het management gemaakte jaarlijkse waarderingstest en de inschatting van de indicatoren van bijzondere waardeverminderingen geëvalueerd en de bijzondere waardeverminderingberekeningen aan een kritisch onderzoek onderworpen door de in de berekeningsmodellen gebruikte prognoses voor toekomstige kasstromen te evalueren, waarbij we ze onder meer vergeleken hebben met het meest recente door de raad van bestuur goedgekeurde budget en met de interne prognoses.

We hebben inzichten verworven omtrent de volgende zaken en hebben deze aan een kritisch onderzoek onderworpen:

- veronderstellingen gebruikt bij het opstellen van het budget van de Groep en de interne prognoses, alsook de gehanteerde lange termijn groeivoeten, die we vergeleken hebben met economische en sectorspecifieke verwachtingen;
- de disconteringsvoet - hiervoor hebben we de kapitaalkost en andere

inschattingen beoordeeld, onder andere door vergelijking met gelijkaardige organisaties;

- de historische nauwkeurigheid van budgetten - deze hebben we vergeleken met de gerealiseerde resultaten om te bepalen of de gebudgetteerde kasstroomprognoses betrouwbaar zijn;
- de wijze waarop de onderliggende berekeningen verricht zijn.

In de uitvoering van de hierboven vermelde werkzaamheden hebben we een beroep gedaan op onze interne waarderingsexperten om in een kritische toetsing alsook externe marktgegevens te voorzien, teneinde de redelijkheid van de door het management gehanteerde veronderstellingen te beoordelen.

We hebben sensitiviteitsanalyses uitgevoerd op de belangrijkste factoren met betrekking tot de kasstroomprognoses om te bepalen in welke mate wijzigingen in die veronderstellingen een impact kunnen hebben. Voorts hebben we nagegaan in hoeverre het waarschijnlijk is dat zulke wijzigingen zich effectief zullen voordoen.

Hoewel we erkennen dat het opstellen van kasstroomprognoses, bijzondere waardeverminderingmodellen alsook waarderingen op zich inherent een aanzienlijke mate van inschattingen bevatten, hebben we vastgesteld dat de door het management gehanteerde inschattingen binnen een aanvaardbare vork van redelijke inschattingen liggen.

## Omzeterkenning met betrekking tot commerciële afspraken – Toelichting 1

### Beschrijving van het kernpunt van de controle

Zoals in toelichting 1 ‘samenvatting van de belangrijkste grondslagen voor financiële verslaggeving’ beschreven is, gaat de Groep met zijn klanten commerciële overeenkomsten aan waarbij volumegerelateerde, promotie- en marketinggerelateerde kortingen alsook verscheidene andere vergoedingen en kortingen contractueel worden overeengekomen. De Groep bepaalt de omzet, de kostprijs van handelsgoederen, grond- en hulpstoffen en diensten en diverse goederen rekening houdend met het geschatte bedrag op basis van deze contractuele overeenkomsten en de specifieke classificatiecriteria in overeenstemming met IFRS.

Wegens de aard van bepaalde contractuele afspraken bestaat het risico dat deze afspraken niet op accurate wijze verwerkt zijn en dat de omzet dus niet accuraat zou worden voorgesteld.

We beschouwen dit aspect als dermate significant voor onze controle omdat de bepaling van de aan klanten toegestane reducties in aanzienlijke mate gebaseerd is op door het management gemaakte inschattingen inzake:

- de aard van de verplichtingen die de vennootschap ingevolge de contractuele afspraken aangaat en het stadium waarin deze verplichtingen zich bevinden;
- bepalingen met betrekking tot verkoopvolumes ter onderbouwing van de voorziening die nodig is om in de huidige verplichting ten aanzien van klanten te kunnen voorzien.

### Hoe onze audit het kernpunt van de controle behandelde

We hebben nagegaan of de door de Groep gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving op het vlak van verwerking van opbrengsten, in het bijzonder degene die betrekking hebben op volumekortingen, promotie- en marketinggerelateerde reducties in overeenstemming met IFRS en gepast zijn.

We hebben de doeltreffendheid van de interne beheersing, die de Groep inzake de boekhoudkundige verwerking van commerciële regelingen ingesteld heeft, getest en hebben de accuraatheid van deze contractuele afspraken in het boekhoudsysteem gecontroleerd.

Voorts hebben we de door management gemaakte veronderstellingen bij het bepalen van de voorzieningen met betrekking tot commerciële kortingen, geëvalueerd door bespreking met het management en door deze te onderwerpen aan specifieke substantieve controles, waaronder:

- een steekproef waarbij we de bedragen uit de boekhouding vergeleken hebben met contractuele onderbouw;
- een nazicht van de onderliggende documentatie voor een steekproef van boekingen in omzetgerelateerde rekeningen;
- nazicht van creditnota’s die na jaareinde werden uitgegeven zodoende de volledigheid van de geboekte voorzieningen te bepalen;
- afloopcontrole van de voorzieningen uit voorgaande boekjaren om de betrouwbaarheid van de door het management gehanteerde schattingen te beoordelen.

Op basis van onze controlewerkzaamheden hebben we vastgesteld dat de door het management gehanteerde veronderstellingen en inschattingen met betrekking tot commerciële afspraken redelijk zijn in alle van materieel belang zijnde opzichten.

## Verantwoordelijkheden van de raad van bestuur voor het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening die een getrouw beeld geeft in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards (IFRS) zoals goedgekeurd door de Europese Unie en met de in België van toepassing zijnde wettelijke en reglementaire voorschriften, alsook voor de interne beheersing die de raad van bestuur noodzakelijk acht voor het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening die geen afwijking van materieel belang bevat die het gevolg is van fraude of van fouten.

Bij het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening is de raad van bestuur verantwoordelijk voor het inschatten van de mogelijkheid van de Groep om

zijn continuïteit te handhaven, het toelichten, indien van toepassing, van aangelegenheden die met continuïteit verband houden en het gebruiken van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de raad van bestuur het voornemen heeft om de Groep te liquideren of om de bedrijfsactiviteiten te beëindigen, of geen realistisch alternatief heeft dan dit te doen.

## Verantwoordelijkheden van de commissaris voor de controle van de geconsolideerde jaarrekening

Onze doelstellingen zijn het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid over de vraag of de geconsolideerde jaarrekening als geheel geen afwijking van materieel belang bevat die het gevolg is van fraude of van fouten, en het uitbrengen van een commissarisverslag waarin ons oordeel is opgenomen. Een redelijke mate van zekerheid is een hoog niveau van zekerheid, maar is geen garantie dat een controle die overeenkomstig de ISA’s is uitgevoerd altijd een afwijking van materieel belang ontdekt wanneer die bestaat. Afwijkingen kunnen zich voordoen als gevolg van fraude of fouten en worden als van materieel belang beschouwd indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat zij, individueel of gezamenlijk, de economische beslissingen genomen door gebruikers op basis van deze geconsolideerde jaarrekening, beïnvloeden.

Bij de uitvoering van onze controle leven wij het wettelijk, reglementair en normatief kader na dat van toepassing is op de controle van de jaarrekening in België. Een wettelijke controle biedt evenwel geen zekerheid omtrent de toekomstige levensvatbaarheid van de Groep, noch omtrent de efficiëntie of de doeltreffendheid waarmee de raad van bestuur de bedrijfsvoering van de Groep ter hand heeft genomen of zal nemen. Onze verantwoordelijkheden inzake de door de raad van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling worden hieronder beschreven.

Als deel van een controle uitgevoerd overeenkomstig de ISA’s, passen wij professionele oordeelsvorming toe en handhaven wij een professioneel-kritische instelling gedurende de controle.

We voeren tevens de volgende werkzaamheden uit:

- het identificeren en inschatten van de risico’s dat de geconsolideerde jaarrekening een afwijking van materieel belang bevat die het gevolg is van fraude of van fouten, het bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden die op deze risico’s inspelen en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Het risico van het niet detecteren van een van materieel belang zijnde afwijking is groter indien die afwijking het gevolg is van fraude dan indien zij het gevolg is van fouten, omdat bij fraude sprake kan zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten om transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het omzeilen van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle, met als doel controlewerkzaamheden op te zetten die in de gegeven omstandigheden geschikt zijn maar die niet zijn gericht op het geven van een oordeel over de effectiviteit van de interne beheersing van de Groep;
- het evalueren van de geschiktheid van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van de door de raad van bestuur gemaakte schattingen en van de daarop betrekking hebbende toelichtingen;
- het concluderen of de door de raad van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is, en het concluderen, op basis van de verkregen controle-informatie, of er een onzekerheid van materieel belang bestaat met betrekking tot gebeurtenissen of omstandigheden die significante twijfel kunnen doen ontstaan over de mogelijkheid van de Groep om zijn continuïteit te handhaven. Indien wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij ertoe gehouden om de aandacht in ons commissarisverslag te vestigen op de daarop betrekking hebbende toelichtingen in de geconsolideerde jaarrekening, of, indien deze toelichtingen inadequaat zijn, om ons oordeel aan te passen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van ons commissarisverslag. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat de Groep zijn continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de algehele presentatie, structuur en inhoud van de geconsolideerde jaarrekening, en van de vraag of de geconsolideerde



jaarrekening de onderliggende transacties en gebeurtenissen weergeeft op een wijze die leidt tot een getrouw beeld;

- het verkrijgen van voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de entiteiten of bedrijfsactiviteiten binnen de Groep gericht op het tot uitdrukking brengen van een oordeel over de geconsolideerde jaarrekening. Wij zijn verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. Wij blijven ongedeeld verantwoordelijk voor ons oordeel.

Wij communiceren met het auditcomité onder meer over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante controlebevindingen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing die wij identificeren gedurende onze controle.

Wij verschaffen aan het auditcomité tevens een verklaring dat wij de relevante deontologische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd, en wij communiceren met hen over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en, waar van toepassing, over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Uit de aangelegenheden die met het auditcomité zijn gecommuniceerd bepalen wij die zaken die het meest significant waren bij de controle van de geconsolideerde jaarrekening van de huidige verslagperiode, en die derhalve de kernpunten van onze controle uitmaken. Wij beschrijven deze aangelegenheden in ons verslag, tenzij het openbaar maken van deze aangelegenheden is verboden door wet- of regelgeving.

## **OVERIGE DOOR WET- EN REGELGEVING GESTELDE EISEN Verantwoordelijkheden van de raad van bestuur**

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen en de inhoud van het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening, het verslag van niet-financiële informatie gehecht aan het jaarverslag, en de andere informatie opgenomen in het jaarrapport over de geconsolideerde jaarrekening.

## **Verantwoordelijkheden van de commissaris**

In het kader van onze opdracht en overeenkomstig de Belgische bijkomende norm bij de in België van toepassing zijnde internationale controlestandaarden (ISA's), is het onze verantwoordelijkheid om, in alle van materieel belang zijnde opzichten, het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening, het verslag van niet-financiële informatie gehecht aan het jaarverslag, en de andere informatie opgenomen in het jaarrapport over de geconsolideerde jaarrekening te verifiëren, alsook verslag over deze aangelegenheden uit te brengen.

## **Aspecten betreffende het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening en andere informatie opgenomen in het jaarrapport over de geconsolideerde jaarrekening**

Na het uitvoeren van specifieke werkzaamheden op het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening, zijn wij van oordeel dat dit jaarverslag overeenstemt met de geconsolideerde jaarrekening voor hetzelfde boekjaar en is opgesteld overeenkomstig het artikel 3:32 van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen.

In de context van onze controle van de geconsolideerde jaarrekening, zijn wij tevens verantwoordelijk voor het overwegen, in het bijzonder op basis van de kennis verkregen tijdens de controle, of het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening en de andere informatie opgenomen in het jaarrapport over de geconsolideerde jaarrekening een afwijking van materieel belang bevat, hetzij informatie die onjuist vermeld is of anderszins misleidend is. In het licht van de werkzaamheden die wij hebben uitgevoerd, dienen wij u geen afwijking van materieel belang te melden.

De op grond van artikel 3:32, §2 van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen vereiste niet-financiële informatie werd opgenomen in het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening. De Vennootschap heeft zich bij het opstellen van deze niet-financiële informatie gebaseerd op normen van het ontwikkelingsdoelstellingen'-referentiemodel (SDG). Overeenkomstig artikel 3:80, §1, 5° van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen spreken wij ons evenwel niet uit over de vraag of deze niet-financiële informatie is opgesteld in overeenstemming met de vermelde normen van het 'duurzame ontwikkelingsdoelstellingen'-referentiemodel (SDG), zoals opgenomen in het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening.

## **Vermeldingen betreffende de onafhankelijkheid**

- Ons bedrijfsrevisorenkantoor en ons netwerk hebben geen opdrachten verricht die onverenigbaar zijn met de wettelijke controle van de geconsolideerde jaarrekening en ons bedrijfsrevisorenkantoor is in de loop van ons mandaat onafhankelijk gebleven tegenover de Groep.
- De honoraria voor de bijkomende opdrachten die verenigbaar zijn met de wettelijke controle van de geconsolideerde jaarrekening bedoeld in artikel 3:65 van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen werden correct vermeld en uitgesplitst in de toelichting bij de geconsolideerde jaarrekening.

## **Europees uniform elektronisch formaat (ESEF)**

Wij hebben ook, overeenkomstig de ontwerpnorm inzake de controle van de overeenstemming van de financiële overzichten met het Europees uniform elektronisch formaat (hierna "ESEF"), de controle uitgevoerd van de overeenstemming van het ESEF-formaat met de technische reguleringsnormen vastgelegd door de Europese Gedelegeerde Verordening nr. 2019/815 van 17 december 2018 (hierna: "Gedelegeerde Verordening").

Het bestuursorgaan is verantwoordelijk voor het opstellen, in overeenstemming met de ESEF- vereisten, van de geconsolideerde financiële overzichten in de vorm van een elektronisch bestand in ESEF-formaat (hierna "digitale geconsolideerde financiële overzichten") opgenomen in het jaarlijks financieel verslag.

Het is onze verantwoordelijkheid voldoende en geschikte onderbouwende informatie te verkrijgen om te concluderen dat het formaat en de markeertaal van de digitale geconsolideerde financiële overzichten in alle van materieel belang zijnde opzichten voldoen aan de ESEF-vereisten krachtens de Gedelegeerde Verordening.

Op basis van de door ons uitgevoerde werkzaamheden zijn wij van oordeel dat het formaat van en de markering van informatie in de digitale geconsolideerde financiële overzichten opgenomen in het jaarlijks financieel verslag van Lotus Bakeries per 31 december 2022 in alle van materieel belang zijnde opzichten in overeenstemming zijn met de ESEF-vereisten krachtens de Gedelegeerde Verordening.

## **Andere vermeldingen**

Huidig verslag is consistent met onze aanvullende verklaring aan het auditcomité bedoeld in artikel 11 van de verordening (EU) nr. 537/2014.

Gent, 30 maart 2023

De commissaris  
PwC Bedrijfsrevisoren BV  
vertegenwoordigd door

Lien Winne  
Bedrijfsrevisor

## BEKNOPTE GECONSOLIDEERDE FINANCIËLE STATEN OVER VIJF JAAR

IN DUIZENDEN EUR	2022	2021	2020	2019	2018
<b>OMZET</b>	<b>877.451</b>	<b>750.251</b>	<b>663.289</b>	<b>612.737</b>	<b>556.435</b>
Grondstoffen, verpakking en co-productie	(311.510)	(250.617)	(216.576)	(197.799)	(184.804)
Diensten en diverse goederen	(218.277)	(192.231)	(176.804)	(168.966)	(150.732)
Personeelskosten	(173.618)	(152.857)	(137.116)	(123.493)	(111.977)
Afschrijvingen	(25.245)	(23.115)	(21.001)	(17.754)	(12.942)
Waardeverminderingen op voorraden en handelsvorderingen	(3.992)	(3.384)	(2.710)	(2.135)	(1.706)
Overige bedrijfskosten	(8.534)	(8.253)	(5.919)	(3.254)	(2.123)
Overige bedrijfsopbrengsten	3.711	4.011	7.751	3.555	2.879
<b>RECURRENT BEDRIJFSRESULTAAT (REBIT)</b>	<b>140.188</b>	<b>123.805</b>	<b>111.114</b>	<b>102.891</b>	<b>95.030</b>
Niet-recurrente opbrengsten en kosten	(3.807)	(4.135)	(4.593)	(2.292)	(3.005)
<b>BEDRIJFSRESULTAAT (EBIT)</b>	<b>136.381</b>	<b>119.670</b>	<b>106.521</b>	<b>100.599</b>	<b>92.025</b>
Financieel resultaat	(2.354)	(2.373)	(3.004)	(2.514)	(3.324)
Interestopbrengsten (-kosten)	(2.565)	(2.766)	(2.726)	(4.460)	(2.435)
Wisselkoerswinsten (-verliezen)	988	886	51	2.232	(596)
Overige financiële opbrengsten (kosten)	(777)	(493)	(329)	(285)	(293)
<b>RESULTAAT VAN DE PERIODE VÓÓR BELASTINGEN</b>	<b>134.027</b>	<b>117.297</b>	<b>103.517</b>	<b>98.086</b>	<b>88.701</b>
Winstbelastingen	(30.744)	(26.554)	(20.972)	(22.317)	(20.829)
<b>NETTORESULTAAT</b>	<b>103.283</b>	<b>90.743</b>	<b>82.545</b>	<b>75.769</b>	<b>67.872</b>
Toerekenbaar aan minderheidsbelangen	43	(24)	(48)	857	964
Toerekenbaar aan houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries	103.240	90.767	82.593	74.912	66.908

IN DUIZENDEN EUR	31 DECEMBER 2022	31 DECEMBER 2021	31 DECEMBER 2020	31 DECEMBER 2019	31 DECEMBER 2018
<b>Vaste activa</b>	<b>820.000</b>	<b>690.120</b>	<b>622.840</b>	<b>641.122</b>	<b>545.647</b>
Goodwill	225.246	224.846	216.485	229.365	177.639
Immateriële activa	146.735	144.745	139.966	142.709	138.887
Materiële vaste activa	428.244	307.725	258.182	263.793	219.897
Investerings in andere vennootschappen	16.806	9.755	4.403	2.243	2.460
Uitgestelde belastingvorderingen	2.212	2.182	3.351	2.505	3.936
Overige vaste activa	757	867	453	507	2.828
<b>Vlottende activa</b>	<b>275.036</b>	<b>301.972</b>	<b>221.387</b>	<b>171.507</b>	<b>165.925</b>
Voorraden	70.361	57.901	46.827	44.461	39.066
Handels- en overige vorderingen	120.074	105.164	89.042	84.524	78.593
Actuele belastingvorderingen	4.947	5.276	3.142	1.075	523
Geldmiddelen en kasequivalenten	76.435	132.160	81.261	40.093	45.597
Overige vlottende activa	3.219	1.471	1.115	1.354	2.146
<b>TOTAAL ACTIVA</b>	<b>1.095.036</b>	<b>992.092</b>	<b>844.227</b>	<b>812.629</b>	<b>711.572</b>
<b>Eigen vermogen</b>	<b>572.141</b>	<b>519.532</b>	<b>433.744</b>	<b>402.477</b>	<b>346.927</b>
<b>Langlopende verplichtingen</b>	<b>266.186</b>	<b>289.450</b>	<b>261.841</b>	<b>239.584</b>	<b>198.042</b>
Rentedragende verplichtingen	196.066	218.837	198.156	158.010	116.500
Uitgestelde belastingverplichtingen	63.716	64.243	57.195	50.737	52.725
Pensioenverplichtingen	4.411	4.020	3.748	3.712	3.519
Voorzieningen	122	116	282	285	377
Afgeleide financiële instrumenten	107	371	717	2.340	2.319
Overige langlopende verplichtingen	1.765	1.863	1.743	24.500	22.602
<b>Kortlopende verplichtingen</b>	<b>256.709</b>	<b>183.110</b>	<b>148.642</b>	<b>170.568</b>	<b>166.603</b>
Rentedragende verplichtingen	70.178	174.399	12.552	36.579	36.655
Pensioenverplichtingen	232	333	317	325	234
Voorzieningen	21	21	21	21	21
Handels- en overige schulden	172.995	154.377	118.647	118.356	111.526
Actuele belastingschulden	10.367	5.850	12.701	11.630	14.761
Overige kortlopende verplichtingen	2.917	5.091	4.404	3.657	3.406
<b>TOTAAL EIGEN VERMOGEN EN VERPLICHTINGEN</b>	<b>1.095.036</b>	<b>992.092</b>	<b>844.227</b>	<b>812.629</b>	<b>711.572</b>

# BEKNOPTE STATUTAIRE JAARREKENING – LOTUS BAKERIES NV

## STATUTAIRE BALANS

IN DUIZENDEN EUR	31 DECEMBER 2022	31 DECEMBER 2021
<b>ACTIVA</b>		
<b>Vaste activa</b>	<b>650.392</b>	<b>625.826</b>
II. Immateriële activa	-	1.497
IV. Financiële vaste activa	650.392	624.329
<b>Flottende activa</b>	<b>44.272</b>	<b>38.686</b>
VII. Vorderingen op ten hoogste één jaar		
A. Handelsdebiteuren	21.784	18.603
B. Overige vorderingen	1.254	253
VIII. Geldbeleggingen		
A. Eigen aandelen	18.976	9.514
IX. Liquide middelen	2.215	10.286
X. Overlopende rekeningen	44	30
<b>TOTAAL ACTIVA</b>	<b>694.664</b>	<b>664.512</b>

IN DUIZENDEN EUR	31 DECEMBER 2022	31 DECEMBER 2021
<b>EIGEN VERMOGEN EN VERPLICHTINGEN</b>		
<b>Eigen vermogen</b>	<b>226.519</b>	<b>133.344</b>
I. Inbreng		
A. Kapitaal	3.591	3.591
B. Uitgiftepremie	12.797	12.797
IV. Reserves		
A. Niet-beschikbare reserves	19.407	9.945
B. Belastingvrije reserves	545	545
C. Beschikbare reserves	190.179	106.466
<b>VIII. Schulden op meer dan een jaar</b>	<b>198.455</b>	<b>208.311</b>
A. Financiële schulden	198.455	198.455
D. Overige schulden	-	9.856
<b>IX. Schulden op ten hoogste één jaar</b>	<b>269.689</b>	<b>322.857</b>
B. Financiële schulden	215.433	280.182
C. Handelsschulden	15.372	7.561
E. Belastingen, bezoldigingen en sociale zekerheid	1.852	2.201
F. Overige schulden	37.032	32.913
<b>TOTAAL EIGEN VERMOGEN EN VERPLICHTINGEN</b>	<b>694.664</b>	<b>664.512</b>

## STATUTAIRE RESULTATENREKENING

IN DUIZENDEN EUR	2022	2021
<b>I. BEDRIJFSOPBRENGSTEN</b>	<b>21.784</b>	<b>18.506</b>
II. Bedrijfskosten		
B. Diensten en andere goederen	(10.364)	(4.253)
D. Afschrijvingen en waardeverminderingen op oprichtingskosten, immateriële en materiële vaste activa	(1.497)	(1.497)
G. Andere bedrijfskosten	(69)	(77)
I. Niet-recurrerende bedrijfskosten	-	-
<b>III. BEDRIJFSWINST</b>	<b>9.854</b>	<b>12.679</b>
IV. Financiële opbrengsten		
A. Opbrengsten uit financiële vaste activa	127.495	6.533
B. Opbrengsten uit flottende activa	2	-
C. Andere financiële opbrengsten	637	2.179
V. Financiële kosten		
A. Kosten van schulden	(4.958)	(3.813)
C. Andere financiële kosten	(194)	(101)
D. Niet-recurrerende financiële kosten	(591)	-
<b>VI. RESULTAAT VAN HET BOEKJAAR VÓÓR BELASTING</b>	<b>132.244</b>	<b>17.477</b>
VIII. Belastingen	(2.099)	(3.526)
<b>NETTORESULTAAT</b>	<b>130.146</b>	<b>13.951</b>
<b>Resultaatsverwerking</b>		
A. Te bestemmen winst		
1. Te bestemmen winst van de periode	130.146	13.951
B. Onttrekkingen aan het eigen vermogen		
2. Uit reserves	-	18.940
C. Overboeking naar het eigen vermogen		
3. Naar andere reserves	93.175	-
F. Uit te keren winst		
1. Dividenden	(36.721)	(32.641)
2. Vergoedingen aan bestuurders	(250)	(250)

## WAARDERINGSREGELS

### 1. Activa

#### 1.1. Oprichtingskosten

De oprichtingskosten worden geboekt tegen kostprijs en voor 100% afgeschreven..

#### 1.2. Immateriële activa

De immateriële activa worden geboekt tegen de aanschaffings- of inbrengwaarde.

De toegepaste afschrijvingspercentages zijn

- Merken: 10%
- Software: 33%

#### 1.3. Financiële vaste activa

De financiële vaste activa worden gewaardeerd tegen aanschaffings- of inbrengwaarde zonder bijkomende kosten.

Waardeverminderingen worden toegepast wanneer de geschatte waarde van de financiële vaste activa lager is dan de boekwaarde en wanneer de aldus vastgestelde waardevermindering naar het oordeel van de Raad van Bestuur van duurzame aard is.

De geschatte waarde van de financiële vaste activa wordt aan het eind van het boekjaar bepaald op basis van de meest recente beschikbare balans en andere relevante gegevens.

Waardeverminderingen worden teruggenomen tot het bedrag van de eerder geboekte waardeverminderingen, wanneer de waardering op balansdatum van het betrokken boekjaar aanzienlijk hoger is dan de vorige waardering.

#### 1.4. Vorderingen

Op vorderingen waarvan de inning twijfelachtig is, worden de nodige waardeverminderingen toegepast.

De vorderingen worden geboekt tegen hun nominale waarde, na aftrek van de nog op te stellen creditnota's.

Vorderingen in vreemde valuta worden omgerekend tegen de geldende wisselkoers op balansdatum.

Negatieve wisselkoersverschillen uit de omrekening van niet-EUR-valuta worden in de resultatenrekening opgenomen.

#### 1.5. Geldbeleggingen en liquide middelen

Eigen aandelen worden gewaardeerd tegen aanschaffingsprijs.

Liquide middelen in vreemde valuta worden omgerekend tegen de geldende wisselkoers op balansdatum.

Zowel de negatieve als de positieve wisselkoersverschillen worden opgenomen in de resultatenrekening.

## 2. Verplichtingen

### 2.1. Voorzieningen voor risico's en kosten

Er worden voorzieningen aangelegd voor alle normaal voorzienbare risico's en kosten.

### 2.2. Schulden op ten hoogste één jaar

#### Leveranciers

Schulden aan leveranciers worden geboekt tegen nominale waarde. Schulden in vreemde valuta worden omgerekend tegen de geldende koers op balansdatum.

Wisselkoersverschillen worden op dezelfde manier verwerkt als voor vorderingen in vreemde valuta.

### 3. Bijkomende toelichting

De Vennootschap maakt deel uit van een BTW- eenheid die binnen de Groep is gevormd en waartoe de volgende ondernemingen behoren:

- Lotus Bakeries NV;
- Lotus Bakeries België NV;
- Cremers-Ribert NV;
- Interwaffles SA;
- Lotus Bakeries Corporate NV;
- Biscuiterie Willems BV.

Bijgevolg is de Vennootschap hoofdelijk aansprakelijk voor de BTW-schulden van alle bovengenoemde vennootschappen.



## MAATSCHAPPELIJKE ZETEL

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

Rechtspersonenregister van Gent,  
Ondernemingsnummer 0401.030.860

## CONTACT

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

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

## Concept en realisatie

Lotus Bakeries en Duval Branding  
[www.duvalbranding.com](http://www.duvalbranding.com)

## Illustraties

Sören Selleslagh  
[www.sorenselleslagh.com](http://www.sorenselleslagh.com)

## Fotografie

Bert Luyckx  
[www.bertluyckx.be](http://www.bertluyckx.be)  
Jens Mollenvanger  
[www.jensmollenvanger.be](http://www.jensmollenvanger.be)







[WWW.LOTUSBAKERIES.COM](http://WWW.LOTUSBAKERIES.COM)