



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 2023

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 17 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 2023 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 1.243.503 en de geconsolideerde resultatenrekening sluit af met een winst van het boekjaar, toerekenbaar aan houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries, van EUR'000 129.261.

Naar ons oordeel geeft de geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van het vermogen en de geconsolideerde financiële toestand van de Groep per 31 december 2023, 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 13 en 14

Beschrijving van het kernpunt van de controle

De boekwaarde van de goodwill en merken van de Groep bedraagt per 31 december 2023 respectievelijk EUR'000 222.915 en EUR'000 144.974.

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 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 4

Beschrijving van het kernpunt van de controle

Zoals in toelichting 4. Omzet sectie 4.1 Grondslagen voor financiële verslaggeving beschreven is, gaat de Groep met zijn klanten commerciële overeenkomsten aan waarbij volumegegerelateerde, promotie- en marketinggerelateerde kortingen alsook verscheidene andere vergoedingen en kortingen contractueel worden overeengekomen. De Groep bepaalt de omzet, de kostprijs van 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 omzetsgerelateerde 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").

De raad van bestuur 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 2023 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, 28 Maart 2024

De commissaris

PwC Bedrijfsrevisoren BV
Vertegenwoordigd door

DocuSigned by:

AF31B8E5949E461...
Lien Winne*
Bedrijfsrevisor

*Handelend in naam van Lien Winne BV



JAARVERSLAG 2023



**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



Jan Vander Stichele – Niet-Uitvoerende Voorzitter van de Raad van Bestuur

OP KOERS NAAR DUURZAME GROEI

Beste lezer,

In dit jaarverslag werpen we een licht op de strategie, mijlpalen, uitdagingen en initiatieven die het jaar 2023 voor Lotus Bakeries bepaalden. We zijn trots en enthousiast over de stappen die we gezet hebben als bedrijf en nemen u graag mee op pad doorheen 2023, waarbij we u een blik achter de schermen bieden.

Bij het lezen van dit jaarverslag, zult u merken dat in 2023 onze strategische groeiambitie en onze duurzaamheidsvisie van groot belang zijn geweest; ze zijn steeds meer met elkaar verweven en versterken elkaar. Deze synergie wilden we weerspiegelen in de structuur van het verslag, dat uit drie onderdelen bestaat: een corporate hoofdstuk, een financieel hoofdstuk, en een uitgebreid Environmental Social Governance (ESG) hoofdstuk inclusief een Global Reporting Initiative (GRI)-rapport.

Het mag duidelijk zijn: 2023 was een betekenisvol jaar, waarin meer dan één mijlpaal werd bereikt. Voor het eerst in de geschiedenis behaalde Lotus Bakeries een omzet van meer dan 1 miljard euro. 2023 stond ook in het teken van de implementatie van ons Biscoff groeimodel, waarvan de uitkomst onze ambitie bevestigde om aanwezig te zijn op het favoriete verwenmoment van consumenten over de hele wereld en ons vertrouwen bevestigde om ons eerlijke aandeel in de koekjescategorie in elk land te veroveren. Deze succesvolle implementatie werd aangevuld door de sterke prestaties van onze strategische pijler Natural Foods, gedreven door de voortdurende internationalisering, de sterke prestaties in het Verenigd Koninkrijk en de focus op innovatie. Tot slot speelde onze strategische pijler Lotus Local

Heroes een centrale rol in het succes van onze Groep, dankzij de sterke positie in lokale thuismarkten, van de iconische merken en geliefde producten.

Na enkele woelige jaren door de pandemie, geopolitieke spanningen en inflatoire druk, kijken we vandaag met vertrouwen vooruit. We starten het nieuwe jaar in rustiger vaarwater en kijken uit naar de verdere structurele, goede samenwerking met onze klanten.

We willen onze oprechte dank uitspreken aan iedereen die dagelijks bijdraagt aan onze missie om kleine momenten van vreugde en geluk te creëren door een divers aanbod van merkproducten met een superieure smaakervaring aan te bieden, waarmee we elke consument bereiken, voor elke gelegenheid, in elk land.

In naam van het volledige Executive Committee en de Raad van Bestuur, sluiten we deze inleiding af met vertrouwen in de fundamenten die we verder versterkten in 2023. We geloven in onze uitgewerkte strategie en in een mooie verdere toekomst voor het bedrijf.

Veel leesplezier!



Jan Boone
CEO



Jan Vander Stichele
Niet-Uitvoerende Voorzitter
van de Raad van Bestuur



Jan Boone – CEO Lotus Bakeries

REFLECTIE, VOORUITBLIK EN VISIE VAN DE CEO

EEN WOORD VAN DANKBAARHEID

Voordat we een blik werpen op wat 2024 in petto heeft, is het belangrijk om even stil te staan bij ons traject tot nu toe. Ik ben enorm verheugd en trots op de prestaties van onze Lotus Bakeries Groep het afgelopen jaar. Wat opvalt zijn onze TOP-waarden: de teamgeest, de open dialoog en de passie die alle medewerkers lieten zien in 2023. Als familiebedrijf met meer dan 90 jaar geschiedenis en een langetermijnvisie, zijn we trots en dankbaar voor de verwezenlijkingen die onze medewerkers mogelijk maakten; zij vormen de basis van de groei van onze Groep.

EEN WAARDEVOLLE DUURZAAMHEIDSVISIE

Dit gevoel van trots en dankbaarheid sluit aan bij de Sociale pijler van onze Environmental Social Governance (ESG) visie en bevestigt de waarde die Lotus Bakeries aan deze pijler hecht. Een sterke cultuur opbouwen vereist eenheid onder mensen, daarom is het bevorderen van een sociale omgeving binnen ons bedrijf van essentieel belang. We willen dat onze mensen zich thuis en verbonden voelen tijdens het werk.

Natuurlijk zijn de pijlers Environment en Governance van onze ESG-strategie net zo belangrijk. Zo werd er onder andere in 2023 een nieuwe ESG-directeur aangesteld, en werden de inspanningen voortgezet om onze ecologische voetafdruk te verkleinen en de recycleerbaarheid van onze productverpakkingen te vergroten. Het gestroomlijnde Governance model integreert de focus op ESG verder in onze activiteiten. Meer informatie is terug te vinden in het ESG-hoofdstuk van dit jaarverslag.

EEN RECORD

In 2023 werden we geconfronteerd met inflatoire tijden, wat resulteerde in wereldwijde prijsverhogingen om onze marges en winstgevendheid te handhaven. Dankzij de toegewijde inzet van onze internationale teams hebben we deze uitdaging succesvol aangepakt en een recordomzet van 1,063 miljard EUR behaald, wat neerkomt op een groei van 21%, de sterkste groeicijfers ooit voor Lotus Bakeries.

BISCOFF® BEWIJST ZICH OPNIEUW

Biscoff® bleef in 2023 sterk presteren, met een omzet van 500 miljoen EUR en een omzetstijging van 20%. Een strategische oefening die het groeimodel van Biscoff onder de loep nam, leidde tot een aantal wijzigingen, waaronder een focus op het positioneren van zowel het koekje als de pasta binnen een brede waaier van consumptiemomenten. Investerings in digitale marketing en een duidelijke, moderne rebranding ondersteunen de ambitie van Biscoff om uit te groeien tot het koekje nummer drie in de wereld.

GROEIENDE NATURAL FOODS MERKEN

In 2023 kenden onze Natural Foods merken een exponentiele groei, met een omzet van 220 miljoen EUR, wat 24% van de totale merkcomzet van Lotus Bakeries vertegenwoordigt. De opening van de allereerste eigen productiesite van nākd® in Zuid-Afrika en de lancering van nākd proteïne repen waren belangrijke mijlpalen. En in de Verenigde Staten bleef BEAR® gestaag groeien in een consumentenmarkt die zich steeds meer bewust wordt van de impact van voeding op de gezondheid.

INNOVATIEVE LOCAL HEROES

In onze thuismarkt België lanceerden we de nieuwe Lotus® Cake Donut, een verjonging in de categorie van wafels en gebak. En in Nederland herlanceerden we de Peijnenburg® productlijn met een toegenomen focus op de variant zonder toegevoegde suikers.

EEN VOORUITBLIK

Lotus Bakeries blijft fors investeren in marketing, in commerciële acties, in het winkelpunt en in e-commerce. Ons geloof in 2024 en de verdere toekomst zal duidelijk blijken uit de middelen die we vrijmaken om verder te investeren in onze drie strategische pijlers: Lotus® Biscoff®, Lotus™ Natural Foods en Lotus® Local Heroes.

In 2023 werd de marketingorganisatie versterkt onder leiding van CMO en CEO Natural Foods Isabelle Maes. Het nieuw aangestelde revenue growth management team zal met een sterke data-gedreven aanpak mee het assortiment, de prijzen, distributie en promoties vormgeven voor Lotus® Biscoff® en Lotus™ Natural Foods. Verder zetten we gefaseerd digitale kanalen op in een aantal grote markten, om zo de merkbekendheid en huishoudpenetratie van deze merken te ondersteunen.

En ook in onze derde strategische pijler, Lotus® Local Heroes, investeren we verder: zoals de herlancering van Peijnenburg® in Nederland en de introductie van de innovatieve Lotus® Cake Donut in België. Deze inspanningen worden ondersteund door belangrijke commerciële initiatieven en op maat gemaakte digitale campagnes om onze jongere doelgroep aan te spreken.

Operationeel blijft onze focus gericht op de ontwikkeling van onze Biscoff® productiesite in Thailand, een groot project in het nieuwe jaar. We weten dat het grootste potentieel voor Biscoff te vinden is in de belangrijkste consumentenmarkten en streven dus naar een steeds groter succes in deze internationale markten. Onze ambitie blijft hetzelfde; we willen dat Biscoff het derde grootste koekjesmerk ter wereld wordt.

Hoe globaler ons bedrijf echter wordt, hoe lokaler we moeten denken. En dat op vele vlakken. Zo is het voor ons van strategisch belang om bijvoorbeeld lokaal aan te kopen. De vermindering van transport heeft niet alleen een positieve impact op de prijs, maar natuurlijk ook op onze ecologische voetafdruk. In 2023 hebben we opnieuw hard gewerkt om die te verkleinen en dat zullen we blijven doen. Het begint met een verantwoord aankoopbeleid, maar we zetten ook breder in op efficiënt transport en we blijven werken aan de technische recycleerbaarheid van onze productverpakkingen. Nog steeds met als doel om eind 2025 enkel verpakkingen op de markt te brengen die voor 100% technisch recyclebaar zijn.

De vooropgestelde groei kunnen we enkel realiseren door onze huidige medewerkers – met hun inzetvermogen en passie - te behouden én door nieuw talent aan te werven. We bouwen aan een uniek verhaal en dat doen we enkel door toptalent samen te brengen. Daarmee roepen we op om te connecteren (op het werk), om te disconnecteren (na het werk) en om mentaal welzijn bespreekbaar te maken. Het charter is een signaal dat we het belangrijk vinden dat onze medewerkers zich goed voelen in het bedrijf. Voor ons als familiebedrijf is duurzame groei belangrijk. De focus op het welzijn van onze medewerkers draagt hier aan bij. Want het is dankzij hun inzet, enthousiasme en passie voor alles wat we ondernemen, dat we jaar na jaar deze mooie resultaten neerzetten.

Wat mij betreft kijken we niet alleen uit naar 2024, maar kijken we vol vertrouwen voorbij de horizon van 2024 naar het potentieel van de verre toekomst!





INHOUDSTAFEL

Op koers naar duurzame groei	5
Reflectie, vooruitblik en visie van de ceo	7
Highlights 2023	14
Kerncijfers 2023	20

01

ONZE STRATEGIE



Lotus® Biscoff®	28
Lotus™ Natural Foods	44
Lotus® Local Heroes	54

02

ONS DUURZAAMHEIDSPROGRAMMA CARE FOR TODAY, RESPECT FOR TOMORROW



Onze duurzaamheidsambitie	66
Onze materialiteit	72
Onze duurzaamheid in actie	82
EU-Taxonomie	148
Limited Assurance Report	152

03

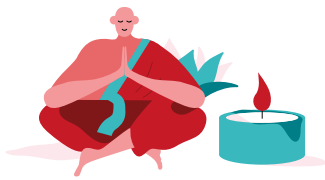
ONZE ORGANISATIE



Groepsstructuur en dagelijkse leiding	158
Onze wereldwijde aanwezigheid	166

04

VERSLAG VAN DE RAAD VAN BESTUUR



Activiteiten in 2023	176
Financiële informatie	179
Vooruitzichten 2024	180
Resultaten en voorstel tot winstverdeling	182
Corporate Governance Verklaring	183
Enterprise Risk Management	206
Externe audit	211

05

BEURS- EN AANDEELHOUDERSINFORMATIE



Beurs- en aandeelhoudersinformatie	214
------------------------------------	-----

06

FINANCIËLE GEGEVENS



Geconsolideerde balans	220
Geconsolideerde resultatenrekening en overzicht van het totaalresultaat	221
Beknopte geconsolideerde financiële staten over vijf jaar	222

HIGHLIGHTS 2023



JANUARI

OPSTART VAN DE TWEDE PRODUCTIELIJN VOOR BISCOFF® SANDWICH KOEKJES

In Lembeke, België maakt de tweede lijn voor Lotus® Biscoff® sandwich koekjes het mogelijk om de internationalisering en distributie van dit succesproduct op te schalen.

FEBRUARI

PUBLICATIE VAN DE JAARRESULTATEN VAN 2022

De omzet van Lotus Bakeries steeg met een record van 127,2 miljoen euro naar 877,5 miljoen euro.

KONINKLIJK STAATSBEZOEK AAN ZUID-AFRIKA

Als deelnemer van de Belgische delegatie kreeg onze CEO en Managing Director South Africa de kans om de investeringen en bijdrage van ons bedrijf aan de groei en ontwikkeling van de lokale economie, voor te stellen en onze ambitieuze plannen in de regio te bespreken met de koninklijke familie en alle aanwezige politici en bedrijfsleiders.

LOTUS BAKERIES ONDERTEKENT DE BUSINESS AMBITIE VAN SBTI

We streven ernaar om de globale opwarming te beperken tot 1,5°C boven pre-industriële niveaus en tot 0 te reduceren tegen 2050.

MAART





TRADITIONELE THAISE CEREMONIE VOOR GELUK VOOR ONZE NIEUWE BISCOFF®-FABRIEK, DIE MOMENTEEL IN AANBOUW IS IN CHON BURI, THAILAND

De ceremonie werd verrijkt met gebeden en offers aan de boeddhistische monniken, en het aansteken van kaarsen en wierook. Een eerste paal werd symbolisch in de grond geslagen en gezegend met wijwater.

NIEUW BISCOFF® GROEIMODEL

Er werd een deep-dive en een update van de Lotus® Biscoff®-strategie afgerond dat verder bouwt op de ambitie om het nummer 3 koekje in de wereld te worden.

APRIL

LANCERING VAN NÄKD® PROTEIN BAR

Met deze nieuwe proteïne reep breidt näkd® het productaanbod van de raw bars uit met nog meer voordelen.

MEI

BENOEMING VAN EEN NIEUWE ONAFHANKELIJKE BESTUURDER

De aandeelhouders van Lotus Bakeries benoemden Eagli BV, vertegenwoordigd door Noelle Goris, tot een onafhankelijke bestuurder van het bedrijf.

JUNI



INTRODUCTIE VAN DE NIEUWE BISCOFF® BRANDING

Het Biscoff®-logo kreeg een nieuwe, zelfverzekerde, eigentijdse look.

JULI



BEAR® LANCEERT FRUIT SPLITS

BEAR trapt het nieuwe schooljaar af met de lancering van een nieuw Fruit Splits-assortiment in het Verenigd Koninkrijk, waarmee het productaanbod wordt uitgebreid naar oudere kinderen.

AUGUSTUS

LOTUS BAKERIES BEREIKT EEN NIEUWE MIJLPAAL VAN EEN HALF MILJARD EURO OMZET IN HET EERSTE HALFJAAR

Sterke prestaties van alle drie de strategische pijlers zijnde Lotus® Biscoff®, Lotus™ Natural Foods en Lotus® Local Heroes die bijdragen aan een totale omzetgroei van 20%.

OPFRISSING VAN PEIJNENBURG® IN NEDERLAND

De focus van deze herlancering is om Peijnenburg® te herpositioneren naar een gezond en toegankelijk tussendoortje. Het nieuwe hero-product is de sterk verbeterde peperkoek zonder toegevoegde suikers, met behoud van de unieke Peijnenburg smaak.



SEPTEMBER

OKTOBER

100% VAN ALLE VERPAKKINGEN VAN ONS WAFELASSORTIMENT IS NU TECHNISCH RECYCLEERBAAR

Lotus Bakeries streeft ernaar om tegen eind 2025 alle verpakkingen van haar merken technisch recycleerbaar te maken. De verpakking van Biscoff® koekjes was al volledig technisch recycleerbaar in 2022, en we zijn er trots op dat alle verpakkingen van ons wafelassortiment, nu ook recycleerbaar zijn.

BOSPLANTAGEPROJECT IN SAMENWERKING MET COLRUYT GROUP

Met dit project wil Colruyt Group meer dan 10.000 hectare bos met 12 miljoen bomen planten in de Democratische Republiek Congo. We zijn ervan overtuigd dat de samenwerking in dit project onze gezamenlijke vastberadenheid versterkt om de koolstofuitstoot zowel te reduceren als te compenseren.



Beeld door Christian Crauwels

NOVEMBER

LANCERING VAN DE LOTUS® CAKE DONUTS IN BELGIË

Met deze Cake Donuts wil Lotus Bakeries een heerlijk product met een flinke dosis fun op de markt brengen.



DECEMBER



LOTUS BAKERIES OVERSCHRIJDT DE MIJLPAAL VAN 1 MILJARD EURO

en de omzetmijlpaal van 500 miljoen euro voor Lotus® Biscoff®, de grootste strategische pijler van de Groep.

KERNCIJFERS 2023

OMZET: **1.063,0 €M** (2022: 877,5 €M) **+ 21,1%**

REBIT: **173,0 €M** (2022: 140,2 €M) **+ 23,4%**

NETTORESULTAAT **129,3 €M** (2022: 103,3 €M) **+ 25,2%**

NETTO FINANCIËLE SCHULD **120,5 €M** (2022: 153,6 €M)

BRUTODIVIDEND **58,0 €** (2022: 45,0 €) **+ 28,9%**

2.984

Personeelsleden
(2.698 in 2022)

12

Productiesites
in 6 landen

23

Offices in
17 landen

50+

Landen met commerciële
partners

100%

Externe
kwaliteitscertificaties

100%

Lotus Bakeries' Palmoliebeleid
onderschreven door leveranciers van palmolie¹

99,9%

Gedragcode
ondertekend door huidige werknemers²

94,2%

Gedragcode
ondertekend door de sleutelleveranciers³

¹ 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.

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

³ 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 2023 WERD IN
TOTAAL **555 TON**
VERPAKKING
UITGESPAARD

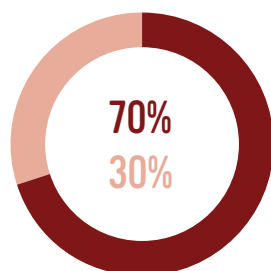
100% VAN ONZE
EIGEN SITES HEEFT
HET CO₂-NEUTRAAL
LABEL BEHAALD

98% VAN ALLE VERPAKKING VAN LOTUS
BAKERIES IS RECYCLEERBAAR⁴

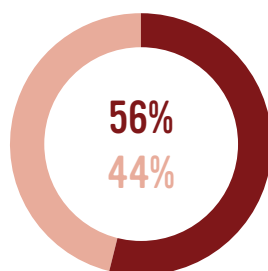
⁴ Het recycleerbaarheidspercentage is de gemiddelde technische recycleerbaarheid van de verpakking van alle merken van Lotus Bakeries per eind 2023. Er wordt zowel rekening gehouden met consumentenverpakkingen, distributieverpakkingen als transportverpakkingen. Het technisch recycleerbaarheidspercentage wordt per verpakkingcomponent bepaald op basis van state-of-the-art ontwerprichtlijnen voor recycleerbaarheid (Ceflex, Recycly). De gemiddelde technische recycleerbaarheid is een gewichtsgemiddelde, gebaseerd op het verpakkingsgewicht van elk verpakkingsonderdeel.

GENDERDIVERSITEIT

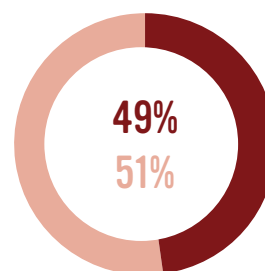
Raad van Bestuur



Leadership team⁵



Alle werknemers



— Mannen
— Vrouwen

⁵ De groep van het Executive Committee, de General Managers en de Corporate Directors.

01

ONZE STRATEGIE

Lotus® Biscoff®	28
Lotus™ Natural Foods	44
Lotus® Local Heroes	54





ONZE 3 STRATEGISCHE PIJLERS

LOTUS® BISCOFF®

OMZETAANDEEL¹

54%

2023 GROEI

20%

HISTORISCHE
CAGR

16%

(2013-2023)

STRATEGISCHE
AMBITIE

Het bouwen van Lotus Biscoff tot het koekje nummer drie in de wereld

LOTUS™ NATURAL FOODS

24%

25%

17%

(2015-2023)

Groei van Lotus Natural Foods genereren door internationalisatie, innovatie en acquisities²

¹ FY 2023 merkomzet

² Acquisitie gecorrigeerde organische groei

LOTUS® LOCAL HEROES

22%

15%

3%

(2013-2023)

Marktleiderschap en
sterke cash flow veiligstellen

ONZE STRATEGIE

Het verhaal van Lotus Bakeries begint met een gekarameliseerd koekje, gemaakt met niets dan natuurlijke ingrediënten, vernoemd naar de bloem die puurheid symboliseert. Vandaag is Lotus Bakeries een wereldwijd voedingsbedrijf met tientallen producten dat elke dag opfleuren. Met *"offering the perfect snack for every occasion"* als het fundament van onze missie, richten we ons op unieke, universeel geliefde smaken op maat van iedereen. Van die welverdiende middagtraktatie tot die extra energieke hap voor onderweg. Door scherp langetermijndenken te combineren met snelle korte termijn besluitvorming, inherent aan een beursgenoteerd familiebedrijf, bouwt Lotus Bakeries merken voor toekomstige generaties.

Met de Biscoff® koekjes en pasta, de Natural Foods snacks nākd®, BEAR®, TREK® en Kiddylicious®, alsook onze Local Heroes met onder andere onze wafels, streeft ons bedrijf ernaar om de perfecte snack voor elke gelegenheid aan te bieden en consumenten een moment van puur genot te bezorgen. Lotus Bakeries wil een vaste waarde zijn in het dagelijkse leven van de consument, en dat over verschillende leeftijdsgroepen en over grenzen van de wereld heen.

Om te groeien naar de top van de wereldmerken en duurzame groei te realiseren, hebben we een heldere strategie voor ogen. Het bouwen van merken staat daarbij centraal. Lotus Bakeries is wereldwijd actief in het segment van tussendoortjes met merken zoals: Lotus®, Lotus® Biscoff, nākd, BEAR, TREK, Kiddylicious, Peter's Yard®, Dinosaurus®, Peijnenburg® en Annas®. Elk van deze merken heeft zijn eigen DNA en doelgroep, die de juiste focus en aandacht vereisen. Daarom hebben we onze strategie vormgegeven via drie pijlers: Lotus Biscoff, Lotus Natural Foods en Lotus Local Heroes.

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.



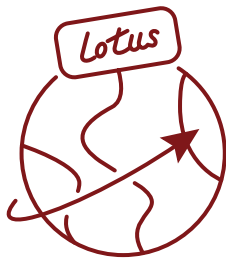
JOYFUL

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 66.



Historische CAGR

16%

(2013-2023)

20%

2023 Groei

54%

Omzetaandeel¹



Strategische Ambitie

**Het bouwen van Lotus Biscoff
tot het koekje nummer drie
in de wereld**

¹ FY 2023 merkomzet

LOTUS® BISCOFF®

STRATEGIE

De globalisering van Lotus® Biscoff® vormt de eerste pijler van onze strategie. Biscoff heeft een zeer universeel geliefde smaak, met een subtiele gekaramelliseerde toets en een *crunchy bite*. Biscoff wordt wereldwijd gewaardeerd, wat bijzonder is binnen de voedingsindustrie. Daarom hebben we een groot vertrouwen in het universele succes van het Biscoff koekje en de Biscoff pasta.

Onze ambitie voor Biscoff is groot, we willen dat Biscoff het nummer drie koekje ter wereld wordt. Het is onze missie om de unieke smaak van Biscoff te brengen naar de favoriete genietmomenten van mensen over de hele wereld. Inmiddels wordt Biscoff al in meer dan 60 landen gesmaakt. De voorbije jaren realiseerden we een sterke groei in grote consumentenmarkten, waaronder de Verenigde Staten, het Verenigd Koninkrijk, China, Zuid-Korea, Duitsland, Spanje, Italië, Canada, Japan en Australië. Dit succes bevestigt onze ambitie tot globalisering. De geografische expansie van Lotus Biscoff is de primaire groeipijler, met nog veel potentieel. Om de verdere internationalisering van Biscoff te ondersteunen, is een derde fabriek in Thailand in aanbouw, naast de bestaande productiefaciliteiten in Lembeke (België) en de Verenigde Staten (Mebane). Om de commercialisering van Biscoff te ondersteunen heeft Lotus Bakeries 23 verkoopkantoren en -bureaus en werken we samen met commerciële partners in ongeveer 50 landen.

In kader van de universele aanwezigheid van de Biscoff koekjes en de pasta, hebben we onze groeistrategie aangescherpt.

Het klassieke koekje, het sandwichkoekje en de pasta zijn onze hero producten: van iedereen wordt er verwacht te focussen het vergroten van onze heroes. Ze hebben ook een uniek halo-effect; mensen die de Biscoff koekjes consumeren zullen eerder de Biscoff pasta kopen en andersom. Historisch gezien leren mensen het Biscoff-merk kennen via de koekjes, maar steeds meer jongeren leren Biscoff kennen via de pasta.

BISCOFF® KOEKJES STIJGEN NAAR PLAATS 5 IN TOP 10 WERELDWIJDE 'COOKIE RANKING'

Biscoff® koekjes zijn opnieuw de sterkste stijger in de top tien van de wereldwijde 'Cookie Ranking' en stegen van de zesde naar de vijfde plaats. De ambitie om op langere termijn met Biscoff® het koekje nummer 3 in de wereld te worden, blijft meer dan ooit gelden.



We zullen deze producten op alle mogelijke manieren activeren, met een passend formaat per land. Via crosscommunicatie zullen we optimaal gebruik maken van het halo-effect en de kruisbestuiving die bestaat tussen deze drie producten, waarbij het ijs en de chocolade werken als versterkers. Biscoff blijven we positioneren als het koekje voor bij de koffie, inclusief promotie via out-of-home kanalen en vliegtuigmaatschappijen. Daarnaast spelen we ook in op bijkomende demand spaces, zoals het benadrukken van de aantrekkelijkheid van

Biscoff als snack, het stimuleren van het gebruik van Biscoff pasta op een toast in de ochtend of het inzetten van Biscoff tijdens speciale gelegenheden zoals Kerst, de Ramadan of Diwali. Door samen te werken met partners uit de grote *Consumer Package Goods* (CPG) bedrijven of invloedrijke influencers, zullen we de communicatie rond Biscoff nog meer versterken. Een datagedreven digital-first strategie alsook een sterke focus op e-commerce brengt de internationale groei van Biscoff nog meer in een stroomversnelling.

¹ Bron: Externe gegevens (categorie zoete koekjes, mono koekjesconcepten); Biscoff retail waarde gebaseerd op interne berekeningen.

Biscoff® Groeimodel geüpdatet na strategische oefening

Isabelle Maes
CMO EN CEO NATURAL FOODS

Begin 2023 voerde Lotus Bakeries voor Biscoff® een andere strategische oefening uit in samenwerking met consulting bureau Bain & Company. Onze huidige groeistrategie was duidelijk sterk, maar de wereld rondom ons is geëvolueerd, net zoals wij geëvolueerd zijn tot een globale speler in meerdere categorieën.

TERECHTE AMBITIE OM WERELDWIJD EEN FAIR SHARE TE HEBBEN IN DE KOEKJESCATEGORIE

In een groot consumentenonderzoek in 28 landen bevroeg Bain & Company consumenten over de bekendheid van ons merk en product, en wat het voor hen betekent. In heel wat landen nemen we met Biscoff® al een mooie positie in. Onze merk- en productbekendheid is groot. Consumenten kennen Biscoff, en zijn er erg enthousiast over. Een aantal woorden komt daarbij altijd terug: uniek, smaak en crunchy. Voor een koekje is het uniek om in alle landen waar we aanwezig zijn zo sterk gewaardeerd te worden, gezien er niet zo veel globale koekjesmerken zijn. Deze categorie wordt vaak gedreven door lokale gewoonten en voorkeuren. Er zijn slechts een aantal merken die dit kunnen doorbreken, en Biscoff is daar duidelijk één van.

“Het is onze missie om overal ter wereld met de unieke Biscoff smaakbeleving aanwezig te zijn tijdens de favoriete genietmomenten van consumenten.”

- Isabelle Maes

CMO en CEO Natural Foods Isabelle Maes: “Het resultaat van de strategische oefening bevestigde onze ambitie: we willen dat consumenten over de hele wereld van Biscoff houden en we willen een fair share verdienen in de wereldwijde koekjesmarkt. Wat Biscoff speciaal maakt is de unieke smaak en de crunchy textuur, met universele aantrekkingskracht.”

HET NIEUWE BISCOFF® GROEI-MODEL

CMO en CEO Natural Foods Isabelle Maes: “We willen met het Biscoff® koekje, nummer drie in de wereld worden. Het is onze missie om overal ter wereld met de unieke Biscoff smaakbeleving aanwezig te zijn tijdens de favoriete genietmomenten van consumenten. Het nieuwe strategische groeimodel van Biscoff heeft ons vertrouwen gegeven om onze ambities te realiseren, die zich focussen op vier belangrijke pijlers.”

Biscoff Heroes

Het klassieke Biscoff koekje, de Biscoff Sandwich cookie en de Biscoff pasta zijn onze heroes, en onze nummer één prioriteit is om de huishoudpenetratie van deze heroes te vergroten. Focus is wat Lotus Bakeries typeert. En de focus gaat naar de huishoudpenetratie van onze heroes. We zullen deze drie producten op alle mogelijke manieren activeren, met een groot aanbod van formaten passend bij de lokale markt waar we deze producten aanbieden.

Het Halo-Effect

Consumenten die het Biscoff koekje kopen zijn 4,5 keer meer geneigd om ook de pasta aan te schaffen dan mensen die het koekje niet kopen.

De categorieën versterken elkaar door een uniek halo-effect waar we meer gebruik van zouden moeten maken door zowel het koekje als de pasta te activeren op dezelfde displays, in mediacampagnes, enz.

“Van oudsher heeft Lotus Bakeries de activatie van het Biscoff koekje en de Biscoff pasta altijd gescheiden, ook wat betreft marketing. Nu we weten dat ze elkaar versterken, hebben we besloten om ze samen te activeren, bijvoorbeeld in media- of online communicatie, maar ook in het winkelpunt.”, vertelt CMO & CEO Natural Foods Isabelle Maes. Dit halo-effect is ook van toepassing op het Biscoff ijs en de Biscoff chocolade. Zowel het ijs als de chocolade versterken de unieke Biscoff smaak en dragen bij aan onze ambitie om meer Biscoff te verkopen.

Dankzij crosscommunicatie – met één creatief idee, één website, één identiteit – zorgen we ervoor dat we met de unieke smaakervaring nog meer (h)erkenning in de wereld krijgen, wat bijdraagt aan onze ambitie om het derde koekje ter wereld te worden.

Verruimen van Demand Spaces

Hoewel de activering van Biscoff als het perfecte tussendoortje voor bij de koffie erg belangrijk blijft, zijn er veel andere gelegenheden waarbij mensen van Biscoff kunnen genieten. Voorbeelden van dergelijke ‘demand spaces’ of consumptiemomenten zijn de Sandwich Cookie als de ideale traktatie om te delen met anderen, het Biscoff koekje als snack voor onderweg, de pasta als ideaal ingrediënt om een heerlijke cheesecake te maken met de kinderen of voor op een toast in de ochtend. Biscoff kan ook deel uitmaken van speciale gelegenheden zoals Kerst, de Ramadan of Diwali.

Amplifiers – Activeren van partnerships

Door ons te focussen op de juiste samenwerkingen met wereldwijde FMCG merken, kunnen we Biscoff meer bekendheid geven. Daarom zullen we ons focussen op minder, maar goede samenwerkingen om te zorgen voor een consistente boodschap en één echte Biscoff smaak. We zijn erg trots op onze samenwerkingen met Häagen-Dazs en KitKat. Maar partnerschappen met invloedrijke influencers en met quick service restaurantketens, kunnen ingezet worden voor hetzelfde doel. Sociale media kent geen grenzen, daarom is het ook logisch om te gaan voor partnerships die verder reiken dan onze landgrenzen. Essentieel hierbij is dat er voldoende Biscoff smaak aanwezig is in de samenwerkingen met ons Biscoff-merk.



Isabelle Maes – CMO Lotus Bakeries en CEO Natural Foods

INTERNATIONALISERINGSSTRATEGIE

Doordat Biscoff® universeel geliefd is en dat onze heroes ook de heroes zijn van onze retailers, geeft het ons vertrouwen om onze fair share in elk land in te nemen. Koekjes zijn een wereldwijde categorie, die overal wordt geconsumeerd, maar hetzelfde kan niet worden gezegd van smeerpasta. Om ervoor te zorgen dat onze strategie geschikt is in de markten waarin we willen doordringen, hebben we alle landen gegroepeerd als “dual hero” landen, “cookie first” landen en “tailored scale” landen.

- In zogenaamde “dual hero” landen activeren we zowel het koekje als de pasta, omdat we weten dat we ze beiden zeer groot kunnen maken. De consumptie per capita is er voldoende en bevestigt het potentieel.
- Is de consumptie per capita lager (bv. omdat er in dat land niet de gewoonte is om zoete pasta op een boterham te smeren), dan spreken we van “cookie first” landen. Daar zetten we vol in op het koekje, terwijl we tegelijk de pasta ondersteunen als versterker om het Biscoff® koekje bekend te maken.
- De derde categorie bestaat uit landen waar we aanvoelen dat we onze strategie moeten aanpassen aan specifieke kenmerken van het land. Dit zijn de “tailored scale” landen. Een aangepaste look & feel of een ander verpakkingsformaat kunnen hier helpen om Biscoff ook in die landen groot te maken.

DIGITALE TRANSFORMATIE EN GLOBALE UNIFORMITEIT

Tot slot kiezen we ervoor om onder de noemer van digital first vol in te zetten op digitale media. We creëren globale campagnes, die we in verschillende landen uitrollen, zodat we opnieuw dezelfde boodschap en beleving creëren. Deze worden onder meer ondersteund door de rebranding die we in 2023 doorvoerden voor Biscoff® met Lotus als endorser. De nieuwe, centrale Biscoff Academy zorgt er voor dat alle centraal opgebouwde kennis over het merk structureel doorgegeven wordt naar de hele Biscoff community wereldwijd.



STRATEGISCHE
INTENTIE

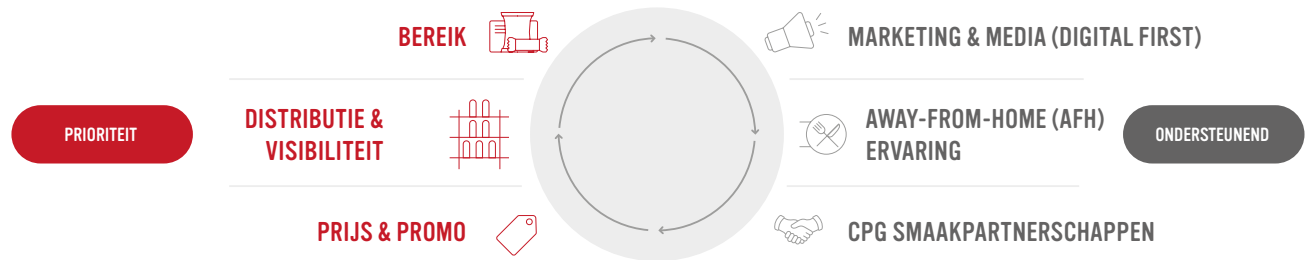
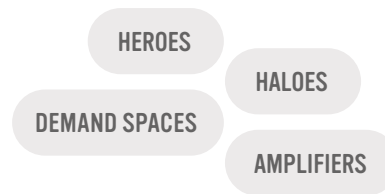
ACTIVATIE
HEFBOMEN

BISCOFF
ACADEMIE

ONZE VERNIEUWDE STRATEGIE

DE UNIEKE BISCOFF SMAAKERVARING NAAR DE FAVORIETE
VERWENMOMENTEN VAN MENSEN OVER DE HELE WERELD BRENGEN

GROEIEND MARKTAANDEEL
MET GEZONDE MARGES
TIJDENS ELKE FASE



Data Management,
monitoring & tracking



Revenue Growth
Management



Marketing & media
mogelijkheden

EEN NIEUWE LOOK VOOR BISCOFF®

In 2023 is de rebranding van Biscoff® geïntroduceerd. Dit is een volgende stap in de ambitie om een globaal en sterk koekjesmerk op te bouwen: reeds in 2013 werd Biscoff als merk geleidelijk geïntroduceerd op alle verpakkingen wereldwijd. Dit is een groot succes geweest en heeft bijgedragen aan een consistent en internationaal erkend merk in de meer dan 60 landen waar de producten worden verkocht.

De nieuwe visuele identiteit zet Biscoff als merk voorop en wordt ondersteund door de merknaam Lotus®, dat herkenbaarheid, maar ook kwaliteit en vertrouwen met zich meedraagt. Deze aangepaste merkarchitectuur wordt gecombineerd met een nieuwe stijl, wat zorgt voor een sterke visibiliteit in de winkelrekken en voor een eigentijdse en krachtige

look. De merkpersoonlijkheid die in het ontwerp is opgenomen, weerspiegelt optimisme, zelfzekerheid en toegankelijkheid.

Voor Biscoff werd een uniek lettertype ontwikkeld om de merkpersoonlijkheid te versterken. Het lettertype is eenvoudig en modern, met een aantrekkelijke vormgeving die de zelfverzekerde persoonlijkheid van Biscoff weerspiegelt.

De eerste verpakkingen in het nieuwe design zijn sinds eind juli in verschillende markten geïntroduceerd. De implementatie van het nieuwe design zal systematisch doorgevoerd worden over de verschillende merkdragers.





Ambitieuze capaciteits- uitbreiding voor Biscoff®

Ignace Heyman

COO

Rogier Verkarre

OPERATIONS DIRECTOR BELGIUM

De voorbije jaren werd de productiecapaciteit voor Biscoff® fors uitgebreid. Terwijl er in België en de Verenigde Staten bijkomende productielijnen in gebruik genomen werden, wordt de productie-efficiëntie verder verhoogd en rijst er in Thailand een nieuwe fabriek uit de grond. Dat heeft alles te maken met de sterk groeiende vraag naar Biscoff wereldwijd, en sluit bovendien aan bij de duurzaamheidsambities van Lotus Bakeries.

“De verkoop van Biscoff blijft internationaal stijgen”, begint COO Ignace Heyman. “In cijfers uitgedrukt gaat het over een gemiddelde jaarlijkse groei gespreid over de voorbije 10 jaar van ongeveer 16%. Om de toenemende vraag te kunnen volgen, zijn verdere investeringen in het uitbreiden van onze productiecapaciteit nodig.”

JAARLIJKS 1.000 ZEECONTAINERS MINDER

Historisch werden alle producten van Biscoff® in Lembeke (België) geproduceerd en wereldwijd verkocht. In 2019 kwam daar verandering in met de opstart van de fabriek in de Verenigde Staten. En nu gaat Lotus Bakeries nog een stap verder met de strategie om lokaal te produceren.

“Na de site in Mebane, de Verenigde Staten, zijn de bouwwerken voor onze derde Biscoff site in Thailand volop aan de gang. Deze fabriek zal produceren voor de regio Azië-Pacific. Een regio waarin Biscoff bijzonder goed blijft groeien en die intussen goed is voor ongeveer een zesde van onze globale Biscoff verkoop.”

De redenen om lokale productie op te starten in grote markten, zijn divers. *“In eerste instantie geeft het ons meer flexibiliteit om sneller in te spelen op salesopportuniteiten. De producten zijn hierdoor veel sneller ter plaatse. Met als resultaat dat de producten ook verser zijn.”* legt Ignace uit. *“Een ander voordeel is dat we veel minder zeecontainertransport nodig hebben. De vestiging in de Verenigde Staten zorgt er bijvoorbeeld voor dat we jaarlijks 1.000 containers minder de oceaan over sturen. Dat is zowel ecologisch als economisch een belangrijke stap vooruit. Ook al zal er transport georganiseerd worden tussen de fabriek in Thailand en de lokale markten in Azië, toch zullen we ook daar zo’n 15.000 kilometer winnen per container. Tot slot zorgt een verspreide productie over verschillende sites en andere continenten voor meer businesscontinuïteit.”*



Ignace Heyman – COO en **Rogier Verkarre** – Operations Director Belgium

FOCUS OP CAPACITEIT EN TALENT IN LEMBEKE

De site in Lembeke nam het afgelopen jaar bijkomende productielijnen in gebruik. *“Het gaat om bijkomende capaciteit voor de Biscoff® Sandwich Cookie, een innovatie die erg populair is en een grote groei kent”,* legt Operations Director Belgium Rogier Verkarre uit. *“Ook de capaciteit van de pasta productielijn werd fors uitgebreid. Bovenop deze verhoogde capaciteit plaatsten we ook heel wat ploegen bij, goed voor een toename van ongeveer 50 medewerkers op een jaar tijd. Waar de productie vroeger tijdens het weekend beperkt was, werken de meeste lijnen nu continu, wat betekent dat deze 24 uur per dag en 7 dagen per week operationeel zijn. Door onze planning verder te optimaliseren, maakten we ook meer productie-uren beschikbaar waardoor we onze huidige installaties maximaal benutten. Kortom: we voegen dus niet enkel productielijnen toe, we benutten die capaciteit in haar geheel ook beter.”*

Ook naar de retentie en het aanwerven van nieuwe medewerkers ging het afgelopen jaar veel aandacht in Lembeke. *“Mensen aantrekken en ervoor zorgen dat ze zich goed voelen in ons bedrijf, is iets waar we elke dag in investeren”,* vertelt Rogier. *“Daarbij gaat het zowel om kantoor- als productiemedewerkers. Het vinden en behouden van de juiste mensen is belangrijker dan ooit. Ook dat komt de productiecapaciteit ten goede.”*

DRIE PRODUCTIESITES, ÉÉN ZELFDE EXPERTISE

Het project voor de nieuwe, derde fabriek in Thailand, die ten laatste operationeel zal zijn in de eerste helft van 2026, wordt in goede banen geleid door een sterk team van expats en lokale medewerkers met diverse expertises. *“We kozen er bewust voor een zeer goed gelegen locatie, in een zone die door de Thaise overheid bestempeld is als economische hotspot en waar fors geïnvesteerd wordt in infrastructuur”,* licht Ignace toe. *“De nieuwe fabriek ligt bovendien minder dan een uur van één van de grootste zeehavens ter wereld, wat ook weer ecologisch en economisch interessant is.”*

Een jaar na de opening zullen er zo'n 150 mensen in de nieuwe fabriek tewerkgesteld zijn. *“In Lembeke zit er onvoorstelbaar veel knowhow en expertise bij de medewerkers. Die willen we in de Verenigde Staten en Thailand ook op hetzelfde niveau brengen. Daar zorgen we onder andere voor door een globale structuur op te zetten waarbij we learnings en best practices uitwisselen over sites heen. We sturen daarbij ook mensen tijdelijk naar andere vestigingen voor opleidingen en om informatie uit te wisselen. Het mooie is dat er zoveel trots en motivatie is bij onze medewerkers om dat te doen. Ze willen persoonlijk hun steentje bijdragen, en daar zijn we erg dankbaar om”,* geeft Ignace mee.

“In Lembeke zit er onvoorstelbaar veel knowhow en expertise bij de medewerkers. Die willen we in de Verenigde Staten en Thailand ook op hetzelfde niveau brengen. Daar zorgen we onder andere voor door een globale structuur op te zetten waarbij we learnings en best practices uitwisselen over sites heen.”

- Ignace Heyman

Een verschil met België is dat Biscoff® in Thailand nog geen bekend merk is, en Lotus Bakeries geen bekende werkgever. Dat brengt qua employer branding een andere focus met zich mee, zo vertelt Ignace nog. *“Met het merk Lotus komen we in België jaarlijks bij 70% van de gezinnen in huis. In Thailand moeten we dit nog opbouwen. We doen er alles aan om te tonen dat we een betrouwbare werkgever zijn die zorgt voor zijn mensen, waar het aangenaam en veilig werken is en mensen zich kunnen ontplooien. Dat zal hand in hand gaan met de verspreiding van het merk in de winkels.”*

ENERGIEBESPARENDE MAATREGELEN VAN BIJ DE START

De nieuwe site in Thailand wordt overigens voorzien van zonnepanelen op het dak. Ook in België zijn er wat dat betreft bijkomende plannen. *“We zullen onze oppervlakte zonnepanelen aanzienlijk uitbreiden op alle sites. Omdat het onze bedrijfsfilosofie is om daar maximaal stappen in te zetten. Onze ambitie reikt veel verder dan wat de wet vraagt”,* besluit Rogier.



Ontdek meer op www.lotusbiscoff.com

You
gotta
love



A small, golden-brown Lotus Biscoff cookie is positioned on the left side of the word "Biscoff".
Biscoff®

25%

2023 Groei



24%

Omzetaandeel¹

Historische CAGR

17%

(2013-2023)

Strategische Ambitie

Groei van Lotus Natural Foods genereren door internationalisatie, innovatie en acquisities²



¹ FY 2023 merkomzet

² Acquisitie gecorrigeerde organische groei

LOTUS™ NATURAL FOODS

STRATEGIE

De internationalisering van onze Lotus™ Natural Foods merken vormt de tweede pijler van onze strategie. Lotus Bakeries wil namelijk voor elk moment en voor elke consument wereldwijd de perfecte snack kunnen aanbieden. Meer verantwoorde, gezondere snacks spelen een duidelijke rol in ons aanbod. Onze ESG-ambities ondersteunen dit. Sinds 2015 investeerden we dan ook in de natuurlijke en gezonde snackcategorie, gefocust op sterke merken zoals: nākd®, BEAR®, TREK® en Kiddylicious® en sinds 2022 ook de zuurdesemcrackers van Peter's Yard®.

In het Verenigd Koninkrijk, de thuismarkt van deze merken, is het onze ambitie om ons marktleiderschap te behouden en de categorieën te laten groeien. Dat doen we enerzijds door onze hero-producten te activeren, en dat zowel op het winkelpunt als via gerichte, digitale marketing. Anderzijds hanteren we een ambitieus innovatieprogramma om de categorieën verder uit te breiden.

Daarnaast zetten we volop in op versnelde internationale groei voor de Natural Foods merken buiten het Verenigd Koninkrijk als één van onze voornaamste groeipijlers. Zo'n 33% van de omzet in deze merken wordt vandaag gerealiseerd buiten de thuismarkt. In 2020 centraliseerden we daarom alle internationale activiteiten voor deze merken in het Lotus Natural Foods internationaal hoofdkantoor in Baar, Zwitserland. Dat zorgde voor een veelheid aan synergiën op het vlak van strategie, ontwikkeling en bescherming van de internationale merken, maar hielp ons ook de bevoorradingsketen en de verkoopstrategieën te optimaliseren.

De komst van CMO & CEO Natural Foods Isabelle Maes en een overkoepelende marketingaanpak voor Biscoff® en de Natural Foods merken zorgt sinds 2023 voor verdere synergiën op het vlak van digitale en data gedreven marketing, wat de internationalisatie van de Natural Foods merken helpt te versnellen. Aansluitend dragen ook het centrale E-commerce Acceleration Team en de regionale Amazon teams bij aan de wereldwijde groei van de Lotus Natural Foods.

Lotus™ Natural Foods breidt productie uit in Zuid-Afrika

Donald Matheson

MANAGING DIRECTOR LOTUS MANUFACTURING SOUTH AFRICA

Saskia De Paepe

CORPORATE DIRECTOR FINANCE & SUPPLY CHAIN NATURAL FOODS

Elena Bayod

R&D DIRECTOR

Gareth Dunne

MANAGING DIRECTOR NATURAL BALANCE FOODS

“We zijn trots om de voorkeurs-werkgever te zijn voor veel mensen, en nemen die verantwoordelijkheid heel ernstig. Wolseley telt ongeveer 14.000 inwoners. Als je weet dat elke persoon die we tewerkstellen ongeveer acht mensen ondersteunt, dan hebben we een mooie sociale impact.”

- Donald Matheson

Vanaf 2024 zullen de nākd® repen ook in-house geproduceerd worden door Lotus Bakeries in Wolseley. De nieuwe nākd® productiefaciliteit, naast de bestaande BEAR® productiesite, onderstreept de toewijding van Lotus Bakeries om lokale productie te stimuleren en een positieve impact te hebben op de lokale gemeenschappen. Deze uitbreiding maakt dat de Zuid-Afrikaanse vestiging de tweede grootste productiesite van Lotus Bakeries is in termen van medewerkers, wat een belangrijke bijdrage levert aan de lokale economie en tewerkstelling.

Begin januari 2024 rolden de allereerste nākd® repen die Lotus Bakeries zelf produceert van de productielijn in Wolseley, Zuid-Afrika. Een mijlpaal waar de vestiging zich de voorbije jaren nauwkeurig op had voorbereid, nadat ze zich voorheen enkel toelegde op de productie van de BEAR® Fruit Rolls. “We startten in 2019 met zo’n 280 medewerkers”, begint Donald Matheson, Managing Director Lotus Manufacturing South Africa. “Sindsdien hebben we de productie van de fruitrolletjes meer dan verdubbeld en investeerden we in de verpakkingscapaciteit”. In 2024 komen daar ook de nākd repen bij. Nākd is één van de merken van Lotus™ Natural Foods, en werd tot voor kort nog volledig geproduceerd door een co-fabrikant in het Verenigd Koninkrijk. De voorbije jaren groeide de omzet exponentieel, onder meer dankzij de internationalisering van het merk. We wilden voldoende productiecapaciteit kunnen verzekeren om die sterke groei op te vangen.

Zuid-Afrika werd gekozen als de eerste eigen productielocatie voor nākd gezien de goede ervaring met de productie van BEAR in de afgelopen jaren. “De ervaring van onze medewerkers in de fabriek die BEAR produceert en verpakt voor transport over de hele wereld heen is zeer uitgebreid”, legt Corporate Director Finance & Supply Chain Natural Foods Saskia De Paepe uit. “Dit geeft ons vertrouwen dat dit kan worden gedupliceerd voor de productie van de nākd repen. Bovendien hadden we twee jaar geleden een stuk land naast de BEAR-fabriek gekocht. We hadden dus de ruimte. De productie van nākd naar Zuid-Afrika halen was dus een win-win situatie. Bovendien was het vanuit het oogpunt van risicobeheer ook logisch om op twee continenten te produceren.”



Elena Bayod – R&D Director, **Saskia De Paepe** – Corporate Director Finance & Supply Chain NF, **Gareth Dunne** – Managing Director NBF en **Donald Matheson** – Managing Director Lotus Manufacturing South Africa

De co-fabrikant in het Verenigd Koninkrijk blijft dus verder nãkd produceren voor de lokale markt. “Het Verenigd Koninkrijk blijft onze grootste markt en groeit, dus het is logisch dat de co-fabrikant zich op deze markt focust. Terwijl de Wolseley-fabriek internationale volumes zal produceren”, voegt Saskia toe.

VISIE WORDT WERKELIJKHEID

De productie van nãkd® in Zuid-Afrika gebeurt in een volledig apart gebouw naast de BEAR® -fabriek, omdat beide producten een zeer verschillende allergenen status hebben. “Ook productietechnisch zijn er verschillen”, gaat R&D Director Elena Bayod verder. “Wat beide producten

gemeen hebben, is dat het gaat om pure ingrediënten. Voor BEAR gebruiken we voornamelijk de lokaal aangekochte appels en peren uit de omliggende Ceres-vallei. Het productieproces is daarentegen verschillend: voor BEAR wordt de pulp van het fruit verwarmd op een lagere temperatuur, waarna de fruitrolletjes gesneden, gerold en verpakt worden op de site. Het productieproces voor nãkd omvat het koud persen van gedroogd fruit en noten tot een reep, wat veel meer geautomatiseerd is.”

Donald knikt instemmend. “Het was spannend om voor het eerst zelf nãkd te produceren: in een fabriek op zo’n 9.650 kilometer van de co-fabrikant, door mensen die dit nooit eerder gedaan hadden, en met

toestellen die we moesten leren kennen. Een historisch moment was de dag waarop het Executive Committee ons bevestigde dat de smaak en de textuur van de nākd repen goed zat, en we de go kregen om te productie te starten. De visie die we hadden, werd toen werkelijkheid.”

“We zijn er zelfs in geslaagd om de repen nog te verbeteren op verschillende vlakken”, voegt Elena toe. “Ze hebben nu bijvoorbeeld een betere en meer gecontroleerde vorm en we hebben grote veranderingen aangebracht in de verpakking. Een gemetalliseerde folie zorgt voor een betere houdbaarheid en verkleint de kans op uitdrogen. We hebben ook veel aandacht besteed aan het optimaal maken van de verpakking voor internationaal transport, die efficiënt laadt en de kans op productbeschadiging tijdens het transport verkleint.”

ZELFVOORZIENEND OP HET VLAK VAN WATER EN ELEKTRICITEIT

“Er waren dan ook heel wat medewerkers betrokken om van dit ambitieuze project een succes te maken”, aldus Gareth Dunne, Managing Director Natural Balance Foods. “Van Lembeke tot het Verenigd Koninkrijk, en tot Zuid-Afrika, van Quality tot R&D teams en logistiek tot productie: het is indrukwekkend hoe goed iedereen op alle niveaus en in alle regio's heeft samengewerkt. Medewerkers van diverse afdelingen zetten hun expertise in om ervoor te zorgen dat we binnen de vooropgestelde timing tot een kwalitatief product kwamen. En dat in een land dat specifieke uitdagingen met zich meebrengt, bijvoorbeeld op het vlak van elektriciteit.”

Ook hier is Lotus Bakeries op voorzien: de Wolesley fabriek heeft één van de grootste zonnepaneelinstallaties in de regio, in combinatie met een batterijoplossing die ervoor zorgt dat de site zelf tot 16 uur elektriciteit kan produceren. “Voor BEAR® zijn we hierdoor 100% zelfvoorzienend, en ook voor nākd is dat al gedeeltelijk het geval. We hebben ook een eigen watervoorziening met een filtratiesysteem, zodat we onafhankelijk van de lokale toelevering kunnen werken”, voegt Gareth toe.

Tegelijk investeert Lotus Bakeries ook permanent in ecologische optimalisatie en streeft ernaar haar ecologische voetafdruk te minimaliseren voor de uitstoot zoveel mogelijk te beperken. Voor nākd® worden de paletten voortaan dubbel gestapeld, zodat de containers beter geladen zijn vooraleer ze voor transport vertrekken. “De secundaire ingrediënten voor nākd kopen we bovendien lokaal aan in Zuid-Afrika. De hoofdingrediënten (dadels en cashewnoten) komen nog steeds van onze gebruikelijke leveranciers, maar die leggen daarbij geen grotere afstand af dan wanneer ze naar het Verenigd Koninkrijk moeten”, aldus Saskia.

OOK BEAR® BLIJFT GROEIEN

Ondertussen zat Lotus Bakeries ook wat betreft de BEAR® productie niet stil. Nadat de Fruit Rolls aanvankelijk geproduceerd werden in Zuid-Afrika maar verpakt in het Verenigd Koninkrijk, kwam er de voorbije jaren dankzij de sterke groei ook een verpakkinglijn in de Verenigde Staten bij en drie verpakkinglijnen in Zuid-Afrika, om van daaruit naar de hele wereld te kunnen verdelen. De groei was zo sterk dat er in 2023 een vierde flow-wrapper bijkwam in Wolesley, die sinds januari 2024 operationeel is. De productiecapaciteit werd ook uitgebreid met een extra oven om de internationale groei te ondersteunen.

Het mag niet verbazen dat er ondertussen al ruim 650 mensen werken in de fabrieken in Wolesley. “Als werkgever neemt Lotus Bakeries een belangrijke rol op in de gemeenschap”, vertelt Donald daarover. “We zijn trots om de voorkeurswerkgever te zijn voor veel mensen, en nemen die verantwoordelijkheid heel ernstig. Wolesley telt ongeveer 14.000 inwoners. Als je weet dat elke persoon die we tewerkstellen ongeveer acht mensen ondersteunt, dan hebben we een mooie sociale impact. Onze lokale medewerkers zijn erg trotse, gedreven, harde werkers. Ze zijn bereid om steeds voor die extra stap te gaan. Het was dan ook erg fijn dat de Belgische Koning en Koningin ons selecteerden als één van de vijf ambassadeursprojecten dat zichzelf mocht voorstellen tijdens hun bezoek aan het land. Het was een fantastische ervaring om te kunnen laten zien wat we verwezenlijkt hebben. Hun bezoek was een belangrijke mijlpaal voor Lotus Bakeries in Zuid-Afrika.”



nākd® breidt assortiment uit: proteïnerepen met 100% natuurlijke ingrediënten

Salome Altwegg
GLOBAL BRAND MANAGER NĀKD® & TREK®

Joanna Agnew
UK MARKETING DIRECTOR UFF & NBF

Lotus Bakeries vindt het belangrijk om een evenwichtig assortiment aan te bieden aan de consument. In dit kader zetten we continu in op innovatie en volgen we tendensen in de markt nauwgezet op. Het afgelopen jaar lanceerden we de gloednieuwe nākd Protein Bar, een logische aanvulling op het bestaande assortiment.

Consumenten zijn zich meer dan ooit bewust van wat ze eten. Ze verkiezen tussendoortjes die lekker zijn, maar zijn zich tegelijk bewust van de invloed die ze hebben op hun fysieke prestaties en welzijn. Global Brand Manager nākd® & TREK® Salome Altwegg: *“Van pasta tot dranken tot ontbijtgranen en snackrepen: in alle categorieën zien we dat consumenten op zoek zijn naar producten met proteïne. In de categorie repen zijn proteïnerepen het snelst groeiende segment. Die groei zal de komende vier jaar naar verwachting versnellen.”*

“De proteïne komt bij ons van natuurlijke ingrediënten zoals pinda’s en pindabloem. En tegelijk sluiten we geen enkel compromis op het gebied van smaak.”

– Joanna Agnew

Een tiental jaar geleden werden proteïnebars voornamelijk gebruikt door extreme sporters, maar sinds de pandemie worden ze door een veel bredere doelgroep gekocht. In het Verenigd Koninkrijk alleen al voegden proteïnerijke varianten 25 miljoen pond¹ omzet toe aan de repen-markt. Dat heeft enerzijds te maken met de verhoogde vraag van de consument, maar tegelijk werd er in de categorie flink geïnnoveerd en is er meer aandacht voor smaak, textuur en verantwoorde ingrediënten. En dat is exact waar de nieuwe nākd proteïne reep een belangrijke rol speelt. De nākd proteïne reep heeft dezelfde geweldige smaak, textuur en een eenvoudige, pure samenstelling waar consumenten zo van houden, maar heeft wel met het voordeel van extra, plantaardige proteïne te bevatten. Deze variant werd gelanceerd in het Verenigd Koninkrijk in mei 2023, en vervolgens in Ierland, Zwitserland, Nederland en Spanje tegen het einde van 2023.

¹RI 31/12/2022 & Globalnewswire 2022



Joanna Agnew – UK Marketing Director UFF & NBF

UK Marketing Director UFF & NBF Joanna Agnew: “nākd leende zich er perfect toe om in te spelen op de verhoogde vraag naar “bars with benefits”. Geen enkel ander merk in het Verenigd Koninkrijk doet het zoals nākd: met een bar gemaakt van 100% natuurlijke ingrediënten, zoals fruit en noten, die koudgeperst zijn en zonder toegevoegde suikers. De proteïne komt bij ons van natuurlijke ingrediënten zoals pinda’s en pindabloem. En tegelijk sluiten we geen enkel compromis op het gebied



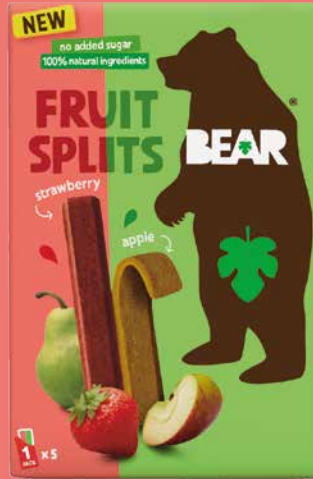
Salome Altwegg – Global Brand Manager nākd® & TREK®

van smaak. In mei 2023 lanceerden we de proteïne variant van de nākd bar in drie varianten: Cocoa Hazelnut, Peanut Butter en Caramel en bereikten we in het Verenigd Koninkrijk al snel een sterke distributie bij de retailers. Tot op vandaag zijn de nieuwe repen een belangrijk aandeel van de groei van nākd in 2023, wat getuigt van de waardering van het merk en het belang om relevant te blijven voor de consument van vandaag.”

BEAR

Enkel fruit. en niks anders!

bearsnacks.com



KIDDYLICIOUS®

Heerlijk Winnen bij Kleine Buikjes

kiddylicious.com



PETER'S YARD GOEDE DINGEN KOSTEN TIJD

petersyard.com



nākd.

RAW BARS

ENKEL FRUIT EN NOTEN!

eatnAKD.COM



TREK

NATUURLIJKE
ENERGIE

eattrek.com



15%
2023 Groei



Historische CAGR

3%
(2013-2023)



Strategische Ambitie

Marktleiderschap en sterke
cash flow veiligstellen



22%
Omzetaandeel¹

¹ FY 2023 merkomzet

LOTUS® LOCAL HEROES STRATEGIE

De Lotus® Local Heroes vormen de derde strategische pijler van Lotus Bakeries. Het gaat om een ruim assortiment van lokale merken en producten – wafels, gebak, ontbijtkoek en koekjes – die een belangrijke rol spelen in hun thuismarkt België, Frankrijk, Nederland of Zweden. Het geloof in onze Local Heroes is groot. Niet voor niets heeft Lotus Bakeries bij overnames altijd 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 dit succes nog kunnen stimuleren door aandacht voor deze lokale sterkhouders. Hun sterke marktposities bouwen we uit door continu in deze merken te blijven investeren, en zo het marktleiderschap van Lotus Bakeries in de bijhorende subsegmenten te versterken.

Cake Donut brengt verjonging in markt van wafels en gebak

Cindy Goeteyn
MARKETING DIRECTOR

John Van de Par
GENERAL MANAGER BELGIUM

In het najaar van 2023 lanceerde Lotus Bakeries in België dé innovatie van de laatste jaren in de categorie van gebak: de Lotus® Cake Donut. Met dit unieke product in drie favoriete smaakvarianten brengt Lotus Bakeries verjonging en dynamiek in de traditionelere categorie. En dat weten zowel retailers als consumenten duidelijk te smaken.

“De koekjesmarkt in België splitst zich op in twee categorieën: enerzijds zijn er de krokante koekjes, en anderzijds alles wat gebak en wafels is”, begint Marketing Director Cindy Goeteyn. “Als marktleider wilde Lotus Bakeries dynamiek en verjonging brengen in die laatste categorie. De nieuwe Cake Donut leek ons daarvoor het perfecte product, want donuts zijn erg populair bij jongeren.”

PINKYLICIOUS, CHOCOMANIA EN ZEBRA KISS

De Cake Donut van Lotus® is echter geen gefrituurde donut, maar wel een donut van luchtige cake met een topping in drie smaken mét opvallende namen. *“We hebben smaken, kleuren en decoraties gecreëerd die geïnspireerd zijn op de favoriete varianten van de traditionele donuts*

“Dat we erin geslaagd zijn om er een succes van te maken, hebben we te danken aan de goede samenwerking tussen R&D, marketing en de medewerkers van onze fabriek in Oostakker. Voor hen was dit een geweldig project. Ze mogen trots zijn op wat nu van de band rolt.”

– John Van de Par

die bij de bakker te koop zijn”, gaat General Manager Belgium John Van de Par verder. “Hun catchy namen sluiten aan bij een jongere doelgroep: de aardbeivariant Pinkylicious brengt fun en valt op, Chocomania is de favoriet van jong en oud, en Zebra Kiss is – met een laagje suikerglazuur – een knipoog naar ons gekende Zebra-gebak. In de toekomst zouden er nog andere kleuren kunnen komen. Dat is het mooie van de Cake Donut: het product leent zich ertoe om in te spelen op seizoensthema’s.”

Zoals altijd stond kwaliteit voorop bij de creatie van deze innovatie. *“Smaak en kwaliteit zijn steeds prioritair. Van cake over topping tot decoratie: alles moest top zijn”, gaat John verder. “De Cake Donut was dan ook een uitdagend project: we produceerden een nieuw product op een nieuwe lijn. De cake was nieuw, maar ook de coating, de decoratieve vermicelli, en er waren strakke deadlines. Dat we erin geslaagd zijn om er een succes van te maken, hebben we te danken aan de goede samenwerking tussen R&D, marketing en de medewerkers van onze fabriek in Oostakker. Voor hen was dit een geweldig project. Ze mogen trots zijn op wat nu van de band rolt.”*

STERKE MARKETINGONDERSTEUNING

Meteen na de lancering was het enthousiasme bij de retailers groot. *“Aankopers lieten ons na de eerste bestellingen weten dat ze wilden bijbestellen, en drukten ons op het hart voldoende te produceren. En*

ook de consument is fan: met name het feit dat de Cake Donut luchtig is en niet plakt, weten mensen te smaken”, vertelt Cindy.

Om de innovatie kracht bij te zetten, zal 2024 zo goed als volledig in het teken staan van de ondersteuning van de Cake Donut. Om te beginnen kreeg het product een prominente rol in het script van de telenovelle Milo, die startte in januari, en waarin de Belgische popsensatie Camille

Dhont de hoofdrol speelt. “We nemen ook deel met productplacement en hebben een billboard voorzien voor en na elke aflevering. Daarnaast organiseren we sterke digitale campagnes met Camille Dhont in de hoofdrol, aansluitend bij de jongere doelgroep. Daar leent het product zich echt toe: de donut is niet zomaar het meest geïnstagramde product bij jongeren.”



John Van de Par – General Manager Belgium en Cindy Goeteyn – Marketing Director Belgium

Lekker, gezond en toegankelijk: ontbijtkoek Peijnenburg® relevanter dan ooit

Jeroen Harks

GENERAL MANAGER LOTUS BAKERIES
NEDERLAND

David Jiscoat

MARKETING DIRECTOR NEDERLAND

In het najaar van 2023 kreeg de bekende ontbijtkoek van Peijnenburg® – een Lotus® Local Hero in Nederland – een complete herlancering. Met een verbeterd recept, een duurzame, modernere verpakking en vooral een up-to-date positionering verrast de ontbijtkoek vandaag jong en oud als verantwoord tussendoortje voor elk moment.

“De categorie van ontbijtkoek heeft het al een tijdje wat moeilijker”, begint Jeroen Harks, General Manager van Lotus Bakeries in Nederland. “Daar zijn meerdere verklaringen voor. In eerste instantie is de consument vandaag veel bewuster bezig met zijn gezondheid, maar percipieert hij -onterecht- ontbijtkoek niet altijd als gezond. Daarnaast wordt er vandaag veel minder dan pakweg tien jaar geleden traditioneel ontbeten. Daardoor wordt ontbijtkoek minder dan vroeger overwogen door de consument.”

“Mensen willen vandaag bewuster gezond genieten, en zijn meer dan ooit ook prijsbewust. Op al die vlakken scoort Peijnenburg goed.”

– Jeroen Harks

Daar staat echter tegenover dat de ontbijtkoek van Peijnenburg® niet alleen een icoon is in Nederland, maar ook nog eens beschikt over precies die producteigenschappen die de consument vandaag zoekt. “Mensen willen vandaag bewuster gezond genieten, en zijn meer dan ooit ook prijsbewust. Op al die vlakken scoort Peijnenburg goed”, gaat Jeroen verder. “We werden eerder al verkozen tot het meest verantwoorde tussendoortje. Uit consumententesten weten we dat mensen ons product lekker vinden. De vraag was dus: hoe benadrukken we die relevante producteigenschappen van ons icoon in de huidige maatschappij?”



Jeroen Harks — General Manager Lotus Bakeries Nederland en **David Jiscoot** — Marketing Director Nederland

GEZONDE OPTIES IN DE HOOFDROL

Een uitgebreide studie van de markt leerde ons dat de ontbijtkoek van Peijnenburg® vandaag aan relevante eigenschappen voldoet: als gezond, lekker en betaalbaar tussendoortje voor elk moment. Begin oktober 2023 volgde er dan ook een volledige herlancering van het Peijnenburg-assortiment met de nieuwe positionering.

“Aan de iconische identiteit hebben we niets veranderd, die zijn we net meer gaan gebruiken”, gaat Marketing Director David Jiscoat verder. *“De sterke punten maakten we toekomstbestendig door een aantal duidelijke, fundamentele keuzes te maken. Zo hebben we samen met onze bakkers de recepten vernieuwd: de Peijnenburg Naturel zonder toegevoegde suikers variant kreeg een nieuwe receptuur die de koek net zo lekker maakt als de variant met suiker. We voegden ook een volkoren variant toe, die Nutri-Score A krijgt. We pasten verder het design van de verpakking aan, zodat de consument nog makkelijker kiest voor de ontbijtkoek zonder toegevoegde suikers. De nieuwe verpakking heeft niet alleen een kwalitatieve uitstraling, ze past bovendien ook bij de milieureisten van deze tijd dankzij de 100% technisch recycleerbare verpakking.”*

In alle inspanningen voor de herlancering werd de variant zonder toegevoegde suikers naar voren geschoven als hoofdrolspeler in het assortiment. *“We gaven ook een belangrijkere, prominentere rol aan de kleinere en de individuele verpakkingen. Dat werkt drempelverlagend, wat prijs en hoeveelheid betreft. Dit is namelijk ook wat de jonge consument vandaag zoekt en tegelijk ondersteunt het de positionering als verantwoord tussendoortje. En toch is het nog steeds heel herkenbaar Peijnenburg.”*

150 MILJOEN SUIKERKLONTJES MINDER

Ook in het winkelpunt werd Peijnenburg® Naturel zonder toegevoegde suikers duidelijk naar voren geschoven als hero-product en mocht deze variant de meeste schapruimte innemen. Een evolutie die ook door de retailers ten volle omarmd werd. *“Peijnenburg speelt nu eenmaal in op erg relevante thema’s”,* vervolgt Jeroen. *“Ook de retailers hebben een suiker reductiedoelstelling. We sloten dus echt aan bij hun strategie. De herlancering is hierdoor consistent goed ontvangen, wat de relevantie van dit product nog eens onderstreept. De eerste resultaten zijn bemoedigend en bevestigen de keuzes die we maken.”*

De herlancering is nog maar de eerste stap, want de ambitie van het Nederlandse Local Heroes merk is groot. *“We willen Peijnenburg toekomstbestendig maken voor de langere termijn”,* zegt Jeroen. *“Een van de doelstellingen die we vooropgesteld hebben is om tegen 2027 maar liefst 150 miljoen suikerklontjes minder te gaan gebruiken voor onze productie. Dat is heel wat. Het onderstreept dat we een duidelijke rol opnemen in de maatschappij. Op de achtergrond zijn we bovendien voortdurend in gesprek met voedingsexperts om de nauwkeurigheid van onze boodschap en onze ontwikkelingen te verfijnen. Ons verhaal is dus mede tot stand gekomen dankzij de input van experts. Kortom: voor ons is de trots van toen, na 140 jaar, de relevante keuze van nu.”*

**LEKKER
TUSSENDOOR
GEEN TOEGEVOEGDE
SUIKERS, VOL VEZELS**



DA'S BETERE KOEK //

WWW.PEIJNENBURG.NL



Effe een lekkere dosis
ENERGIE

WWW.SNELLEJELLE.NU



Authentiek
de lekkerste koek
sinds 1920

www.echteenkhuizerkoek.nl

Suzy



Ga naar www.lotusbakeries.be/nl voor meer informatie

ANNAS

Zweden's meest geliefde Pepparkaka



Bezoek Annas.se



02

ONS DUURZAAMHEIDSPROGRAMMA CARE FOR TODAY, RESPECT FOR TOMORROW

Onze duurzaamheidsambitie	66
Onze materialiteit	72
Onze duurzaamheid in actie	82
EU-Taxonomie	148
Limited Assurance Report	152





1,5°C

ONZE DUURZAAMHEIDSAMBITIE

Lotus Bakeries streeft naar duurzame, winstgevende groei door consumenten over de hele wereld voor elke gelegenheid een gevarieerd assortiment 'branded snacks' te bieden. Als onderdeel van deze ambitie streven we ernaar om op een duurzame manier waarde te creëren, niet alleen vandaag, maar ook voor de toekomstige generaties. De vele duurzaamheidsaspecten die voor ons bedrijf van belang zijn, zijn vastgelegd in het programma 'Care for Today, Respect for Tomorrow'. Dit programma blijft onverminderd van kracht, terwijl er in 2023 enkele belangrijke verfijningen zijn aangebracht na een uitgebreide dubbele materialiteitsoefening om onze ambities verder aan te scherpen. De dubbele materialiteitsoefening heeft onze focus op risico's met betrekking tot milieu en sociaal welzijn versterkt, waardoor het Bedrijf nu een nog beter beeld heeft van de specifieke onderwerpen waar we de komende jaren aan willen werken. Om die gerichte maar uitdagende strategie te implementeren en onze ambities te realiseren, hebben we ook onze ESG-governance-structuren onder de loep genomen, aangestuurd door het Executive Committee, dat in 2023 een nieuwe ESG-directeur heeft aangesteld die over duurzaamheidszaken rapporteert aan het Audit & Sustainability Committee via het Executive Committee.

Jan Boone, CEO: *"Bij ESG ligt de focus vaak op zakendoen in het belang van en met respect voor het milieu. Ons bedrijf neemt veel stappen om ons milieu te beschermen. Hoe globaler ons bedrijf wordt, hoe meer we op veel gebieden lokaal moeten denken. Het is voor ons van strategisch belang dat we lokaal en dicht bij onze productiesites inkopen. Het verminderen van transport heeft niet alleen een positieve invloed op de prijs, maar natuurlijk ook op onze carbon footprint. We blijven verder werken aan onze productverpakkingen en streven naar 100% technische recycleerbaarheid in 2025.*

Het is echter belangrijk om te erkennen dat ESG niet alleen over het milieu gaat. De 'S' in Social verdient evenveel aandacht en zorg. Als familiebedrijf streven we naar winstgevende groei die hand in hand gaat met het koesteren van een gezonde gemeenschap van mensen over de hele wereld. We kunnen deze groei alleen bereiken door onze huidige werknemers – met hun engagement en passie – te behouden en door nieuw talent aan te trekken. Onze focus op het welzijn van werknemers draagt bij aan deze overtuiging."

Bij Lotus Bakeries vinden we het belangrijk om duidelijk te rapporteren over onze ESG-initiatieven. Daarom gaan we dit jaar verder met een aparte ESG-compilatie en een Global Reporting Initiative (GRI) verslag. We zijn goed op weg om ons voor te bereiden op de toekomstige toelichtingsvereisten volgens de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). In deze context hebben we onze bestaande materialiteitsbeoordeling verder uitgewerkt en hebben we een uitgebreide dubbele materialiteitsbeoordeling uitgevoerd.

Lotus Bakeries heeft in het verleden al het hoofd geboden aan duurzaamheidsuitdagingen die nog steeds een solide basis vormen voor ons verdere duurzaamheidstraject. In 2023 zijn er opnieuw belangrijke stappen gezet op het gebied van duurzaamheid.

ESG HOOGTEPUNTEN 2023



GOVERNANCE

- De implementatie van de nieuwe ESG-governance-structuur
- De uitvoering van een dubbele materialiteitsbeoordeling
- De voorbereiding op CSRD- en ESRS-conforme rapportering



MILIEU

- Het aangaan van een verbintenis om op wetenschap gebaseerde reductiedoelstellingen vast te stellen via SBTi
- Het berekenen van onze baseline van CO₂e emissies in Scope 1, 2 en 3 voor het basisjaar 2023
- Het bereiken van 98% technische recycleerbaarheid voor onze merkverpakkingen



MEDEWERKER

- Het verder bevorderen van het welzijn van werknemers
- Het behalen van ISO 45001-certificering voor Lotus Bakeries South Africa Manufacturing
- Het uitvaardigen van een antidiscriminatie- en anti-intimidatiebeleid



MAATSCHAPPIJ

- Het opzetten van een mensenrechtenbeleid
- Het lanceren van een klokkenluiderslijn en -beleid

ESG GOVERNANCE

Het Executive Committee ('EXCO') is verantwoordelijk voor de duurzaamheidsstrategie en -doelstellingen voor Lotus Bakeries. In 2023 heeft het EXCO een ESG-directeur, corporate director en lid van het Leadership Team aangesteld, die rapporteert aan de CFO. De ESG-directeur moet de duurzaamheidsstrategie geleidelijk ontwikkelen en toezien op de naleving van de nieuwe duurzaamheidsregelgeving. De integratie van de duurzaamheidsstrategie in de organisatie wordt aangestuurd door de ESG-directeur en geïmplementeerd door de ESG-werkgroepen, die in handen zijn van de business of relevante bedrijfsafdelingen. De leiders van de werkgroepen zijn verantwoordelijk

voor het behalen van de duurzaamheidsdoelen. De Group Sustainability Steerco, die minstens een keer per maand bijeenkomt, houdt toezicht op ESG-projecten en bewaakt de voortgang ervan.

Het EXCO presenteert de duurzaamheidsstrategie van Lotus Bakeries aan het Audit & Sustainability Committee. De Raad van Bestuur heeft het mandaat van het Audit Committee met ESG-aangelegenheden uitgebreid en bij besluit van 24 november 2023 hernoemd tot het Audit & Sustainability Committee.

Voor meer details wordt verwezen naar hoofdstuk 4 van dit jaarverslag.





“De volgende en voor de hand liggende stap in de ontwikkeling van ons ESG-beleid was de benoeming van ESG-directeur Sabien Dejonckheere. De ESG-directeur zal de duurzaamheidsstrategie voor de Lotus Bakeries Group ontwikkelen en definiëren in nauwe samenwerking met het EXCO, het Leadership Team en de area management teams. Ze zal de strategie in de hele organisatie verankeren en integreren. Zij zal het initiatief nemen om het bewustzijn inzake ESG nog verder te vergroten door medewerkers bij dit traject te betrekken en optimaal gebruik te maken van best practices. Daarnaast zal ze structuur bieden aan alle verschillende lokale projecten en verantwoordelijkheden. ESG heeft ook de juiste plaats in onze organisatie gekregen door het Audit Committee in de Raad van Bestuur uit te breiden tot een Audit and Sustainability Committee. Het comité zal voortaan ook de Raad van Bestuur adviseren over duurzaamheidsbeleid en rapportering.”

– CFO, Mike Cuvelier



“Als familiebedrijf richt Lotus Bakeries zich al generaties lang op duurzaam beleid. Het is een integraal onderdeel van wat we doen. We willen een gezonde Lotus Bakeries, vandaag en morgen, zodat toekomstige generaties er ook van kunnen genieten. Enerzijds werken we al sinds lange tijd aan een evenwichtig, duurzaam productassortiment door de optimale portiegroottes te ontwikkelen en sinds 2015 de Natural Foods-merken over te nemen. Onze TOP-waarden – die staan voor Teamspirit, Open dialoog en Passie – zijn al vele jaren een belangrijke dimensie van onze bedrijfscultuur en tonen ons engagement ten aanzien van het welzijn van onze werknemers. We hebben ook het engagement toegezegd om tegen het einde van 2025 alleen nog maar recycleerbare verpakkingen te gebruiken voor onze merkproducten. Zoals je kunt zien, is het stimuleren van groei op een duurzame manier altijd deel geweest van ons Lotus DNA en zal het dat ook altijd blijven.”

– ESG Director, Sabien Dejonckheere

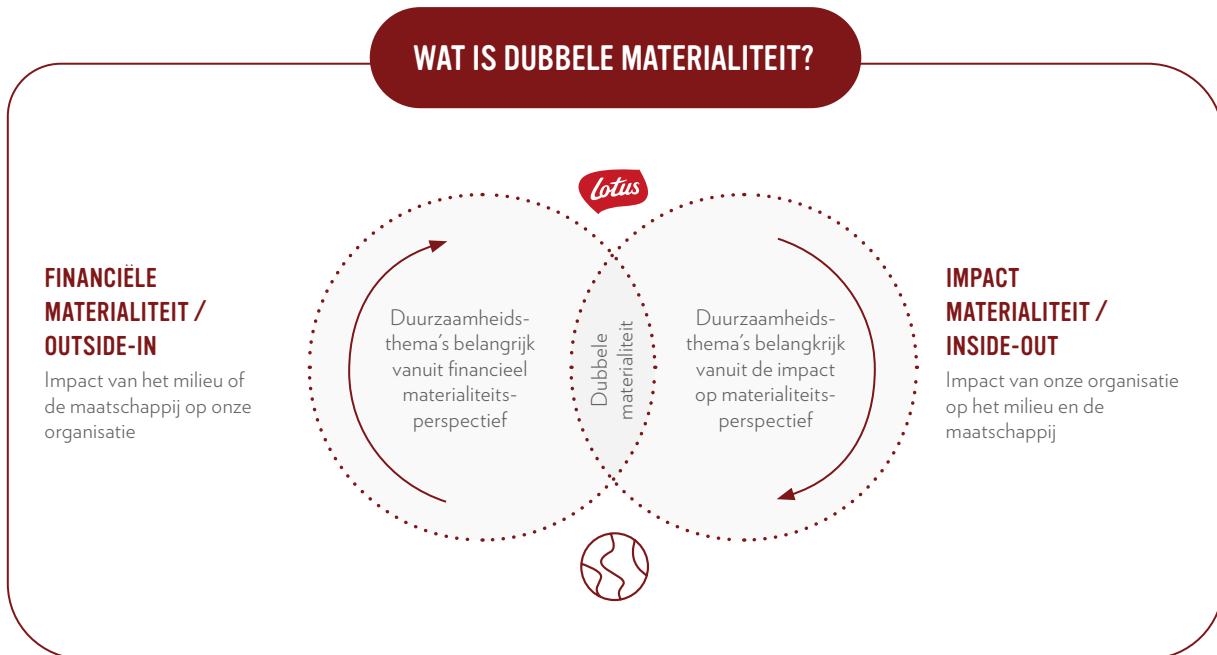
ONZE MATERIALITEIT

Lotus Bakeries heeft sinds geruime tijd zijn duurzaamheidsprogramma 'Care for Today, Respect for Tomorrow'. Om onze prioriteiten inzake duurzaamheid te bepalen, hebben we in het verleden regelmatig een 'enkelvoudige' materialiteitsbeoordeling uitgevoerd.

Gezien de snelle verandering van de wereld vandaag, worden we geconfronteerd met een reeks nieuwe uitdagingen in het bedrijf en doorheen de waardeketen. We interageren met veel partijen, dus is het essentieel om de impact van onze activiteiten en snacks op de wereld goed te begrijpen. Om de prioriteiten van ons duurzaamheidsprogramma te bevestigen of te heroverwegen, heeft Lotus Bakeries in 2023 een brede en diepgaande beoordeling uitgevoerd door de lens van de dubbele materialiteitsbeoordeling, waarbij een lijst

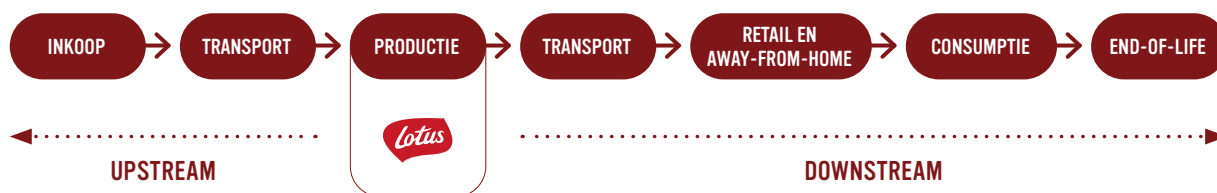
met onderwerpen is beoordeeld vanuit zowel een financieel- als een impactmaterialiteitsperspectief.

We hebben met een groot aantal belanghebbenden over deze onderwerpen gesproken. Het resultaat zal dienen als basis voor het selecteren van onze strategische ESG-platformen binnen het programma 'Care for Today, Respect for Tomorrow', en ons begeleiden over welke ESRS-normen we moeten rapporteren voor de komende CSRD-rapportering. Deze beoordeling biedt strategische richtlijnen over duurzaamheidskwesties en hoe we dit kunnen integreren met onze ambitie: het aanbieden van een veelzijdig assortiment 'branded snacks' voor elke consumptiegelegenheid aan consumenten over de hele wereld.



ONZE WAARDEKETEN

We ontwikkelen, creëren en bieden een gevarieerd assortiment snacks dat voldoet aan de behoeften van consumenten voor de globale markt. Om dit te doen, streven we ernaar om samen te werken met onze partners in de waardeketen om onze 'branded snacks' op de meest duurzame manier te creëren.



Inkoop: We kopen hoogwaardige grondstoffen zoals tarwemeel, suiker, palmolie en chocolade om onze producten te maken en verpakkingsmaterialen om ze te beschermen. We kopen gerelateerde goederen en diensten in zoals distributie, logistiek, en productieapparatuur.

Transport: Grondstoffen en verpakkingsmaterialen worden naar onze productiesites vervoerd. De meeste van onze grondstoffen worden ingekocht op hetzelfde continent als waar we actief zijn en we streven ernaar om de afstand zo kort mogelijk te houden.

Productie: We transformeren grondstoffen in unieke en heerlijk smakende snacks. Dat doen we op onze eigen productiesite en voor sommige van onze merken samen met onze co-fabrikanten. We zorgen ervoor dat we de kostbare natuurlijke hulpbronnen efficiënt gebruiken in een veilige werkomgeving.

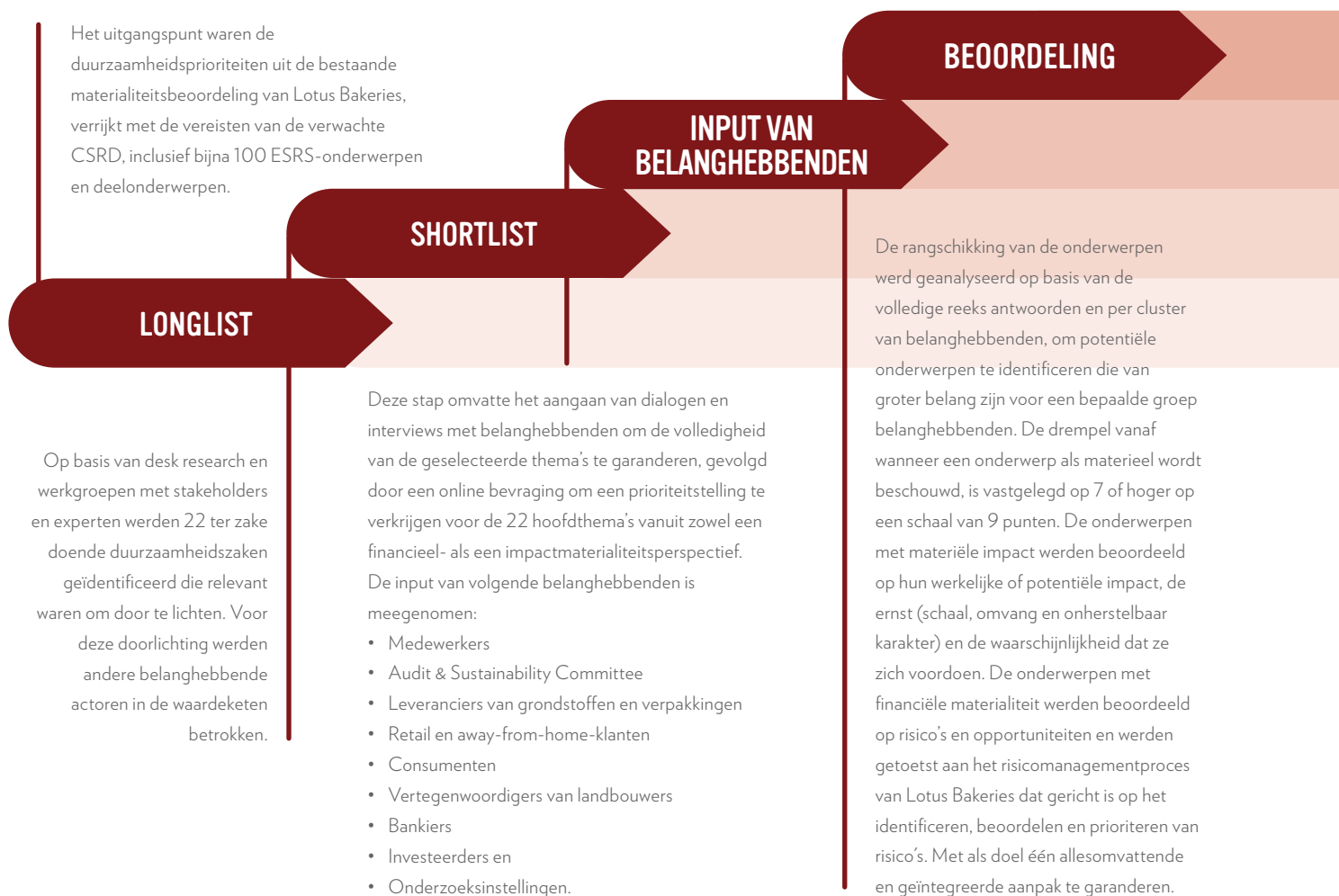
Retail and away-from-home: We streven ernaar om ons assortiment 'branded snacks' voor iedereen toegankelijk te maken. Onze producten worden door onze partners verkocht via retailkanalen (brick&mortar en online) en via away-from-home-kanalen.

Consumptie: We bieden snacks voor verschillende consumptiemomenten en -behoeften. Alles wat we lanceren, moet voldoen aan de hoogste kwaliteits- en voedselveiligheidsnormen. Om voedselverspilling tegen te gaan, verpakken we onze populairste snacks in verschillende formaten die passen bij verschillende huishoudens. Bovendien moet alles heerlijk smaken, omdat we weten dat dit ervoor zorgt dat consumenten blijven kiezen voor ons assortiment.

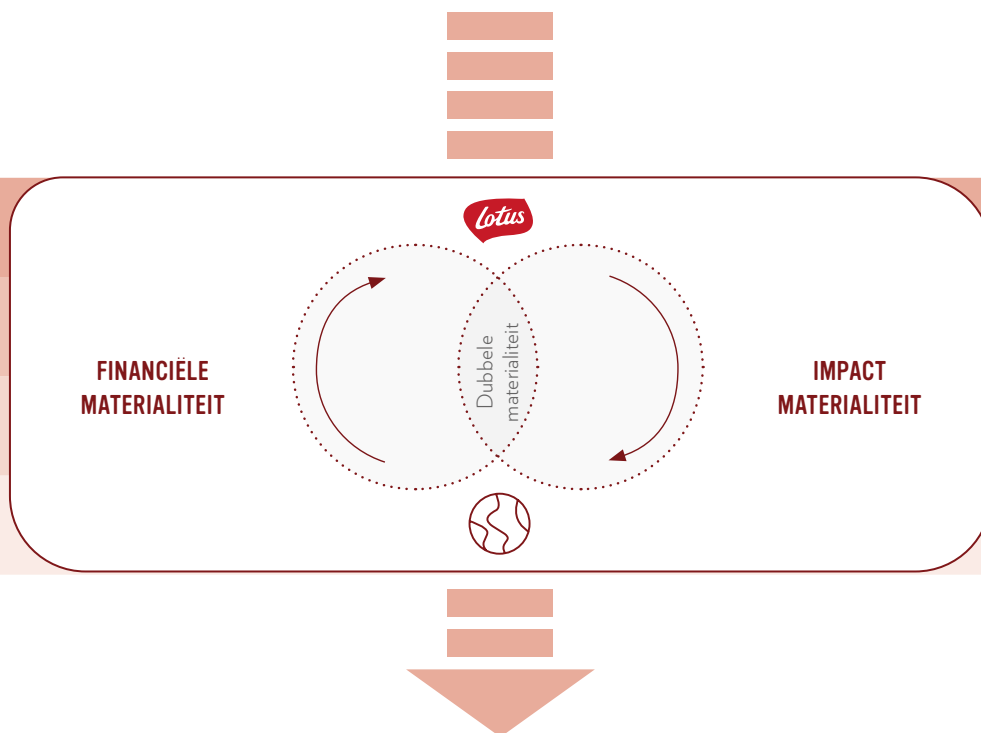
End-of-life: We streven ernaar om bij te dragen aan een circulaire economie dankzij onze technische recycleerbare verpakkingen en we moedigen consumenten aan om correct te sorteren door duidelijk sorteeraadvies te geven.

DE MATERIALITEITSBEOORDELING: EEN 4-STAPPENPLAN

Lotus Bakeries heeft in 2023 een dubbele materialiteitsbeoordeling uitgevoerd, die als volgt werd benaderd:



CARE FOR TODAY, RESPECT FOR TOMORROW



DUBBELE MATERIALITEIT ALS BASIS VOOR DE DUURZAAMHEIDSSTRATEGIE

DE MATERIALITEITSMATRIX

De dubbele materialiteitsbeoordeling laat zien welke van de 22 onderwerpen een financiële materialiteit kunnen hebben op de Groep en op welke onderwerpen wij als bedrijf een materiële impact kunnen hebben.

- 1 CO₂-reductie**
Het verminderen van de directe emissies van broeikasgassen in onze productie, ons wagenpark, ons transport en onze volledige toeleveringsketen om bij te dragen aan het traject naar netto nul en te helpen de opwarming van de aarde te beperken tot 1,5 graden Celsius boven het pre-industriële niveau.
- 2 Energiegebruik**
Het energieverbruik verminderen of fossiele energie vervangen door hernieuwbare energie in onze productiesites en in onze volledige toeleveringsketen om de indirecte emissies van broeikasgassen afkomstig van energieopwekking te verminderen.
- 3 Duurzame inkoop**
Zorgen voor de duurzame inkoop van belangrijke ingrediënten, zoals palmolie, chocolade, suiker en tarwe, en andere gevoelige ingrediënten om de impact op het milieu, waaronder ontbossing of vernietiging van habitats, te minimaliseren. Het aanpakken van ethische praktijken in de hele toeleveringsketen om de sociale impact te minimaliseren, waaronder arbeidsomstandigheden, eerlijke handel en mensenrechten.
- 4 Vervuiling**
Vervuiling is de introductie van schadelijke materialen in het milieu, vaak veroorzaakt door menselijke activiteiten zoals het weggoien van afval, inclusief plastic afval, of de afvloeiing geproduceerd door fabrieken en economische activiteiten, zoals het gebruik van pesticiden in de landbouw. Deze verontreinigende stoffen kunnen de kwaliteit van lucht, water en land beschadigen.
- 5 Waterbeheer**
Waterstress aanpakken door manieren te ontwikkelen om watergebruik te verminderen, water te hergebruiken en te bewaren bij onze eigen activiteiten en in samenwerking met onze leveranciers.
- 6 Biodiversiteit**
Het ontwikkelen van maatregelen om de biodiversiteit te beschermen en te behouden, waaronder inspanningen om ecosystemen op onze eigen sites te beschermen en manieren om duurzame landbouw bij onze leveranciers te bevorderen. Een verminderde bestuiving kan leiden tot verminderde beschikbaarheid van gewassen.
- 7 Circulaire economie**
Bijdragen aan een circulaire economie door onze productie-efficiëntie continu te verbeteren met voortdurende inspanningen om afval te verminderen en verdere initiatieven te ontwikkelen op het gebied van watergebruik, bovenop de initiatieven om onze impact op het milieu (broeikasgassen) te verminderen.
- 8 Verpakking van het product**
Het aanpakken van de duurzaamheid van verpakkingen door te verminderen wat we gebruiken, de recycleerbaarheid te verhogen en zoveel mogelijk gerecycleerde verpakkingen te gebruiken voor verpakkingen die niet in contact komen met het voedsel.
- 1 Veiligheid en gezondheid van werknemers**
Een sterke veiligheidscultuur bevorderen en zorgen voor de juiste werkomstandigheden op de werkplek om elke werknemer te beschermen tegen aan de werkplek gerelateerde gezondheidskwesties.

- 2 Welzijn van werknemers**
Het bevorderen van een TOP-cultuur (transparantie, open dialoog, passie) om ervoor te zorgen dat werknemers zich op mentaal, fysiek en emotioneel niveau goed voelen in hun werk. Dit omvat zowel momenten van verbinding en betrokkenheid op het werk als het vinden van momenten van deconnectie.
- 3 Talentontwikkeling**
Training en verbetering van de capaciteiten, vaardigheden en competenties van werknemers op basis van de strategische behoeften van de organisatie, de prestaties van werknemers en loopbaanontwikkelingsevaluaties. Leren en ontwikkelen kan in vele soorten en maten, zoals on-the-job, online cursussen of persoonlijke training.
- 4 Diversiteit en inclusie van werknemers**
Een diverse en inclusieve werkplek om iedereen zich even betrokken te laten voelen, ongeacht wie ze zijn of wat ze voor het bedrijf doen. Diversiteit kan onder andere bestaan uit diversiteit in ras, geslacht, seksuele geaardheid, leeftijd, religie, nationale afkomst en handicap.
- 5 Betrokkenheid bij de gemeenschap**
Welvaart voor iedereen door een positieve bijdrage te leveren aan de gebieden waarin Lotus Bakeries actief is. Dit omvat initiatieven zoals The Foundation for Education, evenals lokale betrokkenheid bij de gemeenschappen waar we actief zijn.
- 6 Voedselveiligheid en kwaliteit**
Verzekeren van de veiligheid en kwaliteit van producten, inclusief naleving van voedselveiligheidsnormen en certificeringen en traceerbaarheid.
- 7 Verantwoordelijke marketingpraktijken**
Duidelijke informatie verstrekken over productingrediënten en voedingswaarde. Inspanningen om consumenten voor te lichten en gezonde voedingsgewoonten te bevorderen. Zorgen voor verantwoorde en ethische marketing- en reclamepraktijken.
- 8 Gebalanceerd portfolio**
Het biedt een gebalanceerd portfolio snacks, variërend van heerlijke Biscoff®-koekjes over bars die passen op het better-for-you-platform, tot snacks voor baby's en peuters. Toegankelijk voor iedereen op elk moment.
- 9 Proefervaring**
De mogelijkheid om snacks te creëren die een onvergetelijke ervaring bieden, voor iedereen over de hele wereld.
- 1 Corporate governance**
Bedrijfsactiviteiten uitvoeren in overeenstemming met internationaal geaccepteerde principes en praktijken en daarbij zorgen voor een robuust risicobeheersysteem en het integreren van duurzaamheidspraktijken.
- 2 Langetermijnstrategie**
Het vermogen van het bedrijf om duurzame groei te leveren, de waarde van de portefeuille van het bedrijf te verhogen in combinatie met winstgevendheid.
- 3 Financieel gezond bedrijf**
Financiële stabiliteit op lange termijn en het vermogen om marktgerelateerde of financiële tegenslagen te weerstaan.
- 4 Cyberveiligheid**
Het beschermen van de gegevens en informatiemiddelen en het implementeren van beveiligingsmaatregelen om cyberaanvallen te voorkomen.
- 5 Voorkomen van bedrijfsonderbrekingen**
Het ontwikkelen van plannen om grote en langdurige bedrijfsonderbrekingen in onze fabrieken als gevolg van brand, overstromingen, tropische stormen of andere ongewone gebeurtenissen te voorkomen en te beperken.

Dubbele materialiteitsmatrix



In deze context heeft Lotus Bakeries vijf onderwerpen met dubbele materialiteit geïdentificeerd, d.w.z. de impact van onze organisatie op het milieu of de maatschappij ("Impactmaterialiteit") en de impact van de maatschappij of het milieu op onze organisatie ("Financiële materialiteit").

VIJF ONDERWERPEN MET DUBBELE MATERIALITEIT

- Voedselveiligheid en kwaliteit
- Energiegebruik
- CO₂e-reductie
- Duurzame inkoop
- Corporate governance

Er zijn drie onderwerpen met voornamelijk impactmaterialiteit (veiligheid & gezondheid van medewerkers; productverpakkingen; welzijn van medewerkers) en zes onderwerpen met voornamelijk financiële materialiteit (financieel gezond bedrijf; gebalanceerd portfolio; langetermijnstrategie; voorkomen van bedrijfsonderbrekingen, cyberveiligheid; smaakervaring).

De dubbele materialiteitsbeoordeling werd uitgevoerd in het Audit & Sustainability Committee op 24 november 2023 en de uitkomst daarvan, de dubbele materialiteitsmatrix, werd goedgekeurd door de Raad van Bestuur op 4 maart 2024.

Wanneer we de scores van de meerdere groepen belanghebbenden analyseren, zien we een vrij consistent patroon: dezelfde materiële onderwerpen komen in al deze groepen naar voren. Dit geeft ons het vertrouwen dat we de juiste materiële onderwerpen voor Lotus Bakeries hebben geïdentificeerd die belangrijk zijn voor ons en onze belanghebbenden. De kwalitatieve gesprekken met externe belanghebbenden hebben bovendien aangetoond dat waterbeheer belangrijk wordt geacht in de bredere voedsel- en landbouwsector, maar dat men tevens erkent dat het watergebruik in onze activiteiten beperkter is. Dit verklaart waarom waterbeheer niet naar voren kwam als materieel voor Lotus Bakeries. We vinden het echter belangrijk om

te rapporteren over onze waterbalans en ons waterbeheer en verwijzen naar pagina 102.

De onderwerpen die werden geïdentificeerd als resultaat van de dubbele materialiteitsoefening dienen als basis voor de selectie van de juiste ESRS-normen uit de CSRD-regelgeving. De materiële onderwerpen zijn gekoppeld aan de volgende ESRS-standaarden:

- ESRS E1: Klimaatverandering (energiegebruik, CO₂-reductie)
- ESRS E5: Materiaalgebruik en circulaire economie (productverpakking en duurzame inkoop)
- ESRS S1: Eigen personeel (veiligheid en gezondheid van werknemers en welzijn van werknemers)
- ESRS S4: Consumenten en eindgebruikers (Voedselveiligheid en -kwaliteit, gebalanceerd portfolio en smaakervaring)
- ESRS G1: Corporate governance (financieel gezond bedrijf, langetermijnstrategie, cyberveiligheid en het voorkomen van bedrijfsonderbrekingen)

In de loop van 2024 zal Lotus Bakeries verder beoordelen - binnen elk van deze ESRS-standaarden - welke datapunten relevant zijn om mee te nemen in toekomstige voortgangsrapportering.

PROGRESSIEVE EVOLUTIE VAN ONZE DUURZAAMHEIDSSTRATEGIE

Ondanks dat ons raamwerk 'Care for Today, Respect for Tomorrow' een stevige basis vormt, zal onze duurzaamheidsstrategie worden doorgelicht met behulp van de nieuwe inzichten van de dubbele materialiteitsbeoordeling. Lotus Bakeries zal haar duurzaamheidsstrategie geleidelijk aan ontwikkelen en zich daarbij richten op zowel dubbele als enkelvoudige materiële prioriteiten voor de Groep. De ESG-governanceorganen zullen een cruciale rol spelen bij het uitkristalliseren van de ESG-strategie in 2024, als leidraad bij het stellen van doelen en bij het ontwikkelen van duidelijke stappenplannen voor de milieu- en sociale aspecten van ons duurzaamheidsprogramma.

We erkennen dat er uitdagingen zullen zijn op ons duurzaamheidsstraject. Er zijn globale uitdagingen zoals de oplaaierende geopolitieke spanningen die economieën kunnen blootstellen aan verstoringen in de bevoorrading van grondstoffen, maar ook de verwoestende effecten van de klimaatverandering

oefenen een grotere druk uit op bedrijven om hun decarbonisatietraject te versnellen. Voor Lotus Bakeries zijn er verschillende concrete uitdagingen. Het bestuderen van de elektrificatie van gasovens zal een uitgebreid onderzoek inhouden naar de productie van onze koekjes en bakkerijsnacks, omdat we altijd onze unieke geweldige smaak willen behouden. Decarbonisatie realiseren in onze Scope 3, met name bij grondstoffen zoals palmolie en chocolade, zal een grondige aanpak vereisen omdat de uitdagingen complex zijn omdat het risico van ontbossing nauw verbonden is met armoede onder boeren en er geen eenvoudige oplossingen voorhanden zijn. We zullen nauw moeten samenwerken met onze leveranciers op dit gebied. Verpakking blijft een uitdaging, omdat het enerzijds nodig is om de hoogste voedselkwaliteit en -veiligheid te garanderen en voedselverspilling tegen te gaan. Anderzijds is het momenteel technisch onmogelijk om de cyclus volledig te sluiten, en om voedselveiligheidsredenen is het niet toegestaan om mechanisch gerecycleerd materiaal te gebruiken dat in contact komt met voedsel. Ten slotte zal onze impact als snel groeiend bedrijf blijven toenemen op mensen die direct en indirect voor de Groep werken. Het blijft echter onze eerste en belangrijkste uitdaging om de veiligheid en het welzijn van al onze mensen te garanderen. Als globaal bedrijf moet Lotus Bakeries heel wat culturele, regelgevende en taalbarrières overwinnen om de essentiële sociale veiligheidsnormen te waarborgen doorheen onze activiteiten en onze waardeketen.

Gebalanceerd portfolio van goede smaak

Desondanks blijft Lotus Bakeries standvastig in haar duurzaamheidsambitie en heeft ze verschillende strategische gebieden geïdentificeerd om te verkennen. Het eerste gebied is het hebben van een Gebalanceerd portfolio van goede smaak. We streven ernaar om te allen tijde op een evenwichtige manier aan de behoeften van alle eindconsumenten te voldoen. We zullen ervoor zorgen dat ons assortiment op verschillende niveaus in balans is; er zal een divers assortiment producten zijn (van Biscoff®-koekjes tot gebak en de koudgeperste nākd®-bars met alleen natuurlijke ingrediënten, tot de BEAR®-fruitrolletjes), voor meerdere doelgroepen (van baby's tot peuters tot kinderen en volwassenen) en voor verschillende consumptiemomenten en -behoeften. Alles wat we lanceren, moet voldoen aan de hoogste kwaliteits- en voedselveiligheidsnormen. Bovendien moet alles heerlijk smaken, omdat we weten dat dit ervoor zorgt dat consumenten blijven kiezen voor ons assortiment.

¹ Lotus Bakeries, Jaarverslag 2023, pagina 116.

Eén Lotus Familie

Een tweede strategische prioriteit is onze Eén Lotus Familie. Dit betreft de gezondheid, veiligheid en het welzijn van onze medewerkers. Het goede beleid dat we vandaag al implementeren voor onze werknemers zal in de toekomst worden voortgezet. In dit kader heeft het Executive Committee in 2023 het Well-being & Disconnection Charter ('Charter inzake welzijn en disconnectie') ondertekend¹, een krachtig statement over hoeveel waarde we hechten aan het welzijn van onze werknemers. Daarnaast volgen we ook zaken op zoals training, diversiteit, introductieprogramma's voor nieuwe werknemers en veiligheid. Daarbij willen we ook aandacht besteden aan medewerkers in onze waardeketen, zowel upstream als downstream.

Duurzame inkoop

Dit laatste is ook een belangrijk aandachtspunt binnen onze derde strategische prioriteit, namelijk Duurzame inkoop, dat een aantal dimensies inhoudt en zowel sociale als milieufactoren raakt bij onze leveranciers. Vorig jaar hebben we bijvoorbeeld het mensenrechtenbeleid ontwikkeld, zowel voor onze eigen werknemers als voor degenen uit onze waardeketen. De tweede dimensie richt zich op milieuvriendelijke keuzes binnen die waardeketen om te helpen op ons verdere decarbonisatietraject. In deze context werken we samen met onze eerstelijnsleveranciers om nog meer tijd en aandacht te besteden aan het selecteren van duurzame grondstoffen. We bereiden ons ook voor op de nieuwe EU ontbossingverordening die vanaf 2025 van kracht wordt.

Klimaatverandering

Een laatste aandachtsgebied is Klimaatverandering. We zullen hieraan bijdragen door ons te richten op verschillende componenten. Dit omvat onze verpakkingsstrategie en ons engagement om tegen eind 2025 alleen recycleerbare verpakkingen te gebruiken voor onze merkproducten, evenals alle initiatieven gericht op het verminderen van onze carbon footprint. In 2024 wordt een stappenplan opgesteld om onze carbon footprint te verkleinen, met onder andere de mogelijkheid om onze gasovens te elektrificeren, onze energiebalans door te lichten, onze vloot te vergroenen en de CO₂e-uitstoot van de leveranciers waarmee Lotus Bakeries werkt te evalueren.

Lotus Bakeries bereidt zich voor op Europese Green Deal & CSRD

Mike Cuvelier

CFO

Sabien Dejonckheere

ESG DIRECTOR

Respect voor het milieu, mensen en de samenleving zit in het DNA van Lotus Bakeries. In het verleden hebben we dit samengevat in ons programma *Care for Today, Respect for Tomorrow*. Volgens de nieuwe ESG-regelgeving blijft dat programma een krachtig statement. Door de onderliggende filosofie te integreren in onze gehele bedrijfsvoering, bereiden we ons voor op de Europese Green Deal en de daaruit voortvloeiende Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD).

We stellen onze ESG-initiatieven al een aantal jaar beschikbaar aan onze belanghebbenden in een ESG-compilatie-rapport. De nieuwe Europese CSRD-regelgeving verplicht bedrijven om vanaf 2024 ESG-rapportering uit te werken en te harmoniseren via een reeks rapporteringsstandaarden om de vergelijkbaarheid tussen bedrijven te vergroten.

CFO Mike Cuvelier: *“Om ons hierop voor te bereiden, hebben we in 2023 een gereedheidsscan uitgevoerd, om aan te tonen in hoeverre we voorbereid zijn om te rapporteren volgens de datapunten die door de nieuwe Europese wetgeving worden gevraagd.*

Daarnaast hebben we, als onderdeel van de dubbele materialiteitsbeoordeling, de onderwerpen onderzocht die volgens de Europese wetgeving bedrijven moeten beoordelen op materialiteit vanuit zowel een financieel als een impactperspectief. De vorige materialiteitsbeoordeling¹, die uitsluitend vanuit financieel perspectief werd opgesteld, werd bijgewerkt en aangevuld met impactmaterialiteit. De dubbele materialiteitsbeoordeling omvat alle entiteiten van de Groep die worden geconsolideerd, dus ook organisaties van buiten Europa.”

ESG-directeur Sabien Dejonckheere: *“In totaal heeft Europa bijna 100 onderwerpen en deelonderwerpen naar voren gebracht. We hebben deze longlist eerst tot een kleiner aantal teruggebracht door middel van documentenonderzoek en vervolgens besproken met experts in focusgroepen. Dit zijn niet allemaal prioriteiten voor Lotus Bakeries. Onze wateraudit toont bijvoorbeeld aan dat het onderwerp “water- en mariene hulpbronnen” geen prioriteit is, omdat we in onze organisatie niet veel water gebruiken. Anderzijds is ons personeelsbestand wel een grote prioriteit, omdat we meer dan 2.900 mensen in dienst hebben. Daarom kwamen we uiteindelijk uit op een gereduceerde, maar relevante set van 22 onderwerpen voor ons bedrijf, die we vervolgens deelden met belanghebbenden voor een kwalitatieve discussie en kwantitatieve score.”*

Als gevolg van deze dubbele materialiteitsbeoordeling werd enerzijds duidelijk welke onderwerpen een materiële financiële impact zouden kunnen hebben op de Groep en anderzijds op welke onderwerpen wij als bedrijf een materiële impact zouden kunnen hebben. Dit helpt ons ook om precies te bepalen op welke prioriteiten we ons als bedrijf zullen blijven richten. We zullen verslag uitbrengen over deze prioriteiten voor de verslagperiode 2024 in overeenstemming met de CSRD.

¹ Lotus Bakeries, Jaarverslag 2022, pagina 79.



Mike Cuvelier – CFO en **Sabien Dejonckheere** – ESG Director

“We zullen ook kijken welke informatie al beschikbaar is voor rapportering en de datapunten waarvoor we wat extra voorbereiding moeten doen”, vervolgt Sabien. “Samen met de afdeling Corporate Finance, waar al zeer robuuste rapporteringsprocessen zijn ingericht, wordt een data warehouse aangemaakt om dit mogelijk te maken. Aangezien de onderliggende denkwijze en aanpak van de financiële afdeling vergelijkbaar is met die van ESG-rapportering, is de interne expertise die we al hebben ontwikkeld van onschatbare waarde.”

Lotus Bakeries koos er al enige tijd voor om op vrijwillige basis beperkte zekerheid te geven voor een beperkt aantal cijfers. Vanaf de verslagperiode 2024 zal een dergelijke zekerheid worden geboden voor de volledige beoordeling, zoals wettelijk vereist.

ONZE DUURZAAMHEID IN ACTIE

Ons programma 'Care for Today, Respect for Tomorrow' is gericht op duurzaam zakendoen, niet alleen vandaag, maar ook voor de toekomstige generaties. Onze duurzaamheidsstrategie in 2023 is nog steeds gericht op drie pijlers: 'ons milieu', 'onze medewerkers' en 'onze maatschappij'.

DE DRIE PILAREN VAN ONZE DUURZAAMHEIDSSTRATEGIE

Ten aanzien van het **milieu** bestrijden we actief de opwarming van de aarde. Bij al onze activiteiten streven we ernaar om duurzaam in te kopen en onze ecologische footprint te verminderen.

Voor onze **medewerkers** hebben we een wervingsbeleid dat erop gericht is om een diverse en getalenteerde groep mensen aan te trekken die onze TOP-waarden delen. We zetten ons in voor een langdurige tewerkstelling en bieden onze medewerkers een aangename, uitdagende, inspirerende en veilige werkomgeving.

Ten slotte nemen we met betrekking tot de **maatschappij** actief onze maatschappelijke verantwoordelijkheid door te zorgen voor goede bedrijfspraktijken in onze hele organisatie. We dragen ook bij aan de vooruitzichten van toekomstige generaties door educatieve projecten te ondersteunen via onze Foundation for Education.



Voor het assurance-rapport over de geattesteerde indicatoren over het jaar afgesloten op 31 december 2021 en 2022 wordt verwezen naar pagina 138 van het 2021 jaarverslag en pagina 140 van het 2022 jaarverslag.

VOORTGANGSRAPPORTERING 2023

Operationele kritische prestatie-indicatoren (KPI's), zoals afval, gebruik van nutsvoorzieningen en ongevallenfrequentie, en Human Resources (HR) KPI's worden maandelijks bijgehouden met behulp van een uitgebreid controle- en registratiesysteem. Daarnaast worden momenteel op elke productiesite de emissies en recycleerbaarheid van de verpakking jaarlijks beoordeeld. Een grondige beoordeling van onze emissies in de categorieën Scope 1, 2 en 3 wordt uitgevoerd in samenwerking met CO₂ logic - South Pole Group. Vanaf 2024 zullen KPI's die zijn geïdentificeerd via de dubbele materialiteitsbeoordeling vaker worden gecontroleerd, ten minste elk kwartaal. Deze aangescherpte monitoring zal mogelijk worden gemaakt dankzij ons Enterprise Resource Planning (ERP)-systeem.

Met dit verslag wil Lotus Bakeries communiceren over haar realisaties en vooruitgang binnen de opgestelde duurzaamheidsstrategie voor 2023.

Duurzaamheidsindicatoren

Elk van de drie pijlers bevat een reeks duurzaamheidsindicatoren. Een selectie van indicatoren werd gevalideerd door PwC Bedrijfsrevisoren BV. De validatie werd uitgevoerd in overeenstemming met de International Standard on Assurance Engagements (ISAE) 3000, een model dat is ontwikkeld om zekerheid te bieden over niet-financiële gegevens.

De assurance-indicatoren worden in de tekst aangeduid met .



Het assurance-rapport over de geattesteerde indicatoren voor de verslagperiode eindigend op 31 december 2023 is te vinden op pagina 152 van dit jaarverslag.

Global Reporting Initiative

Sinds 2021 publiceren we een Global Reporting Initiative (GRI)-rapport.


- Dit GRI-rapport zal gepubliceerd worden op onze website:
<https://www.lotusbakeries.com/reporting-disclosure>

In de toekomst zal dit GRI-verslag een integraal onderdeel worden van de rapporteringsvereisten die zijn vastgesteld door de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) en de gerelateerde Europese normen voor duurzaamheidsrapportering (ESRS).

UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT

In maart 2021 werd Lotus Bakeries aanvaard als lid van het Global Compact van de Verenigde Naties (VN). Het UN Global Compact is een wereldwijd duurzaamheidsinitiatief voor bedrijven dat is opgezet door de Verenigde Naties. Bijgevolg engageert Lotus Bakeries zich om de Tien Principes¹ van de Verenigde Naties op het vlak van mensenrechten, arbeidsomstandigheden, milieu en anti-corruptie na te leven en te integreren in haar strategie, cultuur en dagelijkse activiteiten.

Onze deelname aan het Global Compact van de VN betekent ook dat we ons engagement jaarlijks vernieuwen en rapporteren over de voortgang van onze inspanningen om de Tien Principes te implementeren.

 **Het vernieuwde engagement- en voortgangsverslag voor 2023 zal beschikbaar zijn op de website van het Global Compact van de VN.**

¹ Bedrijven moeten de internationaal afgekondigde mensenrechten ondersteunen en respecteren; bedrijven moeten ervoor zorgen dat ze niet medeplichtig zijn aan mensenrechtenschendingen; bedrijven moeten de vrijheid van vereniging en het recht op collectieve onderhandelingen handhaven; de uitbanning van alle vormen van gedwongen of verplichte arbeid; de effectieve afschaffing van kinderarbeid; Het uitbannen van discriminatie in arbeid en beroep; het ondersteunen van een verzorgingsbenadering bij milieu-uitdagingen; het ondernemen van initiatieven om een grotere verantwoordelijkheid voor het milieu te bevorderen; het aanmoedigen van de ontwikkeling en verspreiding van milieuvriendelijke technologieën; bedrijven moeten alle vormen van corruptie tegengaan, inclusief afpersing en omkoping.

Lotus Bakeries gebruikt de Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties als kader en leidraad bij het bepalen van haar duurzaamheidsstrategie, haar prioriteiten en haar actieplannen. De SDG's zijn in 2015 goedgekeurd door de Algemene Vergadering van de Verenigde Naties en bestaan uit 17 doelstellingen die in 2030 moeten worden bereikt.



EXTERNE CERTIFICERINGEN EN EVALUATIES

Om ons te helpen ons engagement na te leven en aan te tonen, hebben we ook een aantal belangrijke certificeringen en lidmaatschappen, en worden we beoordeeld door onafhankelijke organisaties. Voor een volledig overzicht van deze certificeringen verwijzen we naar pagina 144.

MILIEU: AMBITIE 2023 & REALISATIES

Lotus Bakeries erkent de dringende uitdagingen die de klimaatverandering met zich meebrengt voor zowel ons milieu als voor het menselijk welzijn en engageert zich om actie te ondernemen.

Onze Groep is vastbesloten om mee te doen aan de strijd tegen de opwarming van de aarde en onze impact op het milieu in alle aspecten van onze activiteiten te minimaliseren. De belangrijkste aandachtsgebieden waar we streven naar nul ecologische impact zijn:



HIGHLIGHTS

- **Verbintenis aangegaan om op wetenschap gebaseerde reductiedoelstellingen vast te stellen via SBTi**
- **Onze baseline van CO₂e emissies berekend in Scope 1, 2 en 3 voor het basisjaar 2023**
- **98% technische recycleerbaarheid bereikt voor onze merkverpakkingen**



CARBON FOOTPRINT	UNIT	2023	2022	2021
% van onze sites in eigendom dat het CO ₂ -neutraal label heeft behaald	%	100 ✓	100 ✓	100 ✓
Totale uitstoot van GHG emissies	Ton CO ₂ e	557.275		
GHG emissies - scope 1 ¹	Ton CO ₂ e	27.825		
GHG emissies - scope 2 ²	Ton CO ₂ e	12.648		
GHG emissies - scope 3	Ton CO ₂ e	516.802		
Intensiteit GHG emissies ³	Ton CO ₂ e /EurMio	524,3		
Energieverbruik	kWh/ton	1.119	1.074	1.064
Kg afval per geproduceerde ton ⁴	kg/ton	72 ✓	60 ✓	63 ✓

VERPAKKING	EENHEID	2023	2022	2021
Packaging-to-Product Ratio	g/kg product	162	166	179
Plastic reductie	ton/jaar	103	62	22
Glas reductie	ton/jaar	155	1.120	
Karton reductie	ton/jaar	249	526	
SKUs met 100% recyclable verpakking	%	86	81	73
Verpakking van alle merken van Lotus Bakeries dat recycleerbaar is ⁵	%	98 ✓	97 ✓	97 ✓
Gebruik gerecycleerd karton	%	79	80	75
Gebruik karton met de garantie 'sustainable managed forest'	%	77	78	76

SUSTAINABLE SOURCING	UNIT	2023	2022	2021
Sleutelleveranciers die de principes van de Lotus Bakeries Palm Oil Policy onderschreven hebben ⁶	%	100 ✓	90 ✓	90 ✓
Onze productiesites die palmolie verwerken en het RSPO-certificaat hebben behaald	%	100 ✓	100 ✓	100 ✓
Onze Lotus® Biscoff® chocoladeproducten met het Rainforest Alliance keurmerk	%	100	100	100
Onze koovrije eieren	%	100	100	100

¹ Totale scope 1 en 2 broeikasgasemissies gelinkt aan onze eigen sites bedragen 40.377 ton CO₂e. ✓

² Marktgebaseerd / ³ Totale broeikasgasemissies in ton per miljoen EUR omzet / ⁴ Dit betreft restafval, productieafval, vet, papier en karton op onze eigen locaties. De toename van afval per geproduceerde kg wordt grotendeels veroorzaakt door het opstarten van nieuwe productielijnen en innovaties in ons productassortiment met een gerelateerde toename in het testen en instellen van nieuwe producten. / ⁵ De Recyclability Rate is de gemiddelde technische recycleerbaarheid van de verpakkingen van alle merken van Lotus Bakeries tegen eind 2023. Het houdt rekening met consumentenverpakkingen, distributieverpakkingen en transportverpakkingen. De technische recycleerbaarheid wordt bepaald per verpakkingcomponent op basis van de state-of-the-art ontwerprijlijnen voor recycleerbaarheid (Ceflex, Recyclclass). De gemiddelde technische recycleerbaarheid is een gewichtsgemiddelde, gebaseerd op het verpakkingsgewicht van elke verpakkingcomponent. / ⁶ 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.



ONZE CARBON FOOTPRINT REDUCEREN

DE BASIS VAN ONZE CO₂E-FOOTPRINT

In 2023 heeft Lotus Bakeries zich geëngageerd tot het Science Based Targets-initiatief (SBTi) en de bijbehorende reductiedoelstellingsnormen om net-zero te bereiken tegen 2050. Toen we ons aansloten bij de SBTi, hebben we in samenwerking met CO₂Logic - South Pole Group onze baseline voor 2023 nauwkeurig vastgesteld, waarbij het Greenhouse Gas Protocol als leidraad werd gebruikt. Deze uitgebreide aanpak omvatte een grondige beoordeling van onze emissies in de categorieën Scope 1, 2 en 3. Als voedingsmiddelenbedrijf nemen we deel aan het Food, Land and Agriculture-segment (FLAG) binnen SBTi, wat betekent dat ons engagement zich upstream uitstrekt tot het niveau van de landbouwers om onze Scope 3 te analyseren.



We hebben het volgende beoordeeld:

Scope 1 emissies:

- Stationaire verbranding van fossiele brandstoffen in onze eigen activiteiten
- Mobiele verbranding van fossiele brandstoffen in onze eigen activiteiten
- Vluchtige emissies van onze eigen activiteiten
- Procesemissies (bakpoeder) in onze eigen activiteiten

Scope 2 emissies:

- Indirecte emissies verbonden aan aangekochte elektriciteit, warmte en stoom in onze eigen Lotus Bakeries-operaties

Scope 3 emissies:

- Aangekochte goederen en diensten (inclusief effecten van verandering in het landgebruik en landbeheer)
- Kapitaalgoederen
- Upstream transport en distributie
- Afval gegenereerd in operaties
- Zakenreizen
- Woon-werkverkeer werknemers
- Upstream geleasde activa
- Investerings
- Downstream transport en distributie
- End-of-life-behandeling van verkochte producten

Onze totale GHG (greenhouse gases) emissies (Scope 1, 2 en 3) bereikten 557.275 ton CO₂-equivalent in 2023.

CO₂e EMISSIONS PER SCOPE

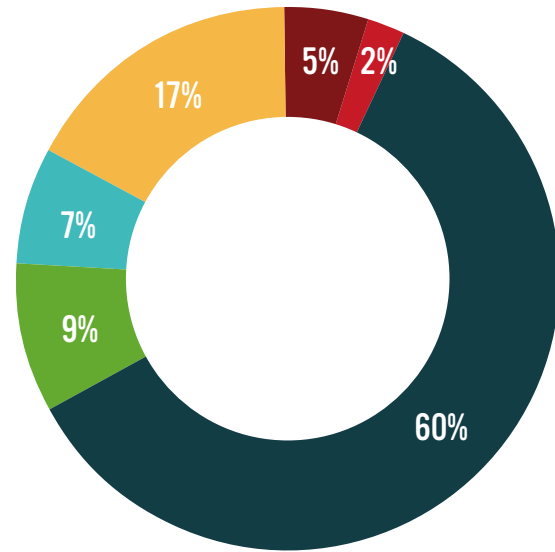
Scope 1: 27.825 ton CO₂e

Scope 2: 12.648 ton CO₂e

Scope 3: 516.802 ton CO₂e



Carbon Footprint 557.275 T CO₂e



De belangrijkste bijdragen aan onze Scope 3 CO₂e-uitstoot zijn grondstoffen en, in mindere mate, transport en verpakking. Belangrijke ingrediënten in dit verband zijn plantaardige oliën, tarwemeel, suiker en chocolade, die samen meer dan 75% van de CO₂e-uitstoot afkomstig van grondstoffen vertegenwoordigen. Voor palmolie en chocolade, ingrediënten die bekend staan om hun hoge CO₂-intensiteit, hebben we al partnerschappen via RSPO Palm oil en Rainforest Alliance. We worden gesterkt in onze overtuiging dat duurzaam inkopen belangrijk is en we zullen blijven voortbouwen op deze partnerschappen. We refereren naar pagina 101 van dit jaarverslag.

In 2024 zullen we een stappenplan ontwikkelen met concrete initiatieven om onze carbon footprint te verminderen. Deze stap is cruciaal omdat we werken aan het indienen voor SBTi-validatie in 2024.

Verder erkennen we de uitdagingen waarmee we worden geconfronteerd bij het bepalen van ons stappenplan voor decarbonisatie. Daarom is het van het grootste belang dat ons stappenplan goed doordacht en gefundeerd is, zodat ambitieuze doelen kunnen worden gedefinieerd in lijn met onze duurzaamheidsstrategie en -ambities.

Vertrouwend op technologische ontwikkeling en verwijzend naar pagina 86. De "Net Zero tegen 2050"-doelstelling vereist dat de Groep de noodzaak en timing van zowel CAPEX- als OPEX-investeringen beoordeelt.

We verwijzen ook naar de toelichting betreffende de EU-taxonomie op pagina 148 van het Jaarverslag.

IN 2023 ONDERNOMEN DECARBONISATIE-INITIATIEVEN

De eigen sites van Lotus Bakeries zijn CO₂-neutraal. Dit is sinds 2015 het geval en blijft zo in 2023. Onze Scope 1 en 2 wordt gecompenseerd met certificaten.

Om een betekenisvolle impact te hebben, gaan we ook actief verder met de implementatie van decarbonisatieprojecten om de hoeveelheid GHG te verminderen. In 2023 heeft Lotus Bakeries haar decarbonisatie-initiatieven opgebouwd rond drie segmenten: eigen bedrijfsvoering, duurzame logistiek en duurzame inkoop.

Eigen operaties (scope 1 en 2)

Energie-efficiëntie

Binnen Lotus Bakeries Manufacturing South Africa werd een belangrijke investering gedaan om de zonnecapaciteit van de fabriek verder te verhogen en zonne-energiebatterijen te installeren. Het gebruik van hernieuwbare energie zal de toekomstige CO₂e-uitstoot van de fabriek sterk verminderen.

In België werden energiebesparende maatregelen ingevoerd voor de persluchtssystemen die in onze productiefaciliteiten worden gebruikt voor verwerking en reiniging. We hebben een gefaseerde installatie geïmplementeerd van ergonomisch gevormde luchtblaaspistolen, die robuuster, effectiever en energiezuiniger zijn. Daarnaast resulteerde een onderzoek naar lekdetectie en het in kaart brengen van het sluipverbruik in een verdere vermindering van het luchtverbruik en bijgevolg energieverbruik.

Een ander initiatief was een voorbereidende studie om een gedetailleerd e-monitoringsysteem op te zetten voor al onze Belgische fabrieken. Met dit systeem kan Lotus Bakeries gedetailleerde inzichten verkrijgen over het energieverbruik gedurende de productiecyclus van een product en ideeën uitwerken om het energieverbruik te optimaliseren.

In het kader van scope 2 emissies werd vastgesteld dat gebruik wordt gemaakt van een diverse mix van energiebronnen. In 2023 was 4% afkomstig van hernieuwbare energiebronnen. We streven ernaar om het gebruik van hernieuwbare energie verder te verhogen als onderdeel van ons decarbonisatietraject.





Gebruik van koelmiddelen

Lotus Bakeries heeft ook haar koelsystemen en infrastructuur onderzocht. Hoewel koelmiddelen goed werken om zaken koel te houden, kunnen ze nadelig zijn, in de zin dat ze broeikasgassen uitstoten. We screenen de vestigingen in Geldrop en Sint-Johannesga (Nederland) en Oostakker (België) en startten in 2023 met een proces om de koelinstallaties en -middelen te vernieuwen. Deze vernieuwingsoperatie is arbeidsintensief en de uitvoering daarvan zal duren tot begin 2024.

In onze nieuwe fabriek in Thailand hebben we gekozen voor watergekoelde koeltorens. In een warm klimaat, jaar in jaar uit, is het veel effectiever en energie vriendelijker om waterkoeling te gebruiken.

Groene mobiliteit voor werknemers

We streven naar een 100% groene vloot in Europa in de toekomst.

Het grootste wagenpark bevindt zich in België. Werknemers in België kunnen uitsluitend nog volledig elektrische voertuigen kiezen als bedrijfswagen. Om deze overgang te ondersteunen, werden er elektrische laadstations voorzien. In 2023 bestond 50% van het Belgische wagenpark uit elektrische auto's, tegenover 15% in het voorgaande jaar.

In Nederland bieden we de keuze tussen elektrische en plug-in hybride auto's tot 2026, daarna zullen we alleen nog volledig elektrische auto's in het wagenpark opnemen. In 2023 bestond 43% van het Nederlandse wagenpark uit elektrische auto's, tegenover 28% in het voorgaande jaar.

Verder is er een fietsleaseregeling voor werknemers van Lotus Bakeries in België. Ongeveer 200 van onze werknemers hebben hiervoor gekozen.

Overgang naar duurzamere logistiek (scope 3)

Vermindering van containervervoer door lokale productie en geoptimaliseerde verpakkingsopties

Sinds 2019 heeft Lotus Bakeries ervoor gekozen om haar productievestigingen over verschillende continenten te spreiden. De productievestigingen in Lembeke (België), Mebane (VS) en Chonburi (Thailand) zijn niet alleen economisch, maar ook ecologisch gunstig vanwege het verminderen van containervervoer naar het buitenland. Onze Biscoff-fabriek in Mebane heeft bijvoorbeeld al bijgedragen aan een jaarlijkse reductie van 1.000 containers. Bovendien verwachten we met onze derde fabriek in Thailand, die momenteel in aanbouw is, ongeveer 15.000 kilometer per container te besparen.

In Australië hebben we onze verpakking voor Lotus® Biscoff®-pasta veranderd van glazen potten naar PET-potten. PET-potten worden veel gebruikt op de Australische markt en de smaak en kwaliteit kunnen daarin goed worden bewaard. Doordat ze minder wegen, kunnen de pallets hoger gestapeld worden. Bijgevolg verzenden we minder pallets, waardoor minder vervoer nodig is. Dit draagt bij aan de reductie van de CO₂e-emissie. Op jaarbasis betekent dit een vermindering van 20 containers voor één markt voor één product.

Elektrificatie van het vrachtwagenvervoer in België

In samenwerking met één van onze klanten en één van onze logistieke dienstverleners in België heeft Lotus Bakeries de mogelijke elektrificatie van haar vrachtwagenvervoer uitgetest. Samen besloten we om te starten met de elektrificatie van zware vrachtwagens, te beginnen met twee elektrische vrachtwagens in 2024. Met dit pilootproject willen we waardevolle inzichten krijgen in de levensvatbaarheid van deze groene transportmodus en ons voorbereiden op verdere uitbreiding in de komende jaren.



Compensatie van emissies binnen de waardeketen

In ons stappenplan streven we ernaar om zoveel mogelijk koolstofarm te maken. Om honderd procent net-zero te bereiken, zullen we het resterende deel moeten vastleggen via koolstofverwijderingskredieten.

Om deze koolstofopvang voor te bereiden heeft Lotus Bakeries zich in november aangesloten bij het gezamenlijke bomenproject van de Groep Colruyt in de Democratische Republiek Congo: de aanplant van 10.000

hectare bos, wat neerkomt op meer dan 12 miljoen bomen. Het is de bedoeling om voor dit project een Gold Standard verificatie te verkrijgen.

Lotus Bakeries is ervan overtuigd dat we alleen door samenwerking met gelijkgestemde partners de emissies in de gehele waardeketen effectief kunnen verminderen.



Beeld door Christian Crauwels



DUURZAME VERPAKKING

ONZE AMBITIE: 100% RECYCLEERBARE VERPAKKINGEN TEGEN EIND 2025

Tegen het einde van 2025 streeft Lotus Bakeries ernaar om voor al onze merken slechts 100% technisch recycleerbare verpakkingen op de markt te brengen. De ideale verpakking bevat ook zo weinig mogelijk verpakkingsmateriaal, terwijl het gebruik van gerecycleerde materialen wordt geoptimaliseerd. Dit moet worden bereikt zonder afbreuk te doen aan de kwaliteit, smaak en versheid van onze producten. Het beschermen van onze producten en het bieden van het juiste formaat voor elk type huishouden zal tegelijkertijd bijdragen aan de strijd tegen voedselverspilling. Innovatieve verpakkingsontwerpen en circulariteit blijven topprioriteiten.

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 CO₂-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.

VERMINDEREN WAT WE GEBRUIKEN

In 2023 heeft Lotus Bakeries de hoeveelheid verpakkingsmateriaal die op de markt wordt gebracht verder gereduceerd. In 2023 werk in totaal 555 ton verpakking uitgespaard. Hoe verder we in dit proces komen, hoe moeilijker de verwerkbaarheid van deze materialen in onze productiefabrieken wordt. Het betreft dus het evenwicht zoeken tussen reductie en verwerkbaarheid. Er werden verbeteringen aangebracht in primaire, secundaire en tertiaire verpakkingen.

Primaire verpakking

Het vinden van optimalisaties voor de verpakking van consumenten-eenheden maakt deel uit van de dagelijkse aankoopactiviteiten, maar wordt ook aangepakt in specifieke reductieprojecten.

- Voor het Suzy[®] suiker- en vanillewafelproduct is de dikte van de bundelverpakkingen verminderd, wat twee ton plastic per jaar bespaart.
- Voor Kiddylicious[®] zijn we voor verschillende producten overgestapt op een recycleerbare en dunnere wikkel van monomateriaal¹. Dit bespaart op jaarbasis 35 ton plastic.
- Voor Urban Fruits[®] zijn de verpakkingsformaten gestandaardiseerd, wat heeft geleid tot een vermindering van één ton plastic en zes ton karton. Bovendien maakt de uniforme verpakking efficiënter stapelen op transportpallets mogelijk, waardoor we 20% minder pallets vervoeren. Het spreekt voor zich dat elke besparing op materialen ook altijd zal bijdragen aan een vermindering van het transport en de CO₂-uitstoot.

Secundaire verpakking

Nadat we ons de afgelopen jaren sterk hadden gericht op primaire consumentenverpakkingen, namen we nu onze secundaire verpakkingen onder de loep. We hebben het hele assortiment doorgelicht en gezocht naar verbeterpunten met een duidelijke impact. De rebranding van Biscoff[®] was de ideale gelegenheid om die veranderingen meteen te implementeren.

Een grote verbetering was het inkorten van de flappen aan de zijkanten van de kartonnen dozen voor de 250g verpakkingen Biscoff koekjes en de Biscoff sandwich koekjes. De dozen hebben nu een kleine opening aan de zijkant, met aanzienlijke duurzaamheidsvoordelen:

- Jaarlijks wordt ongeveer 117 ton materiaal bespaard
- De vrachtwagens die ons beleveren, moeten ongeveer 2.000 km minder per jaar rijden vanwege efficiënt stapelen op palletniveau
- De CO₂-uitstoot wordt aanzienlijk verminderd door minder materiaalgebruik en geoptimaliseerd transport.

Op basis van dit project hebben we ook nieuwe richtlijnen opgesteld voor het ontwerpen van dozen in de toekomst: kortere flappen zijn nu standaard, wat zorgt voor een optimaal en toekomstbestendig ontwerp.

Tertiaire verpakking

Na het afronden van een succesvol pilootproject om de hoeveelheid plastic te verminderen die wordt gebruikt voor rekfolie rond pallets voor gebakken goederen, werden de bevindingen in 2023 geïmplementeerd voor pallets in onze productiefabrieken in Lembeke, Eeklo en Courcelles. Dit resulteert in een jaarlijkse vermindering van 10 ton plastic.

¹ Smoothie Melts, Crispy Tiddlers, Fruit Wiggles en Fruity Drops



ONTWERPEN VOOR MORGEN

Als onderdeel van ons engagement om tegen het einde van 2025 volledig technisch recycleerbare verpakkingen voor al onze merken te lanceren, hebben we tegen het einde van 2023 een score van 98% technische recycleerbaarheid behaald. De laatste percentages zijn meestal de meest uitdagende, omdat verbeteringen op technisch en operationeel niveau steeds complexer worden. Toch waren we in 2023 opnieuw in staat om belangrijke verbeteringen door te voeren in al onze strategische pijlers.

Biscoff®

Hoewel ons Biscoff®-koekjesassortiment in 2022 al op 100% technische recycleerbaarheid stond, waren er nog enkele acties te ondernemen voor Biscoff® pasta en Biscoff® chocolade.

- Het niet-recycleerbare multimateriaal voor de afdekfolie van de cateringbekers is vervangen door een monomateriaal, dat technisch recycleerbaar is.
- Met betrekking tot Biscoff® chocolade hebben we de carbon black uit de bak van de eindejaarscollectie gehaald, omdat deze voorkwam dat de bak gesorteerd en dus gerecycled kon worden.

Natural Foods

Binnen de merken van Natural Foods waren nākd® en TREK® al 100% technisch recycleerbaar. Peter's Yard®, dat in 2023 aan het assortiment werd toegevoegd, beschikte al over technisch recycleerbare verpakkingen. In 2023 waren onze inspanningen gericht op Urban Fruit® en Kiddylicious®.

- Door dit jaar het multimateriaal voor de Coconut Chips verpakking van Urban Fruit te vervangen door een monomateriaal, bereikt dit assortiment nu ook een score van 100%.
- De grootste inspanningen in 2023 gingen naar Kiddylicious, een groot en divers verpakkingsassortiment. Het project om dit assortiment technisch recycleerbaar te maken werd in 2020 gestart, maar de overschakelingen voor sommige belangrijke producten¹ vonden het afgelopen jaar plaats. Tegen het einde van 2024 wil Lotus Bakeries voor dit merk volledig zijn overgestapt op 100% technisch recycleerbare verpakkingen.

¹ Smoothie Melts, Crispy Tiddlers, Fruit Wiggles en Fruity Drops

Local Heroes

De verpakking van veel van de Local Heroes merken is van oudsher al technisch recycleerbaar geweest. Sommige producten in het gebak- en wafelassortiment hadden nog enkele aanpassingen nodig om hun recycleerbaarheid te verhogen.

- Lotus® knapperige wafels, Le Glazik® palets en galettes verpakking gebruikten allemaal een PVdC coating, waardoor de producten krokant bleven, maar de verpakking niet recycleerbaar was. Het afgelopen jaar hebben we een alternatief gevonden waarmee we de coating konden verwijderen met behoud van kwaliteit.

Het enige wat overblijft voor de Lotus® Local Heroes is de quatre-quart butter cake, een product waarvoor de juiste vochtbalans essentieel is. Dit maakt het vinden van een volledig recycleerbare oplossing complex. Er wordt momenteel een test uitgevoerd en Lotus Bakeries hoopt in 2024 ook voor dit product over te schakelen op duurzamere verpakkingen.

Terwijl 2025 voor de deur staat, is 2023 een vruchtbaar jaar gebleken voor het verhogen van de recycleerbaarheidsscore van Lotus Bakeries met een focus op de producten getoond in onderstaande figuur. De weg naar 100% is duidelijk en zal verder worden geïmplementeerd in 2024 en 2025.





STREVEN NAAR CIRCULARITEIT

De duurzame verpakkingsstrategie van Lotus Bakeries draagt ook bij aan een circulaire economie. Tijdens het proces proberen we er altijd voor te zorgen dat producten worden gesorteerd en hergebruikt om vervolgens het gerecycleerde materiaal te gebruiken. Om de cyclus zo veel mogelijk te sluiten, zijn er een aantal aandachtspunten die worden aangepakt in onze pijler 'Streven naar circulariteit'.



Het zou ideaal zijn, maar op dit moment is het technisch onmogelijk om de cyclus volledig te sluiten, omdat er tijdens het proces altijd materiaal verloren gaat; bijgevolg zal er dus altijd nieuw materiaal moeten worden gebruikt. Hiervoor zullen we zoveel mogelijk duurzame bronnen gebruiken, bijvoorbeeld gecertificeerde kartonvezels door certificering door FSC, PEFC of SFI. Lotus Bakeries heeft momenteel geen doelstelling om 100% FSC, PEFC of SFI certificering te behalen. Lotus Bakeries heeft wel de ambitie om meer gebruik te maken van gecertificeerde kartonvezels en informeert proactief naar de beschikbaarheid en prijs van gecertificeerde vezels bij aanbestedingen.



Om consumenten zoveel mogelijk aan te moedigen om verpakkingen correct te sorteren, hebben we tijdens de Biscoff® rebranding alle recyclage-informatie bijgewerkt. Alle verpakkingen die recycleerbaar zijn in het land waar het op de markt wordt gebracht, zijn nu voorzien van het 'Recycle Me'-logo. Als dat niet het geval is, dan toont de verpakking de Tidy Man, die consumenten aanspoort om het op de juiste manier in de juiste afvalbak te gooien.



Wat er met het afval gebeurt, varieert dan wereldwijd. Lotus Bakeries draagt hieraan bij via diverse netwerken en initiatieven. In het Verenigd Koninkrijk zijn we bijvoorbeeld lid van het Flexible Plastic Fund, dat via het FlexCollect-project richtlijnen wil ontwikkelen voor gemeenten om flexibel plastic op de stoep in te zamelen.



Bovendien zijn we lid van CEFLEX en maken we deel uit van een CEFLEX-werkgroep die richtlijnen helpt ontwikkelen voor merkeigenaren over optimaal verpakkingsontwerp met het oog op sorteerbaarheid en recycleerbaarheid.



Het gebruik van gerecycleerd materiaal is cruciaal om de cyclus te sluiten. In 2023 bestond ons karton voor 79% uit gerecycleerd karton, terwijl we voor glas 58% gerecycleerd glas gebruiken. Wat plastic betreft, gebruiken we 30% gerecycleerd plastic voor de krimpfolie rond de trays van onze pasta, maar voor plastic dat in direct contact komt met voedsel is de uitdaging groter. Hoewel 98% van onze merkproductverpakkingen eind 2023 technisch recycleerbaar was, vertegenwoordigt het percentage gerecycleerd plastic dat wordt gebruikt slechts 1% van de totale hoeveelheid plastic die wordt gebruikt voor de verpakking van merkproducten. Het lage percentage houdt rechtstreeks verband met voedselveiligheid. Mechanisch gerecycleerd plastic mag niet in contact komen met voedsel. Chemisch gerecycleerd plastic biedt hiervoor een oplossing, maar op dit moment wordt dit slechts op beperkte schaal beschikbaar gemaakt. Tot op heden is het nog niet mogelijk om de cyclus te sluiten en onze recycleerbare verpakkingen te hergebruiken als gerecycleerde inhoud in voedselverpakkingen.

Tot slot moeten we ook rekening houden met de verpakkingsbelastingen. Systemen inzake uitgebreide verantwoordelijkheid voor producenten bestaan al sinds de jaren negentig. Onlangs zijn in verschillende landen, zoals het Verenigd Koninkrijk, Spanje en Nederland, naar aanleiding van de Europese Green Deal extra belastingen op verpakkingen ingevoerd, zoals een belasting op plastic en zwerfvuilbelasting. Onze pijlers "Verminderen wat we gebruiken" en "Ontwerpen voor morgen" helpen dit te minimaliseren, omdat de meeste belastingen zijn gebaseerd op verpakkingsgewicht en recycleerbaarheid. Waar we niet verder kunnen minimaliseren, leveren we een financiële bijdrage om een sociale impact te creëren. Op die manier hopen we bij te dragen aan een aanzienlijke verbetering van de recyclage-infrastructuur.



DUURZAME INKOOP

De carbon footprint analyse van Lotus Bakeries bevestigde dat de grootste bijdrage aan onze CO₂e-uitstoot in Scope 3 zit en meer specifiek in grondstoffen en gewassen, waarbij transport en verpakking in mindere mate bijdragen. Dit sterkt ons in onze overtuiging dat duurzame inkoop van cruciaal belang is. Het ondersteunt niet alleen gemeenschappen en verbetert niet alleen het sociale welzijn van werknemers in de waardeketen, maar speelt ook een cruciale rol in het tegengaan van de opwarming van de aarde. Om dit engagement te handhaven, zullen we met onze leveranciers blijven samenwerken. Palmolie en cacao zijn bijzonder belangrijk voor het

koolstofvrij maken van onze economie en we hebben al partnerschappen via RSPO Palm Oil en het Rainforest Alliance-certificaat voor onze Biscoff chocolade. We zijn van plan om voort te bouwen op deze partnerschappen en onze inspanningen verder op te voeren.

Lotus Bakeries engageert zich daarom om ontbossing tot een minimum te beperken en bestaansmiddelen te verbeteren door een duurzame bevoorrading van haar grondstoffen en gewassen.



PALMOLIE **RSPO-certificaat**

Lotus Bakeries is sinds 2011 lid van RSPO. 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. Lotus Bakeries selecteert daarom zorgvuldig haar sleutelleveranciers van palmolie op basis van het NDPE-principe (No Deforestation, No Peat, No Exploitation) in haar aankoopnormen. Daarom koopt Lotus Bakeries alleen RSPO-gecertificeerde palmolie.

Lotus Bakeries was in 2023 lid van de RSPO (Roundtable on Sustainable Palm Oil) en de Belgische Alliantie voor Duurzame Palmolie en engageerde zich om enkel duurzame palmolie aan te kopen.

Bovendien hebben alle vestigingen van Lotus Bakeries die palmolie gebruiken of aankopen ook een RSPO-certificaat.

Palmoliebeleid: investeringen in duurzame landbouw en herbebossing

Daarnaast eist Lotus Bakeries van haar sleutelleveranciers inzake palmolie dat ze ook investeren in een aantal projecten om onder andere bossen te herstellen en boeren te helpen overschakelen naar duurzame teelt.

Lotus Bakeries heeft dit onderschreven in haar palmoliebeleid. Eind 2023 had 100% van de sleutelleveranciers van palmolie¹ de principes van Lotus Bakeries Palm Oil Policy onderschreven.

De volledige tekst van de 'Sustainable palm oil policy' is beschikbaar op onze website <https://www.lotusbakeries.com/governance-practices-and-policies>

¹ Sleutelleveranciers inzake palmolie zijn leveranciers die producten leveren die meer dan 50% palmolie bevatten en waarin het ingrediënt 5% of meer van de recepten uitmaakt, of hebben hun eigen palmoliebeleid van kracht dat tenminste gelijke standaarden omvat.

CACAO **Rainforest Alliance**

100% van de cacaoboter en cacaomassa die worden gebruikt in onze Lotus® Biscoff®-chocolade is gecertificeerd door de Rainforest Alliance. De Enkhuizer- en Peijnenburg-producten met chocolade waren oorspronkelijk UTZ-gecertificeerd, maar zijn gecertificeerd door de Rainforest Alliance sinds de overgang van UTZ naar Rainforest Alliance.

SOYA **IP-certificaat**

De sojabonenbloem in de Lotus® Biscoff®-producten is IP-gecertificeerd (Identity Preserved [Identiteit behouden]). Dit betekent dat de sojabloem die we in onze producten gebruiken, herleidbaar is naar de duurzame plantage waar deze grondstof vandaan komt. Bovendien is deze afkomstig uit een regio waarvan niet is vastgesteld dat deze aan ontbossing onderhevig is.

EIEREN **Scharreleieren**

Dierenwelzijn is belangrijk voor ons en is in ons geval gericht op de herkomst van de eieren. We gebruiken scharreleieren in kleine hoeveelheden in onze bakkerijproducten. Sinds januari 2012 is 100% van onze eieren afkomstig van kooivrije hennen. Kooivrij verwijst naar boerderijen waar kippen die eieren produceren in open binnenruimten leven. In het algemeen betekent kooivrij een hogere levenskwaliteit voor kippen in vergelijking met kippen in kooien.

VERPAKKING OP BASIS VAN PULP EN PAPIER

Uit de analyse van de footprint van Lotus Bakeries blijkt dat we in 2023 7% van de GHG-uitstoot in verband brengen met onze verpakkingen. Vandaag de dag is 77% van de verpakkingen op basis van pulp en papier van onze merken FSC-, PEFC- of SFI-gecertificeerd, met de garantie dat de producten afkomstig zijn uit duurzaam beheerde bossen. Zo beschermen we de biologische diversiteit en bestrijden we ontbossing. Lees meer over ons verpakkingsbeleid op bladzijde 93.

LOKALE INKOOP OM ONS TRANSPORT KOOLSTOFVRIJ TE MAKEN

9% van de carbon footprint van Lotus Bakeries is afkomstig van transport. Daarom kopen we onze grondstoffen en verpakkingsmaterialen zoveel mogelijk lokaal in. Dit betekent dat we het grootste deel van onze grondstoffen kopen op hetzelfde continent waar we onze productiefaciliteiten hebben en ernaar streven om de afstand tussen teler en onze productielocatie zo kort mogelijk te houden.

WATERBEHEER

Klimaatverandering en droogte komen steeds vaker voor. Industrialisatie zet vaak extra druk op de beschikbaarheid van water. Hoewel watergebruik voor Lotus Bakeries niet als een belangrijk onderwerp wordt beschouwd omdat de hoeveelheid die we gebruiken beperkt is, beschouwen we het als onze plicht om efficiënt om te gaan met water. De acties die we ondernemen om onze water-footprint te minimaliseren zijn de volgende:

Monitoring

Als onderdeel van de interne operationele verslaggeving rapporteert Lotus Bakeries over het waterverbruik. Het behoort tot de standaard KPI's die alle productiefaciliteiten regelmatig rapporteren. Op basis van deze gerapporteerde cijfers monitort Lotus Bakeries het waterverbruik in de verschillende faciliteiten zorgvuldig.

De wateronttrekking¹ in de productiesites van Lotus Bakeries bedraagt 117.203 m³ water.

Duurzame wateropvang

Voor toekomstige initiatieven op het gebied van infrastructuur zullen we altijd kijken naar het gebruik van de meest efficiënte waterbeheersystemen.

Het 'House of Biscoff' in België is uitgerust met technologie voor duurzaam waterbeheer. Dit omvat een systeem voor regenwateropvang en voor putwaterfiltratie. Dit putwaterfiltratiesysteem maakt het gemakkelijker voor water om in de bodem te sijpelen, waardoor een gelijkmatigere en betere bevochtiging wordt gegarandeerd. Dit draagt bij aan een goede grondwaterbalans.

Twee initiatieven in onze nieuwe fabriek in Thailand zijn het vermelden waard. We voorzien de aanleg van een stormwatervijver, die dienst doet als buffer bij zware regenbuien in het regenseizoen. In het droge seizoen wordt dit water gebruikt voor het besproeien van de planten en bomen in de groene zone op het terrein. Daarnaast plannen we ook de bouw van een ondergronds regenwaterreservoir. Dit regenwater zal worden gebruikt voor de sanitaire voorzieningen.

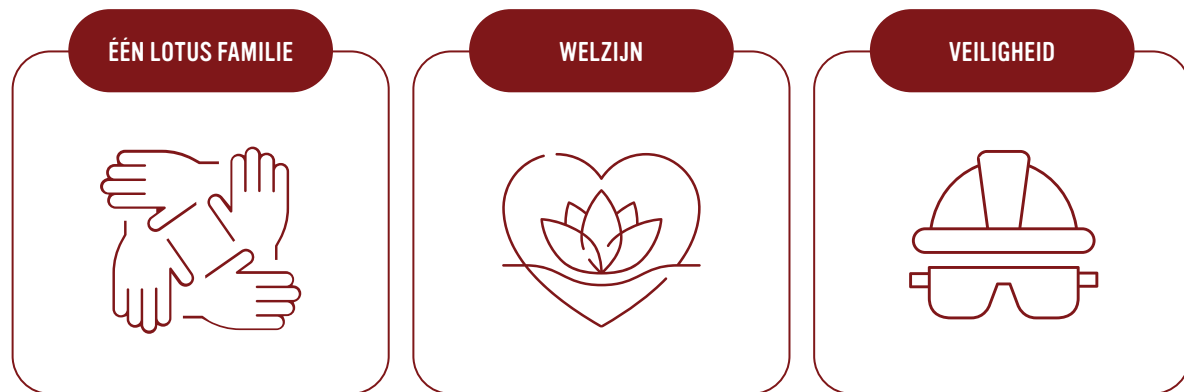
¹ Wateronttrekking omvat de totale hoeveelheid water die aan een oppervlaktewaterbron of grondwaterbron wordt.



ONZE MEDEWERKERS: AMBITIE & REALISATIES 2023

Wij geloven in de kracht van onze mensen om onze prestaties te verbeteren. We willen bijdragen aan het welzijn van werknemers door een aantrekkelijke en inspirerende bedrijfscultuur te bieden die gezondheid en veiligheid, welzijn, diversiteit, werknemerstevredenheid, ontwikkeling en gelijke kansen voor iedereen bevordert. We streven ernaar om één Lotus familie te bouwen op basis van onze TOP-cultuur (Teamspirit, Open dialoog en Passie).

Om sneller te groeien, richten we ons op het aantrekken, ontwikkelen en behouden van divers talent.



HIGHLIGHTS

- Het verder bevorderen van het welzijn van werknemers
- Het uitvaardigen van een antidiscriminatie- en anti-intimidatiebeleid
- Het behalen van ISO 45001-certificering voor Lotus Bakeries South Africa Manufacturing



GENDERDIVERSITEIT ¹	EENHEID	2023	2022	2021
Raad van Bestuur ✓	%	70 M 30 V	70 M 30 V	70 M 30 V
Leadership Team ² ✓	%	56 M 44 V	55 M 45 V	54 M 46 V
Alle werknemers ✓	%	49 M 51 V	49 M 51 V	48 M 52 V

GEOGRAFISCHE SPREIDING ¹	EENHEID	2023	2022	2021			
België ✓	#	1.458	752 M 706 V	1.378	703 M 675 V	1.233	597 M 636 V
	%		52 M 48 V		51 M 49 V		48 M 52 V
Zuid-Afrika ✓	#	669	276 M 393 V	518	221 M 297 V	443	191 M 252 V
	%		41 M 59 V		43 M 57 V		43 M 57 V
Nederland ✓	#	213	122 M 91 V	222	122 M 100 V	229	129 M 100 V
	%		57 M 43 V		55 M 45 V		56 M 44 V
Verenigd Koninkrijk ✓	#	126	45 M 81 V	119	46 M 73 V	120	50 M 70 V
	%		36 M 64 V		39 M 61 V		42 M 58 V
Frankrijk ✓	#	140	73 M 67 V	142	76 M 66 V	139	72 M 67 V
	%		52 M 48 V		54 M 46 V		52 M 48 V
Verenigde Staten ✓	#	196	115 M 81 V	156	89 M 67 V	92	49 M 43 V
	%		59 M 41 V		57 M 43 V		53 M 47 V
China ✓	#	32	13 M 19 V	33	14 M 19 V	28	14 M 14 V
	%		41 M 59 V		42 M 58 V		50 M 50 V
Zuid-Korea ✓	#	21	11 M 10 V	19	9 M 10 V	19	8 M 11 V
	%		52 M 48 V		47 M 53 V		42 M 58 V
Zweden ✓	#	31	24 M 7 V	27	19 M 8 V	23	18 M 5 V
	%		77 M 23 V		70 M 30 V		78 M 22 V
Andere (AT, AU, CH, CZ, DE, ES, HK, IT, JP, TH) ✓	#	98	38 M 60 V	84	33 M 51 V	72	35 M 37 V
	%		39 M 61 V		39 M 61 V		49 M 51 V
TOTAAL	#	2.984	1.469 M 1.515 V	2.698	1.332 M 1.366 V	2.398	1.163 M 1.235 V
	%		49 M 51 V		49 M 51 V		48 M 52 V
Waarvan vaste werknemers op 31 december	#	2.746					
Waarvan tijdelijke werknemers op 31 december	#	238					

¹ De scope van de KPI omvat onze interne medewerkers en de leden van het managementteam die via een beheermaatschappij werken. Interne medewerkers zijn medewerkers die verbonden zijn aan Lotus Bakeries met een arbeidsovereenkomst, hetzij van onbepaalde duur, hetzij van bepaalde duur.

² De groep bestaat uit het Executive Committee, de General Managers en de Corporate Directors.

EEN CULTUUR VAN TEAMGEEST, OPEN DIALOOG EN PASSIE

De TOP-waarden zijn onze leidraad

Team spirit: elke schakel in het proces is even belangrijk, van marketing tot productie en verpakking. Het is essentieel om als een goed geolied team samen te werken. We werken elke dag samen om van Lotus Bakeries een succes te maken, in een inspirerende werkomgeving.

Open dialoog: een luisterende, open houding, proactieve communicatie en respectvolle feedback zijn prioriteiten in de omgang met en tussen werknemers. Dit wordt in praktijk gebracht via regelmatige afdelingsvergaderingen, het gebruik van interne communicatieplatformen en de bevordering van tweerichtingscommunicatie tussen werknemers.

Passie: de inzet van onze werknemers is dagelijks waarneembaar op de werkplek. Deze wordt weerspiegeld in hun terechte trots op onze producten en ons bedrijf. Investeren in onze werknemers komt het hele bedrijf ten goede.

Diversiteitsbeleid en inclusie

Diversiteit, die wordt aangestuurd door onze TOP-waarden, moet worden gekoesterd.

We waarderen diversiteit bij onze werknemers en de mensen met wie ze samenwerken. We blijven er onverminderd naar streven om een werkplek te bieden die gelijke kansen garandeert en vrij is van discriminatie en intimidatie. Ons bedrijf tolereert geen enkele vorm van discriminatie of intimidatie van werknemers of kandidaten op basis van ras, huidskleur, gender, geslacht, seksuele geaardheid, leeftijd, religie, nationaliteit, politieke overtuiging, handicap of enige andere beschermde categorie. We geloven sterk in het eerlijk behandelen van alle personen, zoals verwoord in onze Gedragscode onder Principe II: respect voor mensen in overeenstemming met de IAO-conventies.

Om dit uitgangspunt te versterken is er een Groepsbeleid tegen intimidatie en discriminatie ontwikkeld en ingevoerd om het bewustzijn en het begrip van intimidatie, geweld en discriminatie op de werkplek onder onze werknemers te vergroten. Het beleid is met name ontworpen om managers een kader te bieden voor het identificeren, voorkomen en beheren van beschuldigingen van intimidatie en discriminatie op het werk. Dit Groepsbeleid fungeert als een overkoepelende richtlijn waarbinnen alle lokale kantoren hun bestaande initiatieven kunnen voortzetten en uitbreiden.



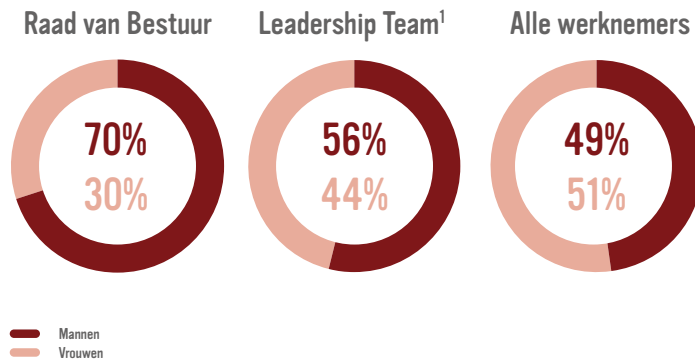
Het volledige Anti-intimidatie- en Anti-discriminatiebeleid is beschikbaar op onze website

<https://www.lotusbakeries.com/governance-practices-and-policies>

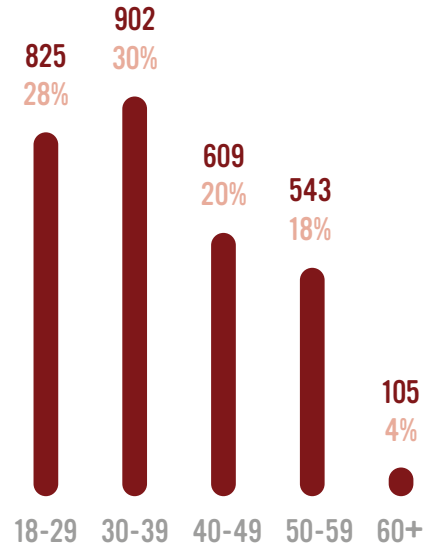
Lotus Bakeries creëert een basis om een diverse en getalenteerde groep mensen aan te trekken, te beginnen met ons wervingsbeleid. Aandacht voor diversiteit, evenals gelijke kansen, zijn belangrijke onderdelen van deze strategie, waarin we ernaar streven kandidaten te selecteren met de beste vaardigheden en competenties voor de functie. Ook kijken we naar de kennis en ervaring die beschikbaar is in de bestaande teams en hoe deze aansluit bij de gewenste competenties, kennis en/of ervaring van de kandidaat.

Op deze manier blijven we een diverse groep werknemers behouden, met evenwichtige genderdiversiteit voor alle werknemers. We zien een mooi evenwicht van 49% mannen en 51% vrouwen binnen de Lotus Bakeries Group. Wanneer we nader kijken naar het Leadership team¹ is de splitsing 56% mannen, 44% vrouwen en bij de Raad van Bestuur 70% mannen, 30% vrouwen. Daarnaast zien we een hoge mate van diversiteit in leeftijds categorieën en de bijbehorende ervaring bij Lotus Bakeries. Dit is vergelijkbaar met vorig jaar.

Lotus Bakeries engageert zich voor gelijke beloning voor gelijk werk, ongeacht geslacht, ras, etniciteit of andere factoren die geen verband houden met prestaties. Om dit engagement waar te maken, benchmarken en stellen we salarisschalen vast op basis van marktgegevens en houden we rekening met verschillende factoren, zoals de rol en ervaring van een werknemer, de werklocatie en de prestaties.



Genderdiversiteit



Diversiteit in leeftijd

¹ De groep bestaande uit het Executive Committee, de general managers en de corporate directors.

WAAROM LID WORDEN VAN DE LOTUS BAKERIES-FAMILIE

VERENIGD DOOR PASSIE

We hebben misschien honderden verschillende banen, maar we werken allemaal gepassioneerd aan hetzelfde doel: kleine momenten van vreugde over de hele wereld creëren. We kunnen dit alleen samen bereiken omdat ieder van ons op zijn of haar eigen manier impact maakt. We zijn er trots op dat we weten dat ons werk mensen blij maakt.

GELUK GEMAAKT DOOR MENSEN

We kunnen de wereld alleen geluk brengen als we het met een glimlach op ons gezicht doen. Daarom draait het bij Lotus Bakeries allemaal om onze mensen. Wij zijn van mening dat hun talent de drijvende kracht is achter onze groei en daarom passen wij het werk van onze medewerkers zoveel mogelijk aan hun persoonlijke vaardigheden aan. Door toegankelijk leiderschap en goed gedefinieerde ambities helpen we hen om hun beste zelf te worden. Ons team is een unieke combinatie van getalenteerde en authentieke mensen. Samen verspreiden we ons zelfgemaakte geluk over de hele wereld.

MEESCHRIJVEN AAN EEN UNIEK VERHAAL

Ons bedrijf is uniek. We zijn een internationale speler met torenhoge ambities, maar toch nog steeds een familiebedrijf: ruimdenkend, inclusief en klein genoeg om uw persoonlijke impact te zien en te horen. We zijn professioneel en persoonlijk, solide en avontuurlijk. Deze spannende dualiteit wordt ook weerspiegeld in onze merken. Lotus® Biscoff®, Lotus™ Natural Foods en onze Lotus® Local Heroes bieden zowel gezonde als lekkere koekjes, wereldwijd en lokaal. Zodra je deze unieke combinatie hebt geproefd, krijg je er nooit meer genoeg van.



OM DE VERSNELLING VAN ONZE GROEI TE ONDERSTEUNEN, TREKKEN WE GETALENTEERDE MENSEN AAN

Wervingsbeleid

De schaarste op de arbeidsmarkt vormt een uitdaging die we actief aanpakken. Om getalenteerde werknemers aan te trekken die optimaal passen heeft Lotus Bakeries duidelijke waardevoorstellen gedefinieerd die ons in staat stellen om in complete transparantie de beste match te vinden tussen de toekomstige werknemer en Lotus Bakeries:

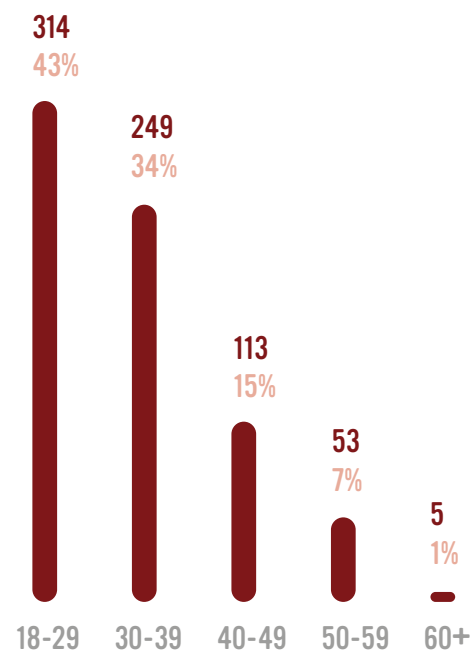
Een van de initiatieven om werving te vergemakkelijken is onze internationale vacaturesite www.lotusbakeriesjobs.com. Deze website versterkt onze werkgeversidentiteit als wereldwijd voedingsbedrijf met tientallen producten die elke dag opfleuren. Het biedt ook een volledig overzicht van alle carrièremogelijkheden binnen de groep wereldwijd. Aan de hand van getuigenissen van werknemers en foto's van onze kantoren en vestigingen kunnen potentiële kandidaten bovendien een glimp opvangen van onze unieke cultuur.

Bij het selecteren van nieuwe werknemers communiceren we het volledige selectieproces duidelijk en transparant. De professionele vaardigheden, relevante ervaring en TOP-waarden van de sollicitant zijn van het grootste belang. Tijdens het selectieproces ontmoeten sollicitanten verschillende Lotus Bakeries-werknemers om een goed begrip te krijgen van onze bedrijfswaarden en -cultuur. Door de verschillende contactmomenten krijgen kandidaten verschillende mogelijkheden om vragen te stellen of meer informatie te verzamelen. Voor alle kantoormedewerkers omvat de selectie ook objectieve tests of een externe beoordeling die is afgestemd op de functie waarvoor de kandidaat solliciteert. Door dit objectieve element in ons selectieproces op te nemen, verkleinen we de kans op subjectieve beoordeling. Onze werving is een intensief proces waarbij we bewust veel tijd investeren om de optimale afstemming tussen de toekomstige werknemer en Lotus Bakeries te waarborgen.

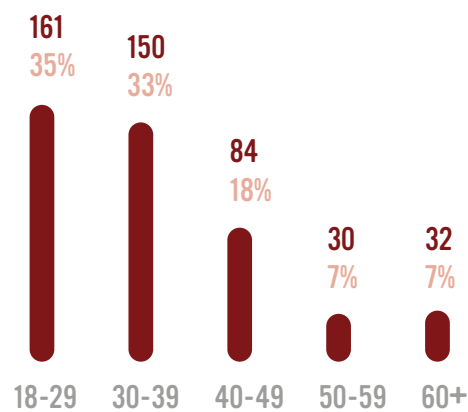
Onboarding

Het creëren van een optimale werknemerservaring begint tijdens het onboardingproces. Daarom hebben we ervoor gezorgd dat onze wereldwijde vacaturesite naadloos aansluit op onze intranetsite: MyLotus, het wereldwijde HR-platform waarin alle HR-gegevens uit verschillende landen gecentraliseerd en in realtime beschikbaar zijn. De noodzaak om contractuele documenten en beleidsregels te scannen en heen en weer te e-mailen met kandidaten valt weg, omdat het volledige onboardingproces wordt beheerd via ons wereldwijde HR-platform.

Lotus Bakeries streeft bij de indiensttreding naar een grondige onboarding, waarin nieuwe Lotus-werknemers worden ondergedompeld in het bedrijf, de producten, de merken en de cultuur. Voor nieuwe werknemers worden speciale introductiedagen georganiseerd. Vanaf het managementniveau worden nieuwe werknemers van over de hele wereld uitgenodigd voor de 'Group Wide Onboarding days' die in België worden georganiseerd. Tijdens een intensief tweedaags programma krijgen ze meer informatie over de strategie, de verschillende merken, de organisatiestructuur en de verschillende afdelingen. Een rondleiding door de fabriek in Lembeke is de kers op de taart. Bij overnames zorgen we ervoor dat alle werknemers snel geïntegreerd worden in de Lotus Bakeries Group.



Totaal aantal startende medewerkers per leeftijdsgroep in 2023



Totaal aantal vertrekkende medewerkers per leeftijdsgroep in 2023

We hebben ook een 'Young Graduate Programma'. Dit is een intensief tweejarig programma dat speciaal is ontworpen voor afgestudeerde master- of MBA-studenten die een functiespecifiek domein betreden. Om een soepele onboarding en een goed loopbaanbeheer binnen Lotus Bakeries te garanderen, hebben we een op maat gemaakt leer- en ontwikkelingstraject voor jonge afgestudeerden opgesteld. Door middel van verschillende trainingssessies verwerven ze specifieke vaardigheden en competenties die hen in staat stellen succesvol te zijn in de functie. Onze jonge afgestudeerden krijgen dagelijkse coaching van hun manager. Dankzij het mentorschapsprogramma krijgen ze ook input en reflectie van een senior medewerker buiten hun functiegebied, waardoor ze een bredere kijk op het bedrijf krijgen. Deze mentor fungeert bovendien als klankbord en kan onpartijdig advies en ondersteuning bieden met betrekking tot loopbaanontwikkeling en ambities. Om hun perspectief en kennis te verbreden krijgen de jonge afgestudeerden bovendien een afdelingsoverschrijdend project van strategisch belang toegewezen. Hun missie is om een specifieke zakelijke uitdaging aan te pakken en een aanbeveling voor te bereiden voor het EXCO.

Als onderdeel van het onboardingtraject zal elke nieuwe kantoormedewerker ook worden gevraagd om na een aantal maanden dienst een enquête in te vullen, gevolgd door een gesprek met HR. In deze enquête wordt de werknemer ondervraagd over het wervings- en onboardingproces, over hoe de eerste maanden in de functie zijn verlopen, over hoe de functie en de organisatie voldoen aan de verwachtingen en hoe de samenwerking met de leidinggevende en collega's verloopt. In landen met een groot personeelsbestand in de fabrieken, zoals in België, wordt een enquête op maat verstrekt. Het doel van de enquête is om inzicht te krijgen in hoe de werknemer zich heeft gezeteld en om verbeterpunten te identificeren.



ONZE WERKNEMERS AANMOEDIGEN

	EENHEID	2023
Werknemers uitgenodigd tot functionerings- en loopbaanontwikkelingsgesprek (kantoorpersoneel)	%	100
Totaal aantal traininguren	#	43.848
Gemiddeld aantal traininguren per werknemer	#	15
Aantal pas afgestudeerden	#	10
Interne mobiliteit	%	17
Werknemers op 31 december die onder een collectieve arbeidsovereenkomst vallen	%	74

Zodra ze deel uitmaken van de Lotus Bakeries-familie, is het belangrijk om deze betrokken en gemotiveerde TOP-talenten te behouden. We streven ernaar om onze werknemers in staat te stellen om hun volledige potentieel te bereiken en tewerkstelling te garanderen voor ons vast personeelsbestand op diverse manieren.

Feedback en prestaties bevorderen

We investeren in een cultuur van open feedback en tweerichtingscommunicatie omdat we geloven dat dit de betrokkenheid, motivatie en prestaties verhoogt. Het performance proces is voor alle kantoormedewerkers volledig geïntegreerd in het Global HR-platform MyLotus. De operationele medewerkers gebruiken een niet-gedigitaliseerd systeem, waarbij het feedbackgesprek plaatsvindt met teamleiders. In MyLotus wordt de uitwisseling van feedback tussen manager en werknemer meerdere keren per jaar aangemoedigd, in plaats van één jaarlijkse beoordeling te hebben.

Dit proces biedt doorlopende mogelijkheden om feedback te geven en te ontvangen, en onze werknemers worden vaker aangemoedigd om na te denken over hun loopbaan. Door meer inzicht te krijgen in de sterke punten, verbeterpunten en ambities van de werknemers, kan de juiste ontwikkeling en, indien nodig, begeleiding worden geboden.

Alle werknemers op kantoor worden minstens één maal per jaar uitgenodigd om deel te nemen aan functionerings- en loopbaanontwikkelingsgesprekken. Alle feedback wordt gedocumenteerd via ons Global HR-platform.

Het platform voorziet een schriftelijke voorbereiding van zowel de manager als de medewerker en stimuleert een digitale feedbackvraag van verschillende relevante belanghebbenden, waardoor een brede en objectieve beoordeling van het afgelopen jaar mogelijk wordt.

Het leren door werknemers en talentontwikkeling

In het prestatiebeoordelingsproces worden onze medewerkers aangemoedigd om samen te werken met hun directe manager om een geschikt en individueel ontwikkelingsplan te ontwikkelen. Lotus Bakeries hanteert het 70-20-10 leermodel¹. Dit kan on the job learning inhouden om de organisatie te leren kennen voor nieuwkomers, maar ook het aanbieden van verlengde opdrachten, speciale projecten of cross-functionele samenwerkingen voor medewerkers die al langer in hun functie werken. Formele externe trainingmogelijkheden, die jaarlijks toegankelijk zijn voor alle medewerkers, richten zich zowel op hard skills als voor specifieke technische behoeften en soft skills gericht op het verbeteren van interpersoonlijke vaardigheden.

¹ 70% praktijkervaring op het werk – 20% feedback en coaching – 10% formele training.



Onze trainingen behandelen verschillende onderwerpen zoals projectmanagement, onderhandelingsvaardigheden, people managementvaardigheden, prioriteitenbeheer, presentatievaardigheden en het effectieve gebruik van MS Office tools. Samenwerking en teamdynamiek worden gestimuleerd tijdens Insights Discovery workshops. Naast deze programma's bieden we interne trainingen rond juridische onderwerpen, veiligheidstrainingen, HR-workshops en specifieke technische opleidingen voor onze arbeiders in onze fabriek in Lembeke. In de huidige samenleving is het belangrijk om de digitale vaardigheden voortdurend te verbeteren. Daarom bieden we trainingen aan over het gebruik van SharePoint en over cyberbeveiliging. Vorig jaar volgde bijna 90% van de pc-gebruikers een training om datahacks of phishingactiviteiten te herkennen.

In 2023 bedroeg de totale investering in opleidingsactiviteiten gemiddeld 15u per werknemer.

Internationale connectiviteit en mobiliteit

We geloven dat een open feedbackcultuur en investeren in de ontwikkeling van onze medewerkers effectieve factoren zijn voor interne mobiliteit. Op deze manier streven we ernaar om talent intern te houden. In 2023 is onze interne mobiliteit voor kantoormedewerkers 17%. Wanneer we nieuwe talenten aanwerven, beoordelen we meestal de culturele fit en match met de vereiste vaardigheden en competenties. Maar we vinden het potentieel net zo belangrijk, omdat we geloven dat we niet aanwerven voor één positie, maar dat we ze selecteren voor een langetermijn carrière in het bedrijf. Gezien Lotus Bakeries internationaal blijft groeien, rijkt onze interne mobiliteit verder dan de functionele domeinen. We bieden onze werknemers ook de mogelijkheid om te verhuizen naar een ander land binnen de Groep.

Net als bij elk ander geval van interne mobiliteit, streven we er altijd naar om de optimale match te vinden tussen de ambities van het individu en de ambities van het bedrijf.

In 2023 zal ons personeelsverloop 16% bedragen. Ongeveer 13% kan worden toegeschreven aan vrijwillig verloop, waarvan 3% komt door natuurlijke oorzaken zoals het aflopen van een contract, gezondheidsredenen of pensionering. Dit resulteert in een vrijwillig verloop van ongeveer 10%.

Collectieve organisatie en sociale dialoog

Als Groep geloven we in een organisatie die samenwerkt met alle medewerkers, de vertegenwoordiging van medewerkers, werknemersorganisaties en externe sociale belanghebbenden. Momenteel vallen werknemers onder collectieve arbeidsovereenkomsten op bedrijfs-, sector- en nationaal niveau in België, Zuid-Afrika, Nederland, Frankrijk, Zweden, Spanje, Italië en Oostenrijk. Dit komt neer op ongeveer 74% van onze medewerkerspopulatie die onder een collectieve arbeidsovereenkomst valt.

We blijven toegewijd aan het respecteren van onze medewerkers' recht op vrijheid van vereniging, om lid te worden van een vakbond en om collectief te onderhandelen. Onze belangrijkste maatregel in dit opzicht is het houden van regelmatige bijeenkomsten met de ondernemingsraden en het de in stand houden van een sociale dialoog. In onze Europese landen waar we veel werknemers hebben, is 100% van de werknemers vertegenwoordigd door werknemersvertegenwoordigers.¹ We zijn ervan overtuigd dat een goede samenwerking bijdraagt aan ons succes.

¹ Europese landen met veel werkgelegenheid zijn België, Nederland, Frankrijk en Zweden.

WELZIJN OP HET WERK

2023

Werknemers die recht hebben op verlof om familiale redenen	100%
Werknemers die recht hebben op verlof om familiale redenen	15%
Vrouw	10%
Man	5%

We hebben een standvastig engagement om ervoor te zorgen dat al onze werknemers en aannemers kunnen functioneren in een aangename werkomgeving en op het einde van de dag geestelijk gezond naar huis kunnen terugkeren.

Het Executive Committee van Lotus Bakeries heeft in 2023 een welzijnscharter ondertekend waarin het belang hiervan sterk wordt benadrukt. Dit welzijnscharter wordt actief geïmplementeerd in al onze kantoren en fabrieken.

Onze CEO, Jan Boone, opende 2024 en sprak de Lotus Bakeries-gemeenschap als volgt toe:

“Voor ons als familiebedrijf zijn groei, winstgevendheid en ambities belangrijk. Toch streven we deze doelstellingen na in combinatie met het koesteren van een gezonde gemeenschap van mensen. Ons engagement ten aanzien van welzijn, zoals uiteengezet in het welzijnscharter, dat we samen met EXCO hebben gedeeld, is een echt statement. We geven oprecht om hoe jij je voelt binnen ons bedrijf. In het charter worden drie belangrijke principes benadrukt: *Verbinding maken (op het werk)*- *Deconnectie (buiten het werk)*- *Openlijk communiceren over mentaal welzijn*.

Ik geloof sterk in de kracht om mensen samen te brengen. Het opbouwen van een cultuur is alleen mogelijk als mensen zich verenigen. Naar mijn mening floreert creativiteit in een omgeving waarin wordt samengewerkt. Plezier in je werk en open gesprekken met collega's, niet alleen over je werk maar ook over persoonlijke zaken, zijn hierin essentiële aspecten. Het bevorderen van een sociale omgeving binnen ons bedrijf is van het grootste belang. Dit is ook de reden waarom we hebben geïnvesteerd in het creëren van aantrekkelijke en aangename werkomgevingen. Dit engagement strekt zich uit tot onze locaties wereldwijd: we willen dat je je thuis voelt, waar je ook bent. En als je naar huis gaat, is het tijd voor je privéleven, tijd om te ontspannen en je te concentreren op persoonlijk welzijn dat ertoe doet.

Wij zijn een familiebedrijf met meer dan 90 jaar geschiedenis en een langetermijnvisie. We streven ernaar om de trots van onze prestaties samen met al onze werknemers te delen.”

Charter voor Welzijn & Deconnectie benadrukt het belang van welzijn en loskoppelen

De kracht van ons bedrijf ligt in gezonde, tevreden werknemers. Hun fysieke en mentale welzijn staat voorop, daarom heeft het Executive Committee in het najaar van 2023 het Charter Welzijn & Deconnectie ondertekend – een duidelijk statement dat onze lokale vestigingen hebben vertaald in concrete initiatieven.

Op de werkplek van vandaag zijn er talloze uitdagingen. Van het steeds snellere tempo van verandering, tot altijd verbonden zijn, en non-stop virtuele vergaderingen, tot het vervagen van de grens tussen werk en privéleven, doordat we allemaal flexibele uren werken. In deze snelle, voortdurend verbonden wereld wilden we bij Lotus Bakeries duidelijk het belang van welzijn en deconnectie benadrukken. Daarom hebben we in oktober het Charter Welzijn & Deconnectie gelanceerd, dat is gebaseerd op drie pijlers.

VERBINDING MAKEN OP HET WERK

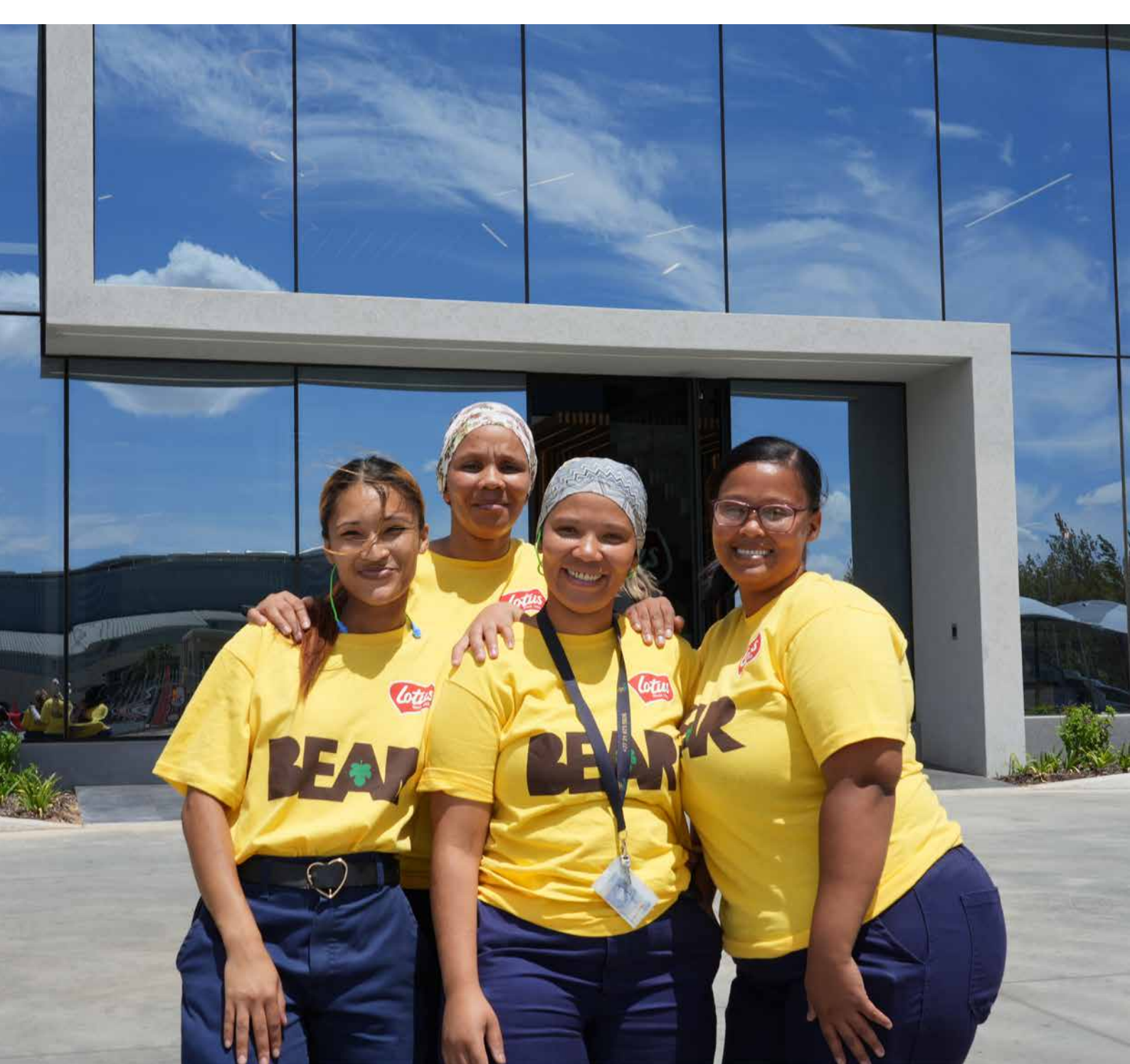
Vooreerst benadrukken we dat Lotus Bakeries waarde hecht aan **verbinding maken op het werk**. We geloven sterk in de kracht van persoonlijke ontmoetingen en in de unieke energie die ontstaat wanneer mensen samenkomen. Door elkaar fysiek op kantoor te zien, voelen we een sterkere en diepere band met de waarden van ons bedrijf en met elkaar. Het is de enige manier waarop we volledig creatief kunnen zijn en dit zal uiteindelijk leiden tot betere resultaten. Daarnaast maakt werken op kantoor het makkelijker om de grens te bewaken tussen werk en privé.

DECONNECTIE NA HET WERK

Daarnaast vinden we het minstens zo belangrijk om **buiten de kantooruren en kantooruren los te koppelen**. Of het nu gaat om een wandeling in de natuur, een hobby, tijd doorbrengen met dierbaren of gewoon even voor jezelf gaan, dit zorgt er ook voor dat onze medewerkers de beste versie van zichzelf naar het werk kunnen brengen, creatief kunnen denken en hun volledige potentieel kunnen benutten. Door regelmatig even uit de actimodus te stappen, kunnen we terugkeren met een frisse geest, hernieuwde energie en passie voor wat we doen.

OPENLIJK PRATEN OVER MENTAAL WELZIJN

Tot slot benadrukt het charter het belang van **mentaal welzijn**. We moeten openlijk kunnen spreken over hoe onze medewerkers zich mentaal voelen, en we moeten dit veilig en zonder oordeel doen. Daarom stimuleren we een open dialoog over mentaal welzijn in onze teams. Er open over kunnen praten helpt ons om een meer gezonde, inclusieve en productieve werkomgeving voor iedereen te creëren. En om, waar nodig, aanvullende initiatieven te kunnen nemen om het mentale welzijn in ons bedrijf te ondersteunen. Bovendien kunnen werknemers hierdoor een bron van inspiratie voor elkaar zijn en ideeën en tips uitwisselen om een gezonde balans te vinden die hun mentale welzijn ten goede komt.





NEDERLAND: WORK-LIFE BALANCE EERST

HR-directeur Nederland, Claire de la Court

Een visie op welzijn maakt deel uit van ons strategisch plan. En we nemen de verantwoordelijkheid om dit te bereiken. Het geeft aan hoe belangrijk duurzaamheid voor ons is, in de breedst mogelijke zin. Onze medewerkers vormen de kern van die duurzaamheid. Ze spelen een belangrijke rol in onze organisatie. Met het charter projecteren we dit op huidige en toekomstige talenten.

We zijn blij dat de Groep een visie heeft die mensen de mogelijkheid biedt om thuis te werken. Vooral de jongere generaties beschouwen dit als een belangrijke voorwaarde. Tegelijkertijd onderstrepen we ook het belang van tijd doorbrengen met collega's in Nederland, omdat je elkaar dan inspireert, motiveert en het beste in elkaar naar boven haalt. Hierover zijn afspraken gemaakt, onder meer door het een prioriteit te maken om bepaalde vergaderingen steeds face-to-face te houden.

De balans tussen werk en privé staat ook hoog op de agenda. We moedigen onze collega's aan om hun vakantie-uren te gebruiken. We werken hard wanneer dat nodig is, maar we moeten ook tijd vrij kunnen maken om te ontspannen. In Nederland bieden we ook verschillende soorten gezinsvriendelijke programma's aan om werknemers te ondersteunen, zoals ouderschaps- en partnerverlof, zowel voor moeders als voor vaders. Dit wordt veel gebruikt en dus moeten we hier rekening mee houden, maar het is geweldig dat dit mogelijk is omdat het ook een beter genderevenwicht creëert.



FRANKRIJK: GEZONDHEID, SPORT EN WELZIEN OP DE AGENDA

HR Business Partner LBF, Madeleine Du Château

Eind september 2023 organiseerden we ook de Sportweek in Frankrijk, die begon met een gezond ontbijt op alle locaties en met elke dag een nieuwe sport op de agenda om te ontdekken. De hele week stond in het teken van gezondheid, sport en welzijn. We gaan hier in 2024 mee door. Vanaf nu bieden we elke week twee mogelijkheden om te sporten tijdens de lunch. Op dinsdag is er badminton, op vrijdag yoga. Daarnaast zijn er voor werknemers die in ploegendienst werken workshops over voeding en goede slaapgewoonten voor ploegendienst.



VERENIGD KONINKRIJK: PRATEN OVER GEESTELIJKE GEZONDHEID

HR Manager Verenigd Koninkrijk, Helen Gibbons

In het Verenigd Koninkrijk waren er in 2023 veel welzijns-initiatieven als onderdeel van de Mental Health Awareness Week, waarin angst als onderwerp centraal stond. We organiseerden een lunch waar collega's werden geïnformeerd over wat angst precies is, hoe je het bij jezelf of een collega merkt en een aantal veelvoorkomende mechanismen die mensen gebruiken om ermee om te gaan. We gebruikten de lunch als startpunt voor onze managers om het onderwerp daarna met hun medewerkers te bespreken.

Communiceren over mentaal welzijn blijkt zeer effectief te zijn. In dit opzicht scoort Lotus Bakeries goed in het Verenigd Koninkrijk: uit een betrokkenheidsenquête blijkt dat 8,5 op de 10 werknemers vindt dat ze openlijk met hun manager kunnen praten. In 2024 zullen we op dezelfde manier verdergaan, onder andere door focusgroepen te organiseren om bepaalde onderwerpen nog diepgaander te bespreken. We willen mensen een klankbord geven over geestelijke gezondheid. Daarom zullen we investeren in training, zodat er binnen de hele organisatie meerdere mensen zijn die op dit gebied de nodige vaardigheden hebben.

Work-life balance

Om het welzijn te bevorderen, biedt Lotus Bakeries haar medewerkers ook andere mogelijkheden om binnen de grenzen van de bedrijfsorganisatie en de lokale wetgeving een evenwicht te helpen vinden tussen werk en privé. Zo heeft Lotus Bakeries een flexibel werkbeleid waarbij medewerkers afhankelijk van hun rol in de organisatie van thuis kunnen werken. We bieden al onze werknemers over de hele wereld het recht om verlof om gezinsredenen op te nemen, zoals ouderschapsverlof en zorgverlof. In 2023 nam 15% van de werknemers verlof om gezinsredenen op, waarvan 10% vrouwelijke werknemers en 5% mannelijke werknemers.

Een positieve werkplek cultiveren

Lotus Bakeries heeft geïnvesteerd in het creëren van een mooie en aantrekkelijke werkomgeving. Er zijn gemeenschappelijke ruimtes voor werknemers om samen te lunchen en bij te praten. De kantoren bestaan uit ruime en lichte open ruimtes, naast grote en kleine vergaderzalen voor onze werknemers, en een gezellige lunchruimte om contacten te leggen. We bieden ook ergonomische opties, zoals stafafels om staand werken aan te moedigen en screening en advies om de ergonomische zithouding aan bureaus te verbeteren. In alle Lotus Bakeries vestigingen is veel aandacht besteed aan fitness en sport, met verschillende initiatieven afhankelijk van de vestiging. Zo beschikken het 'House of Biscoff' in België en de kantoren in de Verenigde Staten en Zweden over een fitnessruimte met douches. Andere locaties bieden sportactiviteiten aan door mogelijkheden om zich aan te melden voor een fietsleaseprogramma, deelname aan wekelijkse bootcamps of fiets- of wandelsessies. Deze aanpak creëert een aangenamere werkomgeving die de tevredenheid en het welzijn van de werknemers bevordert.

GEZONDHEID EN VEILIGHEID

	EENHEID ¹	2023	2022	2021
Aantal fatale arbeidsongevallen	#	0	0	0
Totaal aantal arbeidsongevallen per gemiddeld aantal werknemers	%	2,6	3,2	2,3
Totaal aantal arbeidsongevallen met afwezigheid van werk	#	75 ✓	85 ✓	52 ✓
Aantal geregistreerde arbeidsongevallen voor eigen werknemers	#/1 milj. uur	18,6	26,9	15,3

Gezondheid en veiligheid op het werk is essentieel voor ons bedrijf. Binnen onze werkomgeving nemen we maatregelen om het risico op ongevallen op de werkplek te beperken om een veilige werkplek te garanderen.

Bevorderen van een veilige werkomgeving

Voor onze vestiging Lotus Manufacturing South Africa (LMSA) hebben we een complete ISO 45001-certificering. Dit is de internationale norm voor gezondheid en veiligheid op het werk, opgesteld om werknemers en bezoekers te beschermen tegen werk gerelateerde ongevallen en ziekten. De ISO 45001-certificering werd ontwikkeld om factoren te beperken die onherstelbare schade kunnen toebrengen aan werknemers en bedrijven. Omdat we bij LMSA meer dan 650 mensen in dienst hebben, geeft het ons een enorme gemoedsrust dat we het juiste doen voor onze werknemers.

In Nederland beschikken de productielocaties Geldrop en Enkhuizen over het Vignet Arbeidsveiligheid van de VBZ (Vereniging voor de Bakkerij- en Zoetwarenindustrie). Er wordt een terugkerende audit uitgevoerd door twee externe leden van de VBZ, die bestaat uit interviews met onze werknemers, waarvan de resultaten vervolgens worden gerapporteerd.

Als onderdeel van onze voortdurende verbetering op het gebied van veiligheid hebben we in alle fabrieken in België een grondige veiligheidsaudit uitgevoerd met een externe organisatie, ondersteund door observaties op de werkvloer en interviews met fabrieksarbeiders. Er is een intern veiligheidsactivatieplan ontwikkeld rond Safety Awareness & Management (SAM). De nieuwe interne veiligheidscommunicatiecampagne zal in 2024 live gaan.

Ons veiligheidsbeleid

Ons engagement ten aanzien van gezondheid en veiligheid op het werk wordt gestuurd door ons beleid en onze systemen. Onze eerste focus ligt op het voorkomen van ongevallen door het minimaliseren van veiligheidsrisico's op de volgende vier gebieden.

1. Gezondheid op het werk
2. Persoonlijke veiligheid
3. Procesveiligheid
4. Veiligheid van rollend materieel

We nemen de volgende stappen om effectieve risicopreventiestrategieën op onze eigen locaties te ontwikkelen.

¹ De scope van de KPI's omvat onze interne werknemers.



Risicobeoordeling

In al onze locaties worden nieuwe machines en apparatuur ontworpen volgens de nieuwste veiligheidsnormen en ondergaan een uitgebreide veiligheidsinspectie door onze eigen veiligheidsfunctionarissen via de Site Acceptance Test. We volgen een duidelijke procedure voor het identificeren van gevaren. Machines worden indien nodig aangepast om te voldoen aan onze hoge veiligheidsnormen.

Om gedragserelateerde risico's te identificeren, maken we gebruik van veiligheidsinspecties en feedbackinstrumenten om onveilige situaties te ontdekken en te melden. In Zuid-Afrika wordt bijvoorbeeld elk kwartaal een gezondheids- en veiligheidsvragenlijst ingevuld, waarna de bestaande risicobeoordelingen worden geëvalueerd en de bestaande procedures worden aangescherpt.

Ontwikkelen van richtlijnen en procedures

In alle landen waar Lotus Bakeries actief is, gelden strenge arbeidsveiligheidswetten. Er worden duidelijke veiligheidsprocedures

en operationele richtlijnen opgesteld op basis van de risicobeoordeling op elke productielocatie of elk kantoor. Deze procedures worden vertaald in werkinstructies voor elk werkstation. We verstrekken aangepaste werkkleding aan onze werknemers en aannemers om bij te dragen aan een veilige werksituatie.

Bewustmaking en veiligheidstraining

Er is een veiligheidstrainingsprogramma waarin we ons regelmatig richten op bewustwording en preventie.

- Veiligheid op de werkplek is een vast onderdeel van de onboarding-programma's van nieuwe werknemers die in de fabriek aan de slag gaan.
- Er worden regelmatig trainingen gegeven om mensen te leren hoe ze andere collega's op het belang van veiligheid kunnen wijzen of gevaarlijke situaties kunnen aanpakken en voorkomen.
- Elke vestiging heeft een duidelijke noodprocedure. Er worden jaarlijks trainingen uitgevoerd om deze noodprocedure in te oefenen.

Monitoring via rapportering

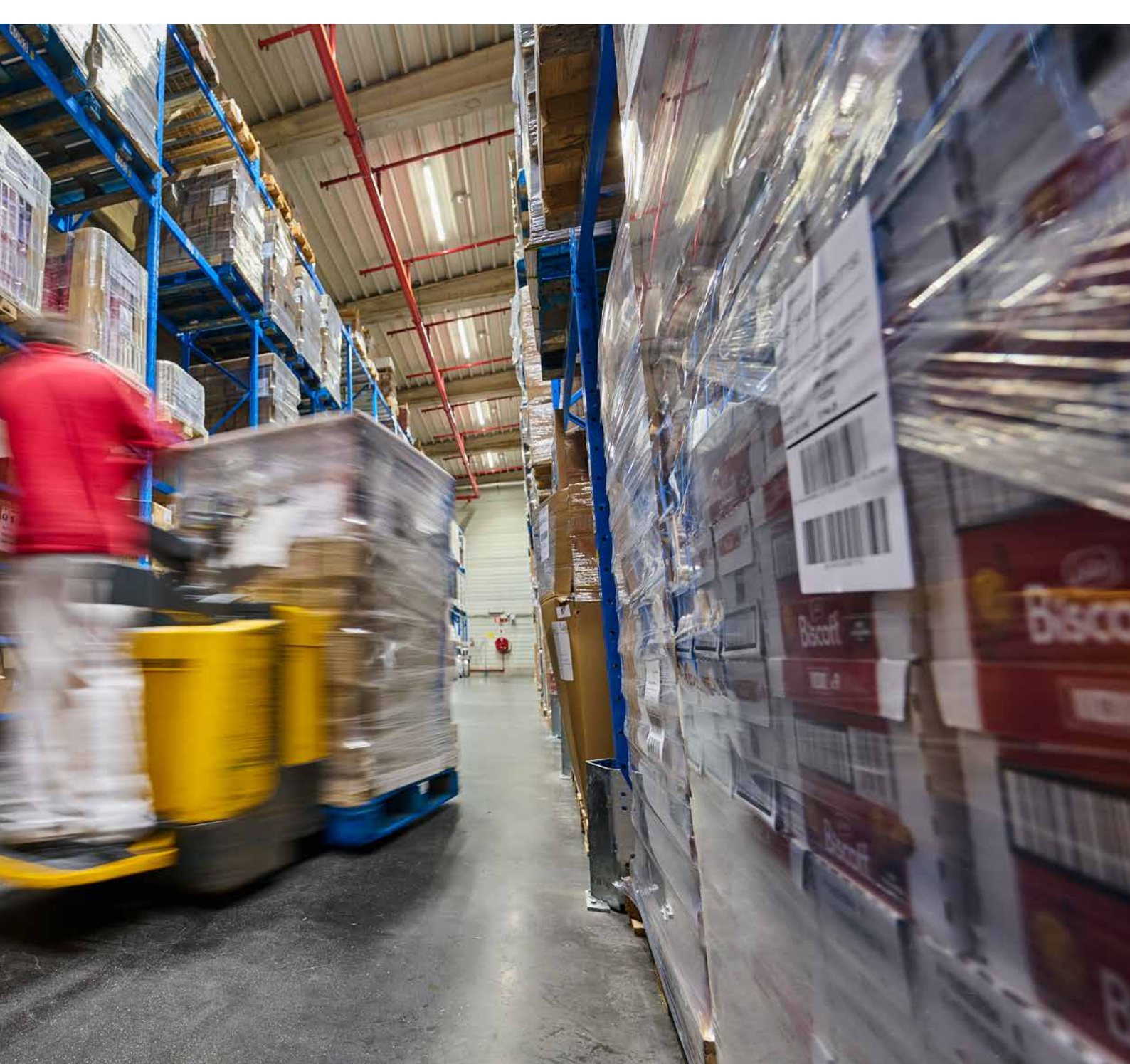
Het management controleert de prestaties op het gebied van gezondheid en veiligheid. Alle vestigingen meten en rapporteren maandelijks over het aantal ongevallen op het werk met afwezigheid. Ongelukken worden geëvalueerd om onze prestaties te verbeteren en onze risicobeheersingsstrategieën te verbeteren.

Veiligheid buiten onze eigen activiteiten

Voor de bouw van onze nieuwe fabriek in Thailand hebben we veel aandacht besteed aan het aannemersbeleid inzake gezondheids- en veiligheidsmaatregelen. De aannemer moet ervoor zorgen dat medisch personeel, EHBO-voorzieningen, een ziekenpost en ambulancediensten te allen tijde beschikbaar zijn op de locatie van de werkzaamheden en dat er passende regelingen worden getroffen voor alle noodzakelijke welzijns- en hygiënevoorschriften. We vragen onze aannemer ook om een preventiemedewerker voor ongevallen aan te stellen op de locatie van de werkzaamheden, die verantwoordelijk is voor het handhaven van de veiligheid en de bescherming tegen ongevallen. Er zijn dagelijkse veiligheidsoefeningen en wekelijkse veiligheidsrondgangen.

In 2023 vielen er geen fataliteiten plaats. Het aantal arbeids-ongevallen daalde in 2023 tot 75 incidenten. Het blijven promoten van veilig gedrag, het grondig analyseren van elk incident en het gebruiken van de learnings hiervan om medewerkers te sensibiliseren, helpt om een veiligheidscultuur te promoten en een daling ten opzichte van vorig jaar te realiseren. Er was één uitzonderlijk geval: in de vestiging in Zuid-Afrika voorziet Lotus Bakeries pendeldiensten met minibusjes voor de medewerkers. Een minibusje had een accident waardoor 9 medewerkers aan boord van het busje een ongeval hebben gehad met minstens één dag afwezigheid. Als we dit uitzonderlijke geval isoleren, zou het aantal incidenten nog verder gedaald zijn tot 66 in vergelijking met vorig jaar. In 2023 zijn er vijf productie- of distributielocaties zonder arbeidsongevallen.





MAATSCHAPPIJ: AMBITIE & REALISATIES 2023

We geven om de generaties van vandaag en morgen en alle belanghebbenden in onze waardeketen. Verantwoordelijk zakendoen met het oog op de huidige en toekomstige complexe uitdagingen zorgt ervoor dat we kunnen vasthouden aan onze missie: het leveren van snacks met een superieure smaak, aan iedereen, elke dag, overal. We willen bijdragen aan het welzijn van de consument door het juiste en evenwichtige portfolio van de hoogste kwaliteit aan te bieden. Bovendien dragen we bij aan de perspectieven van toekomstige generaties door onderwijsprojecten te ondersteunen.

De ambities van Lotus Bakeries binnen de maatschappij-pijler zijn daarom gericht op de volgende vier domeinen:



HIGHLIGHTS

- Het opzetten van een mensenrechtenbeleid
- Het lanceren van een klokkenluiderslijn en -beleid



PRIORITEITEN	EENHEID	2023	2022	2021
Interne werknemers ¹ die de Gedragscode ondertekend hebben	%	99,9 ✓	99,9 ✓	99,8 ✓
Sleutelleveranciers ² die de Gedragscode ondertekend hebben	%	94,2 ✓	90,5 ✓	90,1 ✓
Sleutelleveranciers die de principes van de Lotus Bakeries Palm Oil Policy onderschreven hebben ³	%	100,0 ✓	90,0 ✓	90,0 ✓

PRODUCTVEILIGHEID	EENHEID	2023	2022	2021
Lotus Bakeries productiesites waar onze producten geproduceerd worden, met een externe kwaliteitscertificatie (BRC, IFS)	%	100,0 ✓	100,0 ✓	100,0 ✓

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

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

³Palmolieleveranciers 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 EN RESPECT VOOR MENSENRECHTEN

Lotus Bakeries neemt actief haar maatschappelijke verantwoordelijkheid op. We garanderen een ethische bedrijfsvoering doorheen de organisatie.

Het handhaven van zakelijke integriteit en mensenrechten is fundamenteel voor het opbouwen van vertrouwen bij onze partners, gemeenschappen en belanghebbenden, zoals aangegeven in ons Mensenrechtenbeleid. Ons uitgangspunt is om alle internationale mensenrechtennormen na te leven, inclusief, maar niet beperkt tot, de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens van de VN en de leidende beginselen van de VN inzake bedrijfsleven en mensenrechten.

Waar de lokale wetgeving en internationale normen strenger zijn, zal Lotus Bakeries de strengere norm volgen.

Elk individu verdient respect, waardigheid en gelijke behandeling. Om deze overtuiging te benadrukken, hebben we de principes uiteengezet in onze Gedragscode en het Mensenrechtenbeleid uitgebreid gecommuniceerd aan alle werknemers via ons intranet. We moedigen onze werknemers aan om de waardigheid en mensenrechten van collega's en alle andere mensen waarmee ze in de loop van hun werk in contact komen, te respecteren.



ETHISCHE BEDRIJFSVOERING IN ONZE EIGEN ORGANISATIE

De Gedragscode is op 2 april 2020 door de Raad van Bestuur goedgekeurd en in 2020 geïmplementeerd. Vanaf 2021 moet elke nieuw aangeworven werknemer dit ondertekenen. Deze Code maakt integraal deel uit van de arbeidsovereenkomst. In september 2023 werd de Gedragscode bijgewerkt om de nieuwe klokkenluiderslijn van Lotus Bakeries weer te geven. Hierdoor worden onze werknemers aangemoedigd om zich uit te spreken in het geval dat ze gedrag waarnemen dat hen zorgen baart of dat de Gedragscode van Lotus Bakeries, ons beleid of de toepasselijke wet- en regelgeving lijkt te schenden.

Onze gedragscode

Lotus Bakeries verwacht van al haar werknemers dat zij zich inzetten om op een ethische manier te handelen met integriteit, eerlijkheid en volledige naleving van de toepasselijke wetten, regels en voorschriften. Het bedrijf heeft een gedragscode ontwikkeld met zes hoofdprincipes die haar werknemers te allen tijde moeten respecteren. Deze principes worden verder uitgewerkt in afzonderlijke, meer gedetailleerde beleidslijnen en procedures:



De volledige Gedragscode is in 11 verschillende talen beschikbaar op onze website:

<https://www.lotusbakeries.com/governance-practices-and-policies>

1. Transparantie:

Lotus Bakeries streeft naar een duidelijke en accurate communicatie met haar klanten, leveranciers, consumenten en zakenpartners en moedigt een open communicatie aan met al haar belanghebbenden. Lotus Bakeries onthoudt zich bovendien van niet-conforme, oneerlijke, frauduleuze of misleidende marketingpraktijken.

Nieuw in 2023

- De Handelsmerkrichtlijnen voor Biscoff® zijn opgesteld en gepubliceerd om professionals te helpen bij het opnemen van Biscoff®-pasta en koekjes in hun recepten. De richtlijnen zijn bedoeld om een duidelijk begrip te geven van hoe het Biscoff®-merk kan worden gebruikt terwijl de integriteit van onze merken en handelsmerken gewaarborgd blijft. Het gebruik van Biscoff®-producten bij de bereiding van recepten geeft iemand niet automatisch het recht om het Biscoff®-handelsmerk te gebruiken, zoals logo's, ontwerp, uitstraling en handelsimago in zijn communicatie. Lotus Bakeries heeft echter bepaalde manieren van gebruik toegestaan in haar Handelsmerkrichtlijnen om professionals transparant te informeren over hoe zij de merknaam Biscoff® kunnen gebruiken en voordeel halen uit de kracht en herkenbaarheid van het merk. Deze richtlijnen zijn wereldwijd van toepassing.



De volledige Biscoff®-handelsmerkrichtlijnen zijn beschikbaar op de Biscoff-website:

<https://www.lotusbiscoff.com/en-gb/foodprofessionals/trademark>

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 te allen tijde met respect en in overeenstemming met de relevante regels en voorschriften behandeld.

Nieuw in 2023

- In 2023 heeft Lotus Bakeries een mensenrechtenbeleid ontwikkeld en uitgerold dat van toepassing is op al onze activiteiten en op alle voltijdse, deeltijdse en tijdelijke collega's die rechtstreeks in dienst zijn

van Lotus Bakeries, inclusief onze bestuurders en directieleden. Het beleid is eveneens van toepassing op alle dochterondernemingen of joint ventures waarin Lotus een meerderheidsparticipatie of managementcontrole heeft. Het is belangrijk op te merken dat ons beleid en onze procedures voor verantwoord inkopen nadrukkelijk onze verwachtingen ten aanzien van onze leveranciers, verkopers, agenten en aannemers schetsen. Op het gebied van mensenrechten legt Lotus Bakeries haar Gedragscode voor Leveranciers op aan haar leveranciers van verpakkingen, grondstoffen, apparatuur en eindproducten. Wij zijn van mening dat het niet alleen onze verantwoordelijkheid is om ervoor te zorgen dat onze eigen activiteiten de mensenrechten respecteren, maar ook die van degenen in onze toeleveringsketen.



Het volledige Mensenrechtenbeleid en onze Verklaring inzake Moderne Slavernij zijn beschikbaar op onze website:

<https://www.lotusbakeries.com/governance-practices-and-policies>

- De Groep heeft een anti-intimidatie- en anti-discriminatiebeleid ontwikkeld en ingevoerd. Hiervoor wordt verwezen naar pagina 106 van dit jaarverslag.
- In 2023 werden verschillende nieuwe verordeningen inzake gegevensbescherming en cyberbeveiliging in China ingevoerd, met bijzondere aandacht voor grensoverschrijdende gegevensoverdrachten en bescherming van persoonlijke informatie. Aan de andere kant van de wereld is in Californië, VS, de California Consumer Privacy Act op 1 januari 2023 in werking getreden. Aangezien Lotus Bakeries op beide locaties verkoopkantoren heeft, hebben we onze wereldwijde handleiding inzake Gegevensbescherming bijgewerkt om de lokale vereisten weer te geven en hebben we verschillende maatregelen geïmplementeerd om volledig te voldoen aan het lokale rechtskader.

3. Eerlijk handelen en naleving garanderen:

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

Nieuw in 2023

- Met het oog op de geopolitieke onrust is binnen Lotus Bakeries de aandacht voor de exportregelgeving aangescherpt. Deze aanpak zorgt ervoor dat binnen een steeds wisselende en evoluerende situatie alle geldende import- en exportwetgeving en regelgeving nageleefd blijven worden.
- In 2023 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, met een succespercentage van 75% om het trainingsprogramma te voltooien. Alle medewerkers - bestaande en nieuwe - van de genoemde afdelingen werden bovendien uitgenodigd voor twee competitiequizen. De deelname- en slagingspercentages waren als volgt:
 - Juni 2023 exclusief VS: 89% deelname, 85,6% geslaagd
 - Juni 2023, specifieke quiz voor de VS: 100% deelname, 76,4% geslaagd
 - Oktober 2023 inclusief VS: 97% deelname, 62,9% geslaagd

Lotus Bakeries zal zich blijven inspannen om het bewustzijn en het begrip van het mededingingsrecht binnen haar organisatie te verhogen.



Verder wordt verwezen naar de Dealing Code die beschikbaar is op onze website en een belangrijk onderdeel is van onze voortdurende aandacht voor het voorkomen van handel met voorkennis:

<https://www.lotusbakeries.com/governance-practices-and-policies>

4. Corruptie tegengaan:

Lotus Bakeries heeft een zerotolerancebeleid aangaande omkoping en corruptie en ziet toe op een duidelijk proces inzake belangenvermenging en een nauwkeurige administratie, rapportage en boekhouding.

Nieuw in 2023

- Lotus Bakeries heeft een nieuwe klokkenluiderslijn uitgegeven die toegankelijk is voor iedereen op onze website (<https://www.lotusbakeries.com/governance-practices-and-policies>) en waarmee anoniem melden mogelijk is, vertrouwelijkheid verzekerd is en een accurate opvolging van de wettelijke verplichtingen gegarandeerd is. Een dergelijke klokkenluiderslijn zal de opsporing van mogelijk wangedrag in de hele waardeketen verder verbeteren.
- Lotus Bakeries heeft verdere stappen ondernomen in het kader van haar voortdurende verbetering van de bedrijfsboekhouding in al haar entiteiten, door de timing, het beheer van de belanghebbenden en de automatisering van de jaarverslagen en de jaarlijkse aandeelhoudersvergadering in al haar entiteiten verder te stroomlijnen. Waar van toepassing, heeft ze bovendien de nodige bestuurswijzigingen en updates van de statuten of reglementen van entiteiten doorgevoerd met het oog op de evolutie van de Groep in de afgelopen jaren.

5. Beveiligen van informatie:

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

Nieuw in 2023

- Vorig jaar voerde Lotus Bakeries met succes 34.933 phishing-simulaties uit binnen onze gebruikersgemeenschap, met een indrukwekkend laag faalpercentage van 2,3%. Naast deze inspanningen blijven we ons inzetten om het beveiligingsbewustzijn

te verbeteren door middel van gerichte trainingsprogramma's voor nieuw personeel en de strategische inzet van phishingcampagnes.

- Vooruitkijkend naar 2024 is onze overkoepelende doelstelling om de maturiteit van onze beveiliging te verhogen en te streven naar een zero-trust-strategie. Dit omvat het verder implementeren van strenge authenticatie-, autorisatie- en voortdurende validatieprocessen voor alle gebruikers, toepassingen en apparaten. Om deze strategie te realiseren, richten we ons op belangrijke initiatieven zoals het bijhouden van een nauwkeurige inventaris van bedrijfsmiddelen en software, het versterken van beveiligingsprotocollen voor werk op afstand en het versterken van de beveiliging voor toegang tot onze productielijnen. Tegelijkertijd blijven we fors investeren in detectiecapaciteit.
- In lijn met ons streven naar robuuste beveiligingspraktijken nemen we in 2024 stappen om ervoor te zorgen dat we voldoen aan de NIS 2.0 EUR-richtlijn. In eerste instantie implementeren we een uitgebreid kader voor beveiligingsrisico's, waarmee we de basis leggen voor een veerkrachtige en conforme beveiligingsinfrastructuur.
- Om vertrouwelijke onderhandelingen te vergemakkelijken en tegelijk onze kroonjuwelen te beschermen, heeft Lotus Bakeries haar vertrouwelijkheidsovereenkomsten volledig herzien en versterkt en een flexibelere werkwijze ingevoerd.

6. Respect voor het milieu en beleid inzake verantwoord inkopen:

Lotus Bakeries houdt de impact van zijn activiteiten op het milieu nauwlettend in de gaten en streeft er voortdurend naar om zijn ecologische footprint te verkleinen.

Voor specifieke details over onze concrete activiteiten voor 2023, inclusief onze ambities en prestaties in verband met het milieu, zie pagina 88 en de implementatie van de Gedragscode voor Leveranciers op pagina 131 van dit jaarverslag.

VERANTWOORDELIJKHEDEN

Elke werknemer van Lotus Bakeries heeft de verantwoordelijkheid om de principes van de Gedragscode na te leven.

De verantwoordelijkheid voor het implementeren van de Gedragscode ligt bij de Compliance Officer, ondersteund door de lokale HR-afdelingen.

WHISTLEBLOWING

Alle werknemers van Lotus Bakeries worden aangemoedigd om van zich te laten horen als ze gedrag waarnemen dat hen zorgen baart, of dat in strijd lijkt te zijn met de Gedragscode van Lotus Bakeries, ons beleid of de toepasselijke wet- en regelgeving.

De klokkenluiderslijn van Lotus Bakeries maakt het mogelijk om anoniem te rapporteren, de vertrouwelijkheid te garanderen en de wettelijke verplichtingen nauwkeurig op te volgen. Lotus Bakeries waardeert de hulp van werknemers en anderen die mogelijke zorgen identificeren en melden die moeten worden aangepakt. Mensen die zich uitspreken, worden beschermd en zullen er niet onder lijden als ze te goeder trouw zorgen over vermoedelijk wangedrag uiten. Lotus Bakeries tolereert geen enkele vorm van vergelding tegen u als u zich uitspreekt.

Lotus Bakeries heeft een Klokkenluidersbeleid uitgewerkt waarin wordt uitgelegd hoe men in vertrouwen en zonder angst voor vergelding vermoedelijk wangedrag kan melden. Het beschrijft ook wat van ons mag worden verwacht met betrekking tot opvolging en relevante actie.



De Klokkenluiderslijn en het Klokkenluidersbeleid zijn te vinden op onze website:

<https://www.lotusbakeries.com/governance-practices-and-policies>

Alle werknemers zijn geïnformeerd over de Klokkenluiderslijn en het Klokkenluidersbeleid via intranetcommunicatie en informatiebladen die in al onze productievestigingen zijn opgenomen. Het Klokkenluidersbeleid is bovendien geïntegreerd in de onboardingpakketten en lokale HR-platforms.

In 2023 zijn via de Klokkenluiderslijn geen klachten ontvangen. Het departement Compliance van de Groep werd op de hoogte gesteld van een klacht van werknemers over een vermeend geval van discriminatie in de loop van 2023. Het dossier werd lokaal onderzocht. Er zijn geen inbreuken vastgesteld.

RAPPORTAGE

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 2023 is de Raad van Bestuur niet geïnformeerd aangezien er geen klachten zijn ontvangen en er geen inbreuken werden vastgesteld.

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 elf talen beschikbaar.

De Gedragscode is toegevoegd aan het onboardingpakket voor nieuwe werknemers in al onze vestigingen en er is een presentatie gepland voor de onboardprogramma's.

De werknemers van Lotus Bakeries werd gevraagd de Gedragscode te ondertekenen en ze hebben allen een korte toelichting gekregen over de zes daarin opgenomen principes. Eind 2023 had 99,9% van de werknemers de Gedragscode ondertekend.



DUURZAME INKOOP EN ETHISCHE ZAKELIJKE PRAKTIJKEN BIJ ONZE LEVERANCIERS

GEDRAGSCODE VOOR LEVERANCIERS

De principes die zijn uiteengezet in de Gedragscode van Lotus Bakeries worden ook opgelegd aan onze leveranciers van verpakking, grondstoffen, apparatuur en eindproducten. In 2023 had 94,2% van onze belangrijkste leveranciers van eindproducten (externe productie), grondstoffen, verpakking en uitrusting waarmee Lotus Bakeries een schriftelijk contract heeft gesloten, de Gedragscode voor Leveranciers ondertekend.

De principes waaraan deze leveranciers zich moeten houden, kunnen als volgt worden samengevat:

1. Wettige en ethische bedrijfsvoering:

- Respect voor mensenrechten
- Kinderarbeid wordt in geen enkel geval geaccepteerd
- Mensen behandelen met waardigheid, eerlijkheid, rechtvaardigheid en respect
- Zich onthouden van enige vorm van discriminatie, intimidatie, verbaal of fysiek misbruik
- Implementatie van gedegen 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 vertrouwelijke informatie van Lotus Bakeries
- Geen vervalsing, smokkel of andere gerelateerde misdrijven

3. Respect voor het milieu

- Het verkrijgen en documenteren van alle noodzakelijke milieuvergunningen, licenties en registraties.
- Het instellen van een milieumanagementsysteem, inclusief:
 - Processen gericht op afvalvermindering, lager energieverbruik, lagere uitstoot en het voorkomen van vervuiling
 - Behoud van biodiversiteit, met inbegrip van bedreigde flora en fauna (geen ontbossing) en aandacht voor bodembescherming
 - Respect voor waterbronnen en zorgen voor een goed water- en (afval)waterbeheer
 - Geen gebruik van illegale producten en beperking van het gebruik van pesticiden en andere wettelijke chemicaliën

4. Traceerbaarheid

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

Wij 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

De aankoopafdeling is verantwoordelijk voor het implementeren van de Gedragscode voor Leveranciers, waar nodig ondersteund door Legal & Compliance.

WHISTLEBLOWING

Leveranciers wordt gevraagd om eventuele bezorgdheden te melden aan hun contactpersoon bij Lotus Bakeries. Sinds 2023 hebben zij ook de mogelijkheid om klachten te rapporteren via het online klokkenluidersplatform dat Lotus Bakeries heeft geselecteerd. Dit platform maakt anonieme meldingen mogelijk, waarborgt vertrouwelijkheid en garandeert een nauwkeurige opvolging van wettelijke verplichtingen.



PRODUCTVEILIGHEID

MONITORING

De Gedragscode voor Leveranciers bevat een verplichting voor de leverancier om documentatie te verschaffen op basis waarvan Lotus Bakeries kan controleren of de Gedragscode Leveranciers wordt nageleefd.

Hoewel audits bij leveranciers traditioneel gericht zijn op kwaliteit en voedselveiligheid, onderzoekt Lotus Bakeries manieren om de juiste handhaving van andere principes in de Gedragscode te monitoren. Er worden inspanningen geleverd om deze overwegingen te integreren in bestaande audits.

Lotus Bakeries verwacht van leveranciers dat ze de nodige correctieve acties ondernemen om de vastgestelde tekortkomingen te verhelpen.

IMPLEMENTATIE

De Gedragscode voor Leveranciers is in 2020 geïmplementeerd, wordt aangeleverd in de taal van het contract en is beschikbaar in elf talen. In 2020 werden de leveranciers van verpakking, grondstoffen, apparatuur en eindproducten waarmee Lotus Bakeries een raamcontract had, gevraagd de Gedragscode afzonderlijk te ondertekenen. Sindsdien maakt deze code integraal deel uit van de standaardcontracten met onze sleutelleveranciers. Bovendien bevatten al onze algemene voorwaarden voor aankoop een verwijzing naar de Gedragscode voor Leveranciers, die beschikbaar is op onze website.

In 2023 had 94,2% van de sleutelleveranciers de Gedragscode ondertekend.

KWALITEITSMANAGEMENTSYSTEEM

Het kwaliteitsbeleid van Lotus Bakeries is 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. Het kwaliteitsmanagementsysteem wordt beoordeeld door het interne auditteam. Dit gebeurt jaarlijks opgesplitst over vijf momenten, gekoppeld aan verschillende criteria. Ten gevolge hiervan worden corrigerende en preventieve acties genomen.

Om deze kwaliteit te verzekeren voert Lotus Bakeries een kwaliteitsbeleid dat ook op de website kan geraadpleegd worden.



De volledige tekst van het kwaliteitsbeleid is beschikbaar op onze website:

<https://www.lotusbakeries.com/policies-reports>

Verantwoordelijkheid

De afdeling Corporate Quality Assurance is verantwoordelijk voor het bewaken van de kwaliteit van onze producten onder leiding van de Corporate QA Director, die de eindverantwoordelijkheid heeft om ervoor te zorgen dat aan de voorwaarden van het kwaliteitsmanagementsysteem van Lotus Bakeries wordt voldaan op al onze productielocaties en in alle kantoren van Lotus Bakeries. De Area QA Managers hebben dezelfde verantwoordelijkheden voor hun regio.

Reikwijdte van productveiligheid en -kwaliteit

Het kwaliteitsmanagementsysteem van Lotus Bakeries behelst de gehele waardeketen, van de aankoop van grondstoffen en verpakking tot de productie, etikettering en levering van de eindproducten aan de klant. Externe productie valt ook onder het kwaliteitsmanagementsysteem.

Kwaliteitscontrole van leveranciers

- **Selectie leverancier**

Onze leveranciers worden geselecteerd op basis van vooraf bepaalde criteria, waaronder de beschikbaarheid van een effectief kwaliteits- en voedselveiligheidsmanagementsysteem, gegarandeerd door een onafhankelijke certificeringsinstantie voor voedselveiligheid. Een effectief traceringsstelsel maakt hier deel van uit, zodat Lotus Bakeries op elk moment weet waar de grondstoffen vandaan komen.

- **Specificaties**

Voor grondstoffen en verpakkingsmaterialen die kritisch zijn ten aanzien van productveiligheid zoals bloem, eieren, vetstoffen, margarine, 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. Wij beoordelen het door de leverancier aangeleverde analyse rapport en controleren dit met regelmatige tegenanalyses van onze eigen gespecialiseerde interne laboratoria. Deze inbound controle is structureel geregistreerd in SAP om overzicht te houden en op te kunnen volgen.

- **Leveranciersaudits**

De controle op de leveranciers wordt ook aangevuld met leveranciersbezoeken en audits, die naar jaarlijkse gewoonte uitgevoerd worden op grond van prestatie metingen, alsook bij nieuwe leveranciers. In 2023 vonden er drie audits plaats bij leveranciers van grondstoffen en verpakkingsmaterialen. Daarnaast vonden er nog vier bezoeken plaats bij onze leveranciers van grondstoffen en verpakkingsmaterialen.

Alleen op basis van deze gedetailleerde prestatie metingen kunnen we ervoor zorgen dat we te allen tijde met de beste leveranciers blijven werken.

Kwaliteitsborging van onze productieprocessen en eindproducten

- **Risicoanalyse en kritische controlepunten (HACCP)**

Voor alle productielocaties zijn productieprocessen ontwikkeld om de kwaliteit en veiligheid van de producten te garanderen. Zo zijn er bijvoorbeeld gedetailleerde HACCP-plannen (risicostudies inzake productveiligheid) opgesteld. Ze worden minstens jaarlijks bijgewerkt of bij elke grote aanpassing van het proces of de machines.

- **Opleiding**

Elke medewerker krijgt de nodige training over HACCP en over de parameters van het kwaliteitsproces. Dit begint tijdens de onboarding en wordt gevolgd door regelmatige herhalings trainingen.

- **Interne audits**

Verificatie vindt plaats op basis van interne audits. In 2023 vonden er 63 interne audits plaats met aanwezigheid op locatie. Elke productievestiging is minstens vijf keer gecontroleerd.

- **Externe audits**

Externe certificering is een belangrijke ondersteuning bij de continue verbetering van zowel processen als producten. Elke productievestiging van Lotus Bakeries is BRC- of IFS-gecertificeerd op het einde van 2023.

- **Kwaliteitscontrole**

Afgewerkte producten worden eerst kritisch bekeken op onze productievestigingen in de vorm van zelfevaluatie door de productiefabrieke. De kwaliteit van onze eindproducten wordt ook gegarandeerd door analyses in onze interne laboratoria. De resultaten van deze laboratoriumanalyses worden maandelijks aan de directie gerapporteerd. Producten van productiepartners worden op dezelfde manier beoordeeld.

Kwaliteitsprocessen voor onze productiepartners (externe productie)

Onze externe productiepartners worden op identieke wijze opgevolgd door onze afdeling Corporate Quality Assurance. Vorig jaar waren er drie fysieke audits, 10 persoonlijke fabrieksbezoeken en 10 persoonlijke kwaliteitsvergaderingen, aangevuld met 50 digitale kwaliteitsvergaderingen in het afgelopen jaar. De eisen die wij stellen aan onze externe productiepartners zijn contractueel vastgelegd in een duidelijk eisenpakket.

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 willen we de consument transparant 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 sites en productiepartners ging door 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.

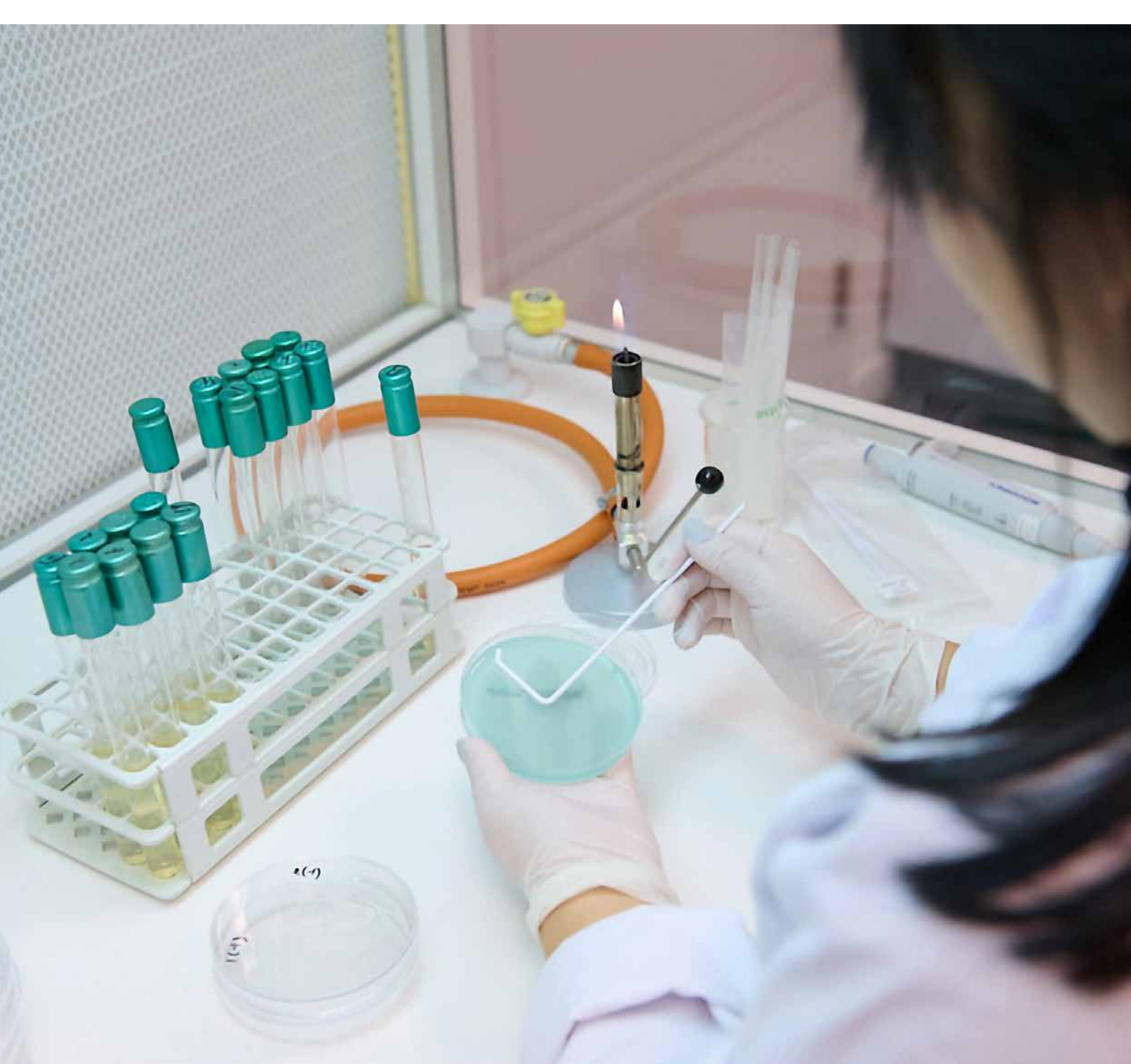
Jaarlijkse testen en continue monitoring van ons kwaliteitsmanagementsysteem

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 getest in samenwerking met externe partijen.

Op basis van de resultaten van deze test worden leerpunten geïdentificeerd en aangepast en worden monitoring- en actieplannen opgesteld.

In 2023 organiseerde Lotus Bakeries één recall in Nederland, gevolgd door een grondige risicoanalyse. De nodige acties werden tijdig ondernomen en preventieve maatregelen werden meteen getroffen om herhaling in de toekomst te vermijden.

Dankzij deze verschillende stappen zijn de diverse onderdelen van ons kwaliteitsmanagementsysteem voldoende gewaarborgd.





PRODUCTONTWIKKELING

De R&D-afdeling is verantwoordelijk voor het ontwikkelen van nieuwe producten, het optimaliseren van bestaande producten en het creëren van verpakkingsoplossingen, dit alles in lijn met de strategie en het beleid van Lotus Bakeries. Daarom selecteren we zorgvuldig onze grondstoffen van goedgekeurde leveranciers die overeenstemmen met ons beleid inzake verantwoord inkopen, en zorgen we ervoor dat verpakkingsmaterialen voldoen aan onze ambitie om tegen eind 2025 100% recycleerbaar te zijn.

Productontwikkeling verloopt volgens een gefaseerd proces (stage gate), waarbij ideeën, prototypes en producten worden geëvalueerd op basis van verschillende criteria, waaronder ons duurzaamheids- en nutritioneel beleid. Dit resulteert in een merksnack van hoge kwaliteit, die onze consumenten overal ter wereld het hele jaar door een superieure smaakervaring biedt.

Onze expertise op het gebied van innovatie wordt aangevuld met samenwerkingen met bekende kennisinstututen en universiteiten, die ons een beter zicht geven op de interacties tussen product, verpakking en proces en ons nieuwe inzichten bieden in nieuwe technologieën.

NUTRITIONAL POLICY



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. We gebruiken alleen kwalitatief hoogstaande ingrediënten en we bewaken de processen inzake productie- en toeleveringsketen van begin tot eind. Zorg dragen voor de kwaliteit, herkomst, samenstelling en veiligheid van onze producten is hierbij cruciaal. Onze R&D-afdeling speelt hierin 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 nākd®, 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 voor bestaande snacks in de voedingscategorie.



Geen artificiële smaken of kleuren

Om onze consumenten uitsluitend gezonde en kwaliteitsvolle producten aan te bieden, streven we ernaar geen kunstmatige smaken of kleuren in onze producten te gebruiken. 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 van onze topproducten aan te bieden in zowel grote als kleine verpakkingen, die minder dan 150 Kcal per portie bevatten.



Heldere informatie en verantwoorde marketing

Om consumenten te ondersteunen bij hun voedingskeuzes, vinden we het belangrijk om ze correcte productinformatie te geven, inclusief de nutritionele waarden.

Daarnaast neemt Lotus Bakeries een eenduidig standpunt in met betrekking tot verantwoorde reclame naar kinderen. Zo heeft Lotus Bakeries Belgium de Belgische Pledge 3.0 ondertekend.



De volledige tekst van het nutritioneel beleid is beschikbaar op onze website:

<https://www.lotusbakeries.com/policies-reports>

We vinden het belangrijk om consumenten informatie te geven die hen stimuleert om verantwoord te consumeren. Ons engagement is gebaseerd op:

- 1. Verantwoorde consumptie aanmoedigen**
- 2. Verantwoordelijkheid nemen voor communicatie**

Verantwoorde consumptie

Verantwoorde consumptie is een belangrijk onderwerp in onze reclame. Om consumenten te helpen de juiste voedingskeuzes te maken, moedigen we in onze reclame geen overmatige consumptie aan en laten we deze ook niet zien.

We overschrijden de aanbevolen portiegroottes niet en beelden geen ongezonde of ongepaste consumptie van onze producten uit. Voor bepaalde productlijnen bieden we verschillende portiegroottes die aansluiten bij de levensstijl van verschillende soorten huishoudens.

Verantwoordelijke communicatie

Bij Lotus Bakeries communiceren we niet met kinderen jonger dan 13 jaar. In plaats daarvan zien we de ouders als de bewakers van de gezonde voeding van hun kinderen. Dit geldt voor mediakanalen zoals tv, radio, gedrukte media, bioscoop, direct marketing, productplaatsing, apps, outdoor marketing, mobiel en online, inclusief sociale mediakanalen, influencer marketing en bedrijfswebsites.

LOTUS BAKERIES FOUNDATION FOR EDUCATION

Mission: 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.

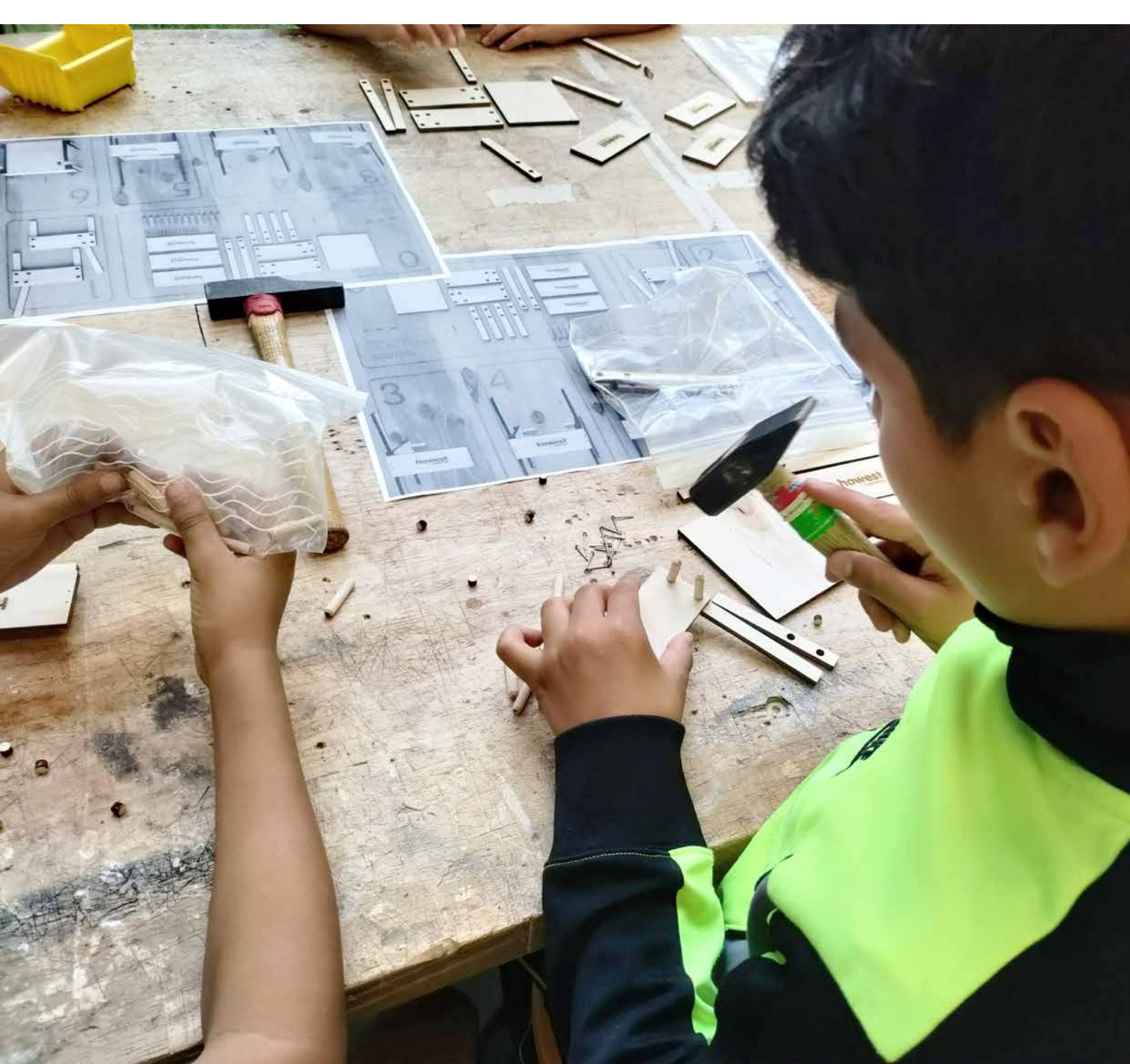
Wie toegang heeft tot kwalitatief onderwijs kan een vak aanleren en zo ook toegang vinden tot de arbeidsmarkt, een inkomen verdienen en een gezin onderhouden, kennis delen en verder ontwikkelen.

Onderwijs is niet voor niets een universeel mensenrecht, waar elk kind recht op heeft. Het biedt toekomstperspectief en 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 2023 ondersteunde Lotus Bakeries acht ontwikkelingsprojecten binnen Lotus Bakeries' Foundation for Education:



The Kusasa Project

Het Kusasa project is een onderwijsproject in de Westkaap in Zuid-Afrika waarvan Lotus Bakeries sinds 2018 hoofdsponsor is. Jaarlijks krijgen ongeveer 150 kinderen kwalitatief basisonderwijs en worden ze ondersteund in hun verdere ontwikkeling. Hierdoor wordt hun vooruitzicht op een betere toekomst vergroot, wat tevens ten goede komt aan de lokale samenleving.

Wat de onderwijsprestaties betreft was 2023 een opmerkelijk jaar voor het Kusasa project. Dankzij de steun kon er afgelopen jaar 60% meer lessen worden gegeven dan in andere scholen in de regio. In de vierde groep studeerden in 2023, 24 leerlingen af aan The Kusasa Academy. Naast regulier onderwijs omvatten de activiteiten ook danslessen, 42 excursies en uitstapjes, evenals 50 winter- en zomersportactiviteiten en tot slot cultuurclubs waarin de kinderen de mogelijkheid kregen om hun passie te ontdekken.

Het Kusasa-project heeft altijd prioriteit gegeven aan ontwikkelingsnoden voor jonge kinderen. Naast educatieve doelen zorgt The Kusasa Project ervoor dat de kinderen voorzien worden van praktische noden en middelen die hun levenskwaliteit verbeteren, zoals: acupunctuur therapie, oogtesten en correcties, versterking van brilglazen, gehooronderzoeken en het verstrekken van gehoorapparaten. In 2023 maakten zo'n 32 gezinnen gebruik van maatschappelijk werkers, er werden 110 huisbezoeken afgelegd en zo'n 126 vormen van medische en sociale hulp werden geboden aan de gemeenschap.



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 lange termijn engagement van 12 jaar voor ongeveer 145 kinderen.





TAJO

Middels de ondersteuning van het Gentse Talentatelier voor Jongeren ('TAJO'), kiest Lotus Bakeries bewust om maatschappelijk kwetsbare jongeren in de regio's Gent en Kortrijk (België) nieuwe kansen aan te bieden en hun motivatie aan te wakkeren om te gaan studeren.

Bij TAJO worden jongeren via interactieve ateliers op zaterdag geïntroduceerd tot diverse beroepen en de bijhorende competenties en talenten. Deze ateliers worden geleid door ervaren gastdocenten en minstens één keer per maand krijgen de jongeren de mogelijkheid om een kijk achter de schermen te nemen binnen inspirerende bedrijven. Op deze manier kunnen de jongeren zelf ontdekken welke vakgebieden hen aanspreken en wat hen aanmoedigt om te gaan studeren in een richting die hen verder brengt, zowel op school als in de maatschappij.

Om verbinding met de TAJO-jongeren ook tijdens de zomervakantie te waarborgen, organiseerde TAJO in juli en augustus activiteiten voor alle jongeren. De zomervakantie van 2023 werd gestart met een evenement waarbij connectie en netwerk centraal stonden. In augustus werd het nieuwe TAJO-jaar gezamenlijk ingeluid met een dag met ervaringsgerichte workshops op verschillende locaties zoals: de Gentse Bourgoyen, het Technologiepark in Zwijnaarde, boerderij Doerak in Marke en de Hogeschool in West-Vlaanderen.



City Pirates

Het maatschappelijk voetbalproject van City Pirates, dat actief is op acht locaties in Antwerpen (België), wordt door middel van sport ingezet om jongeren een kans te geven en competenties aan te leren. Dit project heeft als hoofddoel om kansarme jongeren in de provincie Antwerpen een kans te geven op onderwijs, het behalen van een diploma, en het verkrijgen van een job.

De ontwikkeling van sportieve vaardigheden gaat hand in hand met het bevorderen van sociale vaardigheden waarbij teamwork, doorzettingsvermogen, inspanning en discipline centraal staan, met aandacht voor gelijkwaardigheid, respect en engagement. Dit alles is gericht op het creëren van een stabiele en evenwichtige toekomst. City Pirates biedt tevens sociale en financiële begeleiding voor ouders, naschoolse activiteiten en huiswerkbegeleiding voor kinderen. De organisatie telt momenteel 15 professionele medewerkers, 215 vrijwilligers en 1.500 spelers. Het eerste team van City Pirates speelt in tweede amateurklasse en ontvangt logistieke ondersteuning van Club Brugge KV.

In 2023 organiseerde City Pirates, naast sportactiviteiten, ook evenementen gericht op sociaal engagement. Dit kwam tot uiting in speelpleinwerking, jeugdhuiswerking, diverse workshops en evenementen, stagedagen en een buurt-evenement. Door middel van deze initiatieven creëert de club, buiten het speelveld, een sociaal platform waar jongeren, kinderen, ouders, maar ook vrijwilligers samenwerken aan een betere samenleving in de stad.



Gammol

Gammol is een Belgische vzw die zich in Gambia inzet voor onderwijs- en gezondheidszorgnoden, waarbij beschikbaarheid van zuiver water en onderwijs als essentiële basisvoorwaarden wordt beschouwd.

In 2023 lagen de voornaamste focus op de bouw van een vierde school en het voorzien van zuiver water in verschillende regio's. Dankzij Gammol hebben nu meer dan 120.000 mensen in Gambia dagelijks toegang tot zuiver en drinkbaar water, wat slechts een schakel vormt in de ketting die tot meer zelfredzaamheid moet leiden.

Het grootste project werd aangevat in juni 2023 met de bouw van de vierde school in Falaa, een zuidelijke wijk van Sanyang in Gambia. Deze nieuwe basisschool zal vier klaslokalen, een lokaal voor de leerkrachten en directie, en sanitaire voorzieningen omvatten. Alle materialen die nodig zijn voor de bouw van de school worden lokaal aangekocht en vervaardigd, wat de lokale economie ten goede komt.

Naast de inspanningen voor het bouwen van scholen stelt Gammol steeds duidelijke verwachtingen aan de lokale gemeenschappen die ze ondersteunen om de kwaliteit van het onderwijs te waarborgen. Hierbij wordt aandacht besteed aan de vakken die worden onderwezen, de aanstelling van leerkrachten en hun verantwoordelijkheden. De focus van het basisonderwijs ligt namelijk op taal en rekenen. De acties van Gammol zijn gebaseerd op de overtuiging dat kwalitatief onderwijs jongeren een grotere kans biedt om aan armoede te ontsnappen. Het verlenen van kwalitatief onderwijs is dan ook een van de belangrijkste doelen, gericht op het bereiken van zelfredzaamheid.



Gooikenshoeve

VZW Gooikenshoeve (België) 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 wij 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 sinds 2021 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

Met dit project biedt Lotus Bakeries steun aan vier Technische landbouwscholen in de regio Walungu in Congo, namelijk: Maka, Karhagwa, Muku en Cihirano. De werkloosheid in deze regio ligt bijzonder hoog. Zelfs jongeren die hun opleiding hebben afgerond vinden moeilijk werk.

Het project heeft als doel om jongeren te ondersteunen in hun beroepsopleiding en tegelijkertijd de technische en ondernemingsvaardigheden van hun leraren te versterken. De leraren worden opgeleid door ervaren partners, met specifieke nadruk op landbouw en ambachten omdat het Walungu-gebied voornamelijk agrarisch is en in deze sector de meeste mogelijkheden liggen. Dit

maakt dat de leraren voldoende kennis hebben om de jongeren voor te bereiden op een zelfstandige activiteit binnen landbouwpraktijken na het afstuderen. In totaal worden er 486 scholieren opgeleid. Dankzij dit onderwijs kunnen ze hun families ondersteunen.

In het kader van de sociaal-professionele relevantie van het landbouwonderwijs wordt de focus gelegd op financiering van praktische zaken die nodig zijn ter ondersteuning van de cursussen. Zo werd in 2023 in het Muku Technical Instituut het konijnenhok opgeknapt en een varken aangekocht voor de varkenstal in Cihirano. Het invoeren van een nieuwe opleiding maakte het mogelijk om de leerlingen op te leiden in het opzetten van micropropagatie om gezonde banenscheuten te produceren.

Vervolgens werd een managementcomité opgericht om toezicht te houden op de scholen en de werking ervan te optimaliseren door kennisuitwisseling tussen de scholen en agrarische bedrijven in de regio mogelijk te maken.

Tot slot werd een wedstrijd georganiseerd voor de afgestudeerden om een ondernemingsplan op te stellen, waarbij het meest belovende project gedeeltelijk gefinancierd werd. Afgestudeerden die inkomst genererende activiteiten starten in circulaire economie of agro-ecologie, worden begeleid met als doel hun initiatieven te bevorderen en tegelijk te analyseren welke opleidingen het meest belovend zijn voor sociaal-professionele integratie.

EXTERNE INITIATIEVEN, ENGAGEMENTEN EN EVALUATIES

Om ons te helpen onze ESG-engagementen te bereiken en aan te tonen, beschikken we over verschillende belangrijke lidmaatschappen en certificeringen. Deze richten zich op mens en milieu en sluiten aan bij onze engagementen inzake duurzaamheid.



SBTI

- Het Science Based Targets-initiatief (SBTi) is een samenwerking tussen CDP, het Global Compact van de Verenigde Naties, het World Resources Institute (WRI) en het World Wildlife Fund (WWF). Het SBTi is het enige wereldwijde initiatief dat de CO₂-emissiedoelstellingen van een bedrijf rechtstreeks koppelt aan het Akkoord van Parijs en de bijbehorende wereldwijde inspanningen, om de stijging van de wereldwijde temperatuur onder 1,5 °C te houden.
- Lotus Bakeries heeft in maart 2023 de Business Ambition for 1.5°C Commitment Letter ondertekend. De doelstelling en het stappenplan worden momenteel ontwikkeld.



CEFLEX

- Het Circular Economy for Flexible Packaging (CEFLEX) initiatief is een samenwerking van meer dan 180 Europese bedrijven, verenigingen en organisaties die de gehele waardeketen van flexibele verpakkingen vertegenwoordigen. Het doel van het initiatief is om alle flexibele verpakkingen in Europa circulair te maken. De 'Mission Circular' van CEFLEX streeft ernaar alle flexibele verpakkingen in te zamelen en meer dan 80% van de gerecycleerde materialen te gebruiken voor waardevolle nieuwe markten en toepassingen ter vervanging van nieuwe materialen.
- Lotus Bakeries is sinds 2020 actief lid van het CEFLEX-initiatief en neemt actief deel aan de werkgroepen voor de ontwikkeling van designrichtlijnen voor een circulaire economie (D4ACE). Verder past Lotus Bakeries de reeds bestaande CEFLEX-richtlijnen toe om recycleerbare flexibele verpakkingen te ontwikkelen.



FLEXIBLE PLASTIC FUND

- Het Flexible Plastic Fund is een in het Verenigd Koninkrijk gevestigd samenwerkingsfonds van 18 gerenommeerde fabrikanten van consumentengoederen in het Verenigd Koninkrijk die meerwaarde bieden voor moeilijk te recyclen flexibele kunststoffen. Het Flexible Plastic Fund werkt samen met detailhandelaren, recyclagebedrijven, lokale overheden en fabrikanten die flexibele kunststofverpakkingen gebruiken om een efficiënt systeem te creëren dat hoogwaardige recyclage stimuleert van een materiaal dat van oudsher weggegooid werd. Het fonds werkt aan de langetermijnambities om ervoor te zorgen dat de recyclage van flexibele kunststof die in het Verenigd Koninkrijk plaatsvindt, volledig circulair is en wordt gefaciliteerd door huishoudelijke recyclage-inzamelingen.
- Lotus Bakeries is sinds de oprichting in 2021 lid van het Flexible Plastic Fund via de merken Lotus Bakeries UK Ltd., Natural Balance Food en Kiddylicious. Lotus Bakeries neemt actief deel aan de funder meetings en ondersteunt financieel de Flexcollect-pilootstudies inzake de huisvuilinzameling in het Verenigd Koninkrijk en de retailinzameling van flexibele plastics.



RSPO

- De Roundtable of Sustainable Palm Oil (RSPO) werkt aan de transformatie van de palmolie-industrie om deze duurzaam te maken. Het is een wereldwijde non-profitorganisatie die certificeringen verstrekt voor gecertificeerde duurzame palmolie.
- Lotus Bakeries is lid van de RSPO en de Belgische Alliantie voor Duurzame Palmolie. Daarom selecteren we zorgvuldig onze belangrijkste leveranciers van palmolie¹ op basis van het NDPE-principe (No Deforestation, No Peat, No Exploitation) in haar aankoopnormen. Alle vestigingen van Lotus Bakeries die palmolie gebruiken of aankopen hebben ook een RSPO-certificaat.

¹ Onze belangrijkste leveranciers inzake palmolie zijn leveranciers die producten leveren die meer dan 50% palmolie bevatten en waarin het ingrediënt 5% van de recepten uitmaakt.



RAINFOREST ALLIANCE

- De Rainforest Alliance is een internationale non-profitorganisatie die werkt op het raakvlak van bedrijven, landbouw en bossen. Rainforest Alliance-gecertificeerd zijn betekent dat een product de drie pijlers van duurzaamheid respecteert: sociaal, economisch en milieuvriendelijk.
- De cacaoboter en cacaomassa die worden gebruikt in onze Lotus® Biscoff®-chocolade is gecertificeerd door de Rainforest Alliance. De Enkhuizer- en Peijnenburg-producten met chocolade waren oorspronkelijk UTZ-gecertificeerd, maar zijn gecertificeerd door de Rainforest Alliance sinds de overgang van UTZ naar Rainforest Alliance.



SEDEX

- Sedex, de Supplier Ethical Data Exchange, is een samenwerkingsplatform waarmee leden ethische gegevens kunnen verzamelen en delen, en risico's in hun toeleveringsketens kunnen identificeren. Het is 's werelds grootste dataplatform voor de beoordeling van de toeleveringsketen.
- Lotus Bakeries is lid van Sedex met onze fabrieken in België en Frankrijk. Lid zijn van de Sedex-community ondersteunt ons engagement voor eerlijke arbeidspraktijken, het welzijn van onze werknemers, bedrijfsethiek en het milieu.

Lotus Bakeries wordt beoordeeld door verschillende onafhankelijke organisaties. We hebben beoordelingen van de volgende organisaties:



SUSTAINALYTICS

- Sustainalytics is een bedrijf dat de duurzaamheid van beursgenoteerde bedrijven beoordeelt op basis van hun prestaties op het gebied van milieu, maatschappij en corporate governance. Ze meten in welke mate een bedrijf is blootgesteld aan sectorspecifieke ESG-risico's en hoe goed het met deze risico's omgaat. De beoordelingschaal bestaat uit 5 risiconiveaus, variërend van ernstig risico tot verwaarloosbaar risico.
- De beoordeling door Sustainalytics is 30,2. (laatste update, juni 2023). We waarderen de feedback en hebben in de loop van 2023 initiatieven genomen om onze prestaties inzake ESG verder te verbeteren.



CDP

- CDP, het voormalige Carbon Disclosure Project, beheert het wereldwijde openbaarmakingssysteem om de milieueffecten te beheren. De scope van deze openbaarmakingen werd uitgebreid tot ontbossing en waterveiligheid. Ze hebben een uitgebreide globale verzameling van zelfgerapporteerde gegevens opgebouwd. Door bedrijven een score van A tot D te geven, nemen ze organisaties mee op een traject van openbaarmaking tot bewustwording en management met betrekking tot verschillende milieuonderwerpen.
- Lotus Bakeries heeft een D inzake klimaatverandering en B- inzake ontbossing. We engageren ons om met de feedback aan de slag te gaan en stellen actieplannen op om de risico's te beperken en te profiteren van de opportuniteiten die het CDP signaleert.

EU-TAXONOMIE

OVERZICHT VAN DE EU-TAXONOMIE

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

In Artikel 9 van 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 komen voor deze doelstellingen (de Gedelegeerde Verordeningen). Wij zijn van mening dat onze belangrijkste economische activiteiten met betrekking tot het produceren en verkopen van weldadige en natuurlijke snacks niet onder de Gedelegeerde Verordeningen vallen en daarom momenteel niet in aanmerking worden genomen voor Taxonomiedoelstellingen. Voor rapportering in 2023 moet voor de eerste twee milieudoelstellingen het aandeel van de economische activiteiten die in aanmerking komen voor de Taxonomie en die zijn afgestemd op de Taxonomie in omzet, kapitaaluitgaven (CapEx) en operationele uitgaven (OpEx) worden vermeld. Bovendien moet voor de overige vier milieudoelstellingen het aandeel van de voor de Taxonomie in aanmerking komende economische activiteiten in de omzet, kapitaaluitgaven (CapEx) en operationele uitgaven (OpEx) worden vermeld.

TOEPASSING VAN DE EU-TAXONOMIEVERORDENING

De bedragen die zijn gebruikt voor de berekening van de omzet, CapEx en OpEx ratio's zijn gebaseerd op de gerapporteerde gegevens in de geconsolideerde jaarrekening. Aangezien geen van onze omzetgenererende activiteiten momenteel wordt beschreven in de Gedelegeerde Verordeningen, is onze omzet die in aanmerking komt voor de EU Taxonomy voor 2023 nul. Om dezelfde reden rapporteren we geen CapEx met betrekking tot activa of processen die verband houden met economische activiteiten die niet op de taxonomie zijn afgestemd of CapEx die deel uitmaakt van een plan om economische activiteiten uit te breiden die niet op de taxonomie zijn afgestemd.

Als en wanneer de specifieke economische activiteit 'productie van voedingsmiddelen en dranken' wordt toegevoegd aan de toekomstige Gedelegeerde Verordeningen, verwachten we dat onze KPI's voor taxonomie-afgestemde omzet, CapEx en OpEx zullen toenemen.

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. Activiteiten die niet in aanmerking komen voor de EU Taxonomie mogen niet worden geïnterpreteerd als een indicatie van onze duurzaamheidsprestaties of ambitie.

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 blijven we zoeken naar manieren om onze uitstoot te verminderen door middel van onze commerciële strategie en investeren in het koolstofvrij maken van onze activiteiten en waardeketen als onderdeel van onze ambitie om tegen 2050 net zero te zijn.

Voor een kwalitatieve beschrijving van de CapEx- en OpEx-uitgaven opgelopen om onze activiteiten duurzamer te maken, 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 herwaarderingen, 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 2023

Aangezien geen van onze omzetgenererende activiteiten onder de Gedelegeerde Verordeningen vallen, is het aandeel van de omzet die in aanmerking komt voor de Taxonomie in onze totale omzet 0%. Bijgevolg zijn de gerelateerde CapEx en OpEx ook 0%.

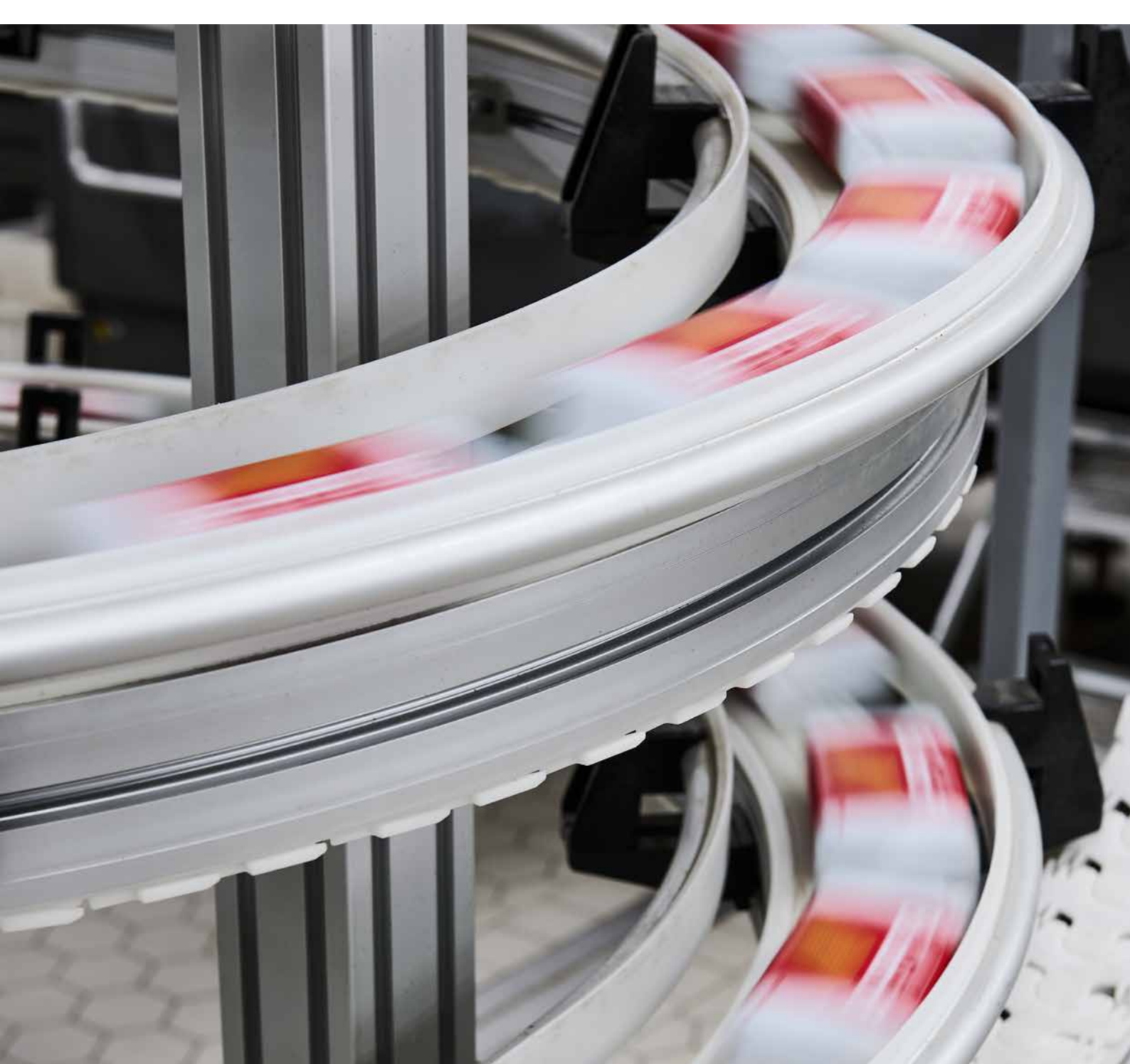
Wij erkennen dat de Gedelegeerde Verordening (EU) 2021/2178 van de Commissie van 6 juli 2021 (hierna de Verordening genoemd) tevens vereist dat de in artikel 8, leden 1 en 2, van Verordening (EU) 2020/852 bedoelde informatie, zoals gespecificeerd in bijlage I bij de Verordening, in tabelvorm wordt bekendgemaakt 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	1.063,0	0%	0%	100%
Kapitaaluitgaven (CapEx)	86,2	0%	0%	100%
Operationele uitgaven (OpEx)	40,8	0%	0%	100%

In 2023 heeft de Groep CAPEX-investeringen gerelateerd aan mitigatie van klimaatverandering gedaan voor een totaalbedrag van 4,5 miljoen euro (voornamelijk elektrische voertuigen, laadstations en fabrieks batterijen), die meer dan 20% van de onderhoudskosten van de Groep vertegenwoordigen.

De gedetailleerde informatie en gegevenstabellen in overeenstemming met de EU Taxonomie zijn in Bijlage bij dit Jaarverslag opgenomen.



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 2023 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 13 december 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 2023 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 2023 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 2023 van het Verslag;
- Het interviewen van de verantwoordelijke personeelsleden inclusief bedrijfsbezoeken;
- Het inspecteren van, op een beperkte 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 2023. 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 KWALITEITSBEHEERSINGSSYSTEEM

We hebben de onafhankelijkheids- en overige ethische voorschriften van de International Code of Ethics for Professional Accountants zoals uitgevaardigd door de International Ethics Standards Board for Accountants (IESBA), nageleefd, evenals de Belgische wettelijke vereisten met betrekking tot de onafhankelijkheid van de bedrijfsrevisor, en meer bepaald de regels opgenomen in de artikelen 12, 13, 14, 16, 20, 28 en 29 van de Wet van 7 december 2016 tot organisatie van het beroep en het publiek toezicht op de bedrijfsrevisoren, en artikelen 3:62, 3:63 en 3:64 en 3:65 van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen.

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 Onderzoeksubject opgenomen in uw Jaarverslag voor het jaar afgesloten op 31 december 2023 niet is opgesteld, in alle van materieel belang zijnde opzichten, overeenkomstig de Criteria.

ANDERE ESG-GERELATEERD INFORMATIE

De overige informatie omvat alle ESG-gerelateerde informatie in het Verslag anders dan de Informatie Over Het Onderzoeksubject 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 Onderzoeksubject 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 Onderzoeksubject 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 Onderzoeksubject 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 2023 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, 28 maart 2024

De commissaris

PwC Bedrijfsrevisoren BV
Vertegenwoordigd door

Lien Winne*
Bedrijfsrevisor

*Handelend in naam van Lien Winne BV

APPENDIX - INFORMATIE OVER HET ONDERZOEKSUBJECT

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

Op pagina 85:

Milieu	Sustainable packaging	% verpakking van alle merken van Lotus Bakeries dat recycleerbaar is
	Carbon footprint	% van onze sites in eigendom dat het CO ₂ -neutraal label heeft behaald
		Totale scope 1 en 2 broeikasgasemissies gelinkt aan onze eigen sites
		Kg afval per geproduceerde ton
	Sustainable sourcing	% van onze productiesites die palmolie verwerken en het RSPO-certificaat hebben behaald

Op pagina 105:

Medewerkers	Genderdiversiteit	% man-vrouw voor Raad van Bestuur, Leadership team en alle werknemers
	Geografische spreiding	Totaal personeelsbestand per land en split tussen man/vrouw (absoluut en in %)

Op pagina 120:

Medewerkers	Gezondheid en veiligheid	Totaal aantal arbeidsongevallen met afwezigheid van werk
-------------	---------------------------------	--

Op pagina 125:

Maatschappij	Prioriteiten	% interne werknemers die de Gedragscode ondertekend hebben
		% sleutelleveranciers die de Gedragscode ondertekend hebben
		% sleutelleveranciers die de principes van de Lotus Bakeries Palm Oil Policy onderschreven hebben
	Productveiligheid	Lotus Bakeries productiesites waar onze producten geproduceerd worden, met een externe kwaliteitscertificatie (BRC, IFS)

03

ONZE ORGANISATIE

Groepsstructuur en dagelijkse leiding 158

Onze wereldwijde aanwezigheid 166





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 (vertegenwoordiger van Mercur Consult BV) is CEO van de Groep Lotus Bakeries sinds 2011 en stuurt dagdagelijks de leden van het EXCO aan. Hij startte zijn loopbaan in de afdeling van PwC. In de periode 2000-2005 was hij bij het farmaceutisch bedrijf 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 en Tomorrowland.

Isabelle Maes (vertegenwoordiger van Valseba BV) is CMO van Lotus Bakeries en CEO Natural Foods binnen de Groep. 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 en is sinds 2023 CMO van Lotus Bakeries.

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

Mike Cuvelier (vertegenwoordiger van Cumaco BV) is sinds september 2017 CFO van de Groep Lotus Bakeries, waarbij de Finance, HR en ESG departementen rapporteren aan hem. 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 (vertegenwoordiger van Heycom BV) 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.



Mike Cuvelier (CFO) - William Du Pré (Corporate Director Quality, Procurement and R&D) - Ignace Heyman (COO) - Jan Boone (CEO)
- Isabelle Maes (CEO Natural Foods & CMO Lotus Bakeries)



BENOEMING VAN CMO ALS VERSTERKING VOOR INTERNATIONALE GROEI

Voor de groei van Biscoff® en de Natural Foods merken wil Lotus Bakeries meer dan ooit investeren in digitale en datagedreven marketing, daarbij optimaal gebruik makend van synergieën tussen de merken binnen de twee strategische pilaren. Om die reden neemt Isabelle Maes sinds begin 2023 de rol op van Chief Marketing Officer, in aanvulling van haar rol als CEO Natural Foods.

Naast de versterkte organisatie van de wereldwijde marketingteams werden ook de Europese landenorganisaties en verantwoordelijkheden gestroomlijnd. Alle Europese verkoopkantoren van Lotus Natural Foods, behalve het Verenigd Koninkrijk, zijn nu geïntegreerd en rapporteren aan Ignace Heyman, COO van de Lotus Bakeries Groep. Deze veranderingen zijn bepaald om activiteiten beter te stroomlijnen en aan te passen aan de markt waarin we opereren.

SYNERGIEËN TUSSEN BISCOFF® EN LOTUS™ NATURAL FOODS

Marketing is vandaag fundamenteel anders dan vroeger: digitaal, individueler, internationaler en ook meer data gedreven. Dat bekrachtigde ook de strategische oefening die we uitvoerden voor Biscoff® in samenwerking met Bain & Company. Lotus Bakeries wil meer en efficiënt investeren in data en digitale marketing voor Biscoff en de Natural Foods merken, en daarbij optimaal gebruik maken van synergieën tussen deze Global Brand teams. Digitale, datagedreven marketing is directer en meer doelgericht, maar moet wel heel kort opgevolgd worden omdat ze constant in evolutie is en elk medium een specifieke aanpak vereist. De marketinginspanningen voor beide strategische pilaren van ons bedrijf brengen we daarom overkoepelend samen onder leiding van onze nieuwe CMO Isabelle Maes.

Dit brengt als bijkomend voordeel met zich mee dat de teams elkaar kunnen inspireren, hun processen op elkaar kunnen afstemmen en we zo tot een meer uniforme marketing aanpak komen. Het ervaren team van Biscoff hanteert processen die al lang verankerd zijn in de organisatie, en kan die expertise delen. De Natural Foods merken zijn jonger, en brengen een ondernemende spirit met zich mee, waarmee ze zorgen voor een frisse blik en inspiratie. Vermits onze salesteams in verschillende landen zowel Biscoff als de Natural Foods merken commercialiseren, is het ook vanuit dit oogpunt logisch om te zoeken naar een meer uniforme aanpak waar mogelijk, terwijl het merkbeheer en de strategie geschikt blijven voor zowel Biscoff als de Natural Foods merken.

Een goed voorbeeld is onze e-commerce aanpak die op een overkoepelende manier gecoördineerd wordt door een toegewijd gecentraliseerd digital team. Binnen elke area zijn de General Managers verantwoordelijk voor de implementatie van de e-commerce strategie van Lotus Bakeries.

GENERAL MANAGERS



BART BAUWENS
General Manager International
Distributors Biscoff®



LEON BROER
General Manager International
Distributors Lotus™ Natural Foods



ELS DE SMET
General Manager SOF Europa



RONALD DRIEUIE
General Manager SOF Azië



GARETH DUNNE
Managing Director NBF



JEROEN HARKS
General Manager Nederland



PAUL HUNTER
Managing Director UFF



MARGO JORIS
General Manager VS



JEAN-PHILIPPE KLOUTZ
General Manager Frankrijk



TWAN THORN
Managing Director Kiddylicious



JOHN VAN DE PAR
General Manager België

CORPORATE DIRECTORS

De corporate services afdelingen adviseren en ondersteunen de Groep over verschillende area's heen en rapporteren rechtstreeks aan het EXCO.



ELENA BAYOD
R&D Director



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
ESG Director



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



WANNES SCHALEMBIER
Corporate Director Finance
Biscuits & Bakery



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



ELS VAN PARYS
Programme Manager
Strategic Projects



HENDRIK VAN STEENDAM
Global Brand Director
Lotus™ Natural Foods



WOUTER VERSTRINGE
FF 2032 Investment Fund Director

ONZE WERELDWIJDE AANWEZIGHEID

VERKOOPSTRUCTUUR

Lotus Bakeries heeft in totaal 23 verkoopkantoren & -bureaus¹ verspreid over België, Frankrijk, Nederland, het Verenigd Koninkrijk, Spanje, Duitsland, Italië, Zweden, Zwitserland, Tsjechië, Oostenrijk, Verenigde Staten, Hong Kong, China, Zuid-Korea, Japan en Australië. Lotus Bakeries heeft de verkoopkantoren van Lotus Natural Foods in het Verenigd Koninkrijk samengevoegd op één locatie in St. Albans, net buiten Londen. Het kantoor in St. Albans is nu de thuisbasis van de vier Natural Foods verkoopkantoren; Natural Balance Foods (NBF), Urban Fresh Foods (UFF), Kiddylicious® en Peters' Yard®.

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

PRODUCTIEVESTIGINGEN

In totaal telt Lotus Bakeries twaalf productiesites². Die liggen verspreid over België, Frankrijk, Nederland, Zweden, de Verenigde Staten en Zuid-Afrika. De dertiende productiesite wordt op heden gebouwd in Thailand en zal ten laatste operationeel zijn in 2026.

Daarnaast beschikken we in Lokeren (België) over een eigen distributiecentrum.

Met uitzondering van TREK®, Kiddylicious® en Peter's Yard® worden alle merken³ in onze eigen productielocaties gemaakt. We gebruiken verschillende productietechnologieën om de typische kenmerken van ons uitgebreide productassortiment te garanderen. We doen dit door het aantal producten en technologieën op elke site te beperken en door productieprocessen te centraliseren in gespecialiseerde fabrieken.

¹ Verkoopvestigingen behoren tot hetzelfde Sales Office wanneer zowel de locatie als de juridische eigendom gelijk is.

² Productievestigingen behoren tot dezelfde productiesite wanneer zowel de locatie als de juridische eigendom gelijk is.

³ Onze nákd-producten worden deels geproduceerd door een co-fabrikant in het Verenigd Koninkrijk en deels in onze productiefaciliteit in Zuid-Afrika.

UITBREIDINGEN 2023

NIEUWE VERKOOPSBUREAUS

In 2023 zijn er nieuwe verkoopbureaus geopend in Japan en in Australië. Gezien het grote potentieel van beide markten is besloten om zelf aanwezig te zijn met eigen medewerkers. Hierdoor is het mogelijk om de samenwerking met onze distributeurs in deze markten te versterken en kennis van de markt verder uit te bouwen.

PRODUCTIESITES

In april 2023 werd in Thailand een traditionele ceremonie gehouden om symbolisch de eerste paal de grond in te slaan, waarbij de bouw van de nieuwe fabriek van start ging. Deze productiesite van Biscoff® is bedoeld om voornamelijk te produceren voor de regio Azië-Pacific. Een team van zowel lokale als uitgezonden medewerkers zet zich in om de site tegen de eerste helft van 2026 operationeel te maken.

Om voldoende productiecapaciteit te garanderen, werd in 2023 geïnvesteerd in een eigen năkd-productiefaciliteit naast de BEAR®-fabriek in Wolseley (Zuid-Afrika). Năkd is één van de merken van Lotus™ Natural Foods en werd nu nog volledig geproduceerd door een co-fabrikant in het Verenigd Koninkrijk. De nieuwe productiehhal zal de internationale volumes op zich nemen, terwijl het volume voor het Verenigd Koninkrijk door onze co-fabrikant geproduceerd zal blijven worden.

Vanwege de verschillende productieprocessen van năkd en BEAR, de eindproducten en de voorzorgsmaatregelen met betrekking tot de allergenenstatus, zijn er twee aparte gebouwen naast elkaar geplaatst.

In Lembeke, België, kwam een extra lijn voor de Biscoff Sandwich Cookie en werden bestaande productiefaciliteiten geoptimaliseerd.

Tot slot werd in de Verenigde Staten de productie-efficiëntie opgedreven na de capaciteitsuitbreidingen van de voorbije jaren.

2.984

Personeelsleden
(2.698 in 2022)

12

Productiesites
in 6 landen

23

Verkoopsvestigingen
in 17 landen

50+

Landen met
commerciële partners

ONZE WERELDWIJDE AANWEZIGHEID

OVERZICHT PRODUCTIEVESTIGINGEN



Mebane



BISCOFF FABRIEK



NATURAL FOODS FABRIEK



LOCAL HEROES FABRIEK



Wolseley





Lembeke

Courcelles

Oostakker

Eeklo



Enkhuizen

Geldrop

Sintjohannesga



Comines

Briec-de-L'Odét



Tyresö



Tyresö

ONZE WERELDWIJDE AANWEZIGHEID

OVERZICHT VERKOOPSSTRUCTUUR



Comines



Manchester
St. Albans (4)



San Francisco



HQ



VERKOOPSVESTIGINGEN

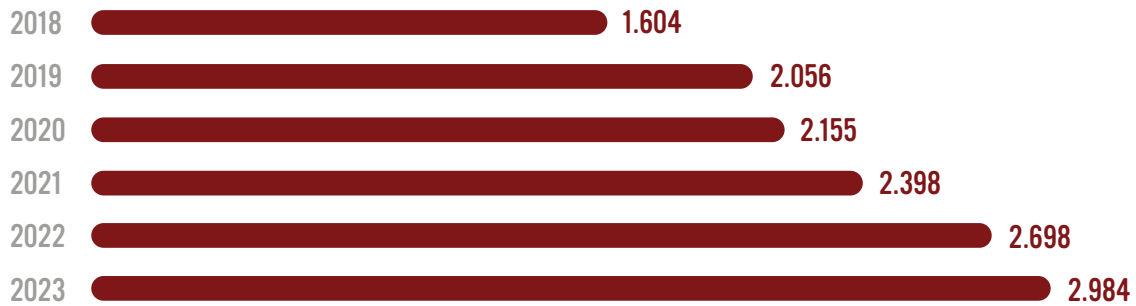


Madrid

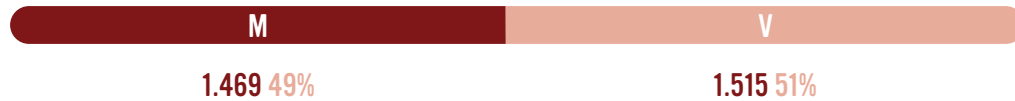


PERSONEEL

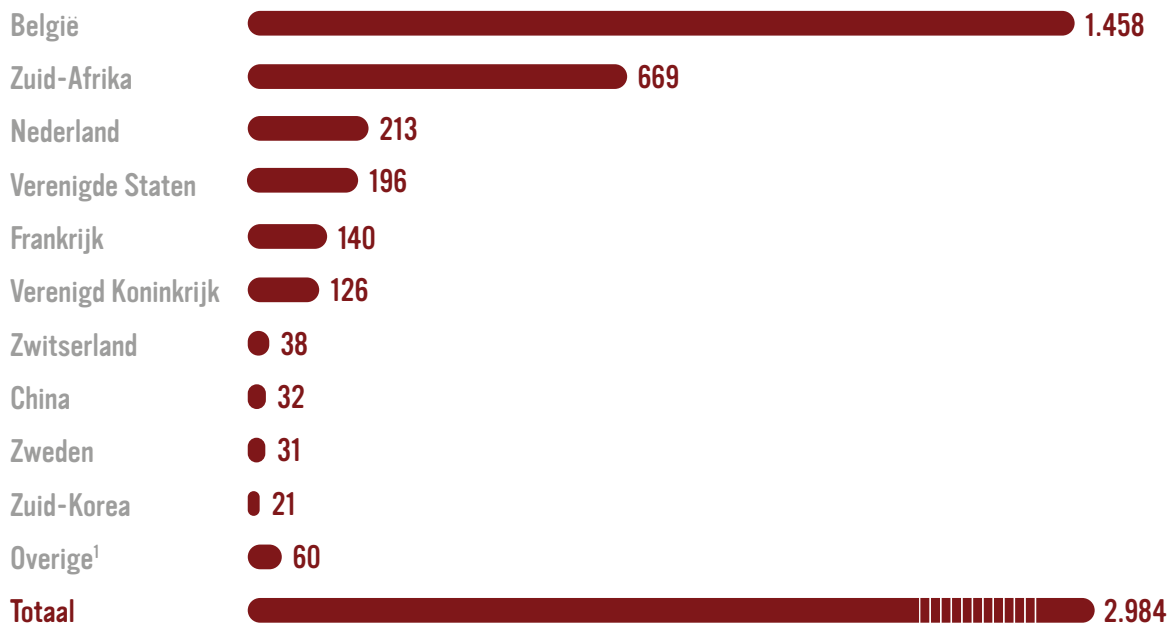
EVOLUTIE



AANTAL MEDEWERKERS VOLGENS GESLACHT



GEOGRAFISCHE WEERGAVE PER LAND



¹ Overige: Australië, Duitsland, Hong Kong, Italië, Japan, Oostenrijk, Spanje, Thailand, Tsjechië en Zwitserland

04

VERSLAG VAN DE RAAD VAN BESTUUR

Activiteiten in 2023	176
Financiële informatie	179
Vooruitzichten 2024	180
Resultaten en voorstel tot winstverdeling	182
Corporate Governance Verklaring	183
Enterprise Risk Management	206
Externe audit	211





ACTIVITEITEN IN 2023

LOTUS BAKERIES OVERSCHRIJDT MIJLPAAL VAN 1 MILJARD EURO OMZET

In 2023 groeide de geconsolideerde omzet van Lotus Bakeries met 185 miljoen euro tot 1.063 miljoen euro. Het hoge tempo van de omzetgroei die in de eerste zes maanden werd gerealiseerd, hield aan waardoor het jaar kan worden afgesloten met een indrukwekkende omzetsijging van 21%. De sterke volumegroei en prijsstijgingen zijn de drijvende krachten achter de kwalitatieve organische groei in 2023. De geconsolideerde omzet omvat ongeveer één procent negatief wisselkoerseffect.

De volumetrend in de tweede helft van het jaar verbeterde verder en eindigde met een stijging over het volledige jaar van iets minder dan 10%. De volumegroei is voornamelijk organisch, ongeveer één procent betreft omzet ten gevolge van de overname van Peter's Yard®.

De volumegroei van 2023 toont aan dat het momentum en de robuuste vraag voor het hele productassortiment en voor de verschillende geografische regio's aanhouden. Het brede portfolio van merkproducten was vrij goed bestand tegen het effect van inflatie en consumentenbestedingen.

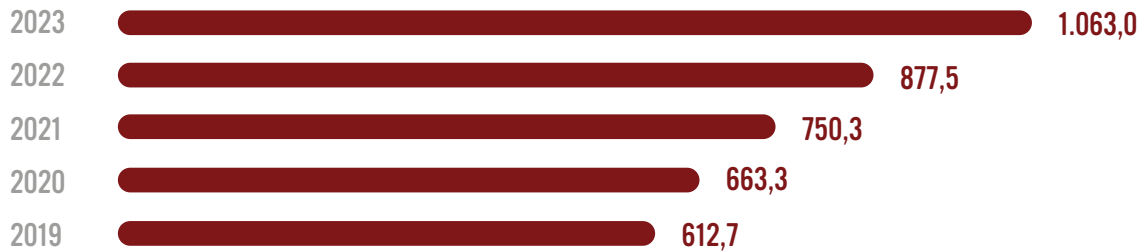
Alle drie de pijlers Lotus® Biscoff®, Lotus™ Natural Foods en Lotus Local Heroes hebben in 2023 een double-digit groei gerealiseerd. Deze globale bijdrage aan de groei weerspiegelt de kracht van de strategie op basis van drie pijlers en ondersteunt de veerkracht van de merken.

Lotus® Biscoff®, de grootste strategische pijler van de Groep, groeide in 2023 met 20% en bereikte een nieuwe mijlpaal van 500 miljoen euro omzet. Dankzij deze sterke en internationale groei zijn de Lotus Biscoff koekjes met nog een plaats gestegen op de wereldwijde 'Cookie Brands Ranking' en komen ze nu in de top 5 terecht. De ambitie om op langere termijn met Lotus Biscoff het nummer 3 koekje in de wereld te worden, blijft meer dan ooit gelden.

In 2023 was er opnieuw een double-digit groei in veel landen en in alle continenten. Dit is het geval in Noord-Amerika, waar zowel in de VS als Canada de huishoudpenetratie voor Lotus Biscoff koekjes de mijlpaal van 5% oversteeg. In Europa werden in verschillende landen aanzienlijke omzetsijgingen gerealiseerd. In deze landen waar Lotus Bakeries al een aantal jaren actief is met een eigen verkoopkantoor, blijkt dat de strategie en het *repeatable model* lonen. Tegelijkertijd bevestigt de penetratiegroei in grotere consumentenmarkten zoals Duitsland, Spanje, Italië en het Verenigd Koninkrijk het aanzienlijke potentieel dat Lotus Biscoff in veel Europese landen nog steeds heeft. Ook in Azië-Pacific presteerden grotere consumentenmarkten zoals Australië, China en Maleisië sterk. De huishoudpenetratie in Australië is het vermelden waard nadat deze de grens van 10% heeft overschreden.

In 2023 bleef de organische groei van de merken van **Lotus™ Natural Foods** sterk, met een omzet van 220 miljoen euro. De groei wordt voornamelijk gedreven door een double-digit volumetoename. Alle merken dragen bij aan de groei, waarbij de sterkste groei wordt genoteerd voor de fruitsnack BEAR®, gedreven door sterke internationale groei in de VS, Tsjechoë en Nederland. Maar ook de TREK® Flapjacks dragen hier sterk toe bij. Kiddylicious® zet zijn groeitraject in het Verenigd Koninkrijk voort en werd in 2023 met succes gelanceerd in Frankrijk. Voor nākd® hebben we met succes een proteïne raw bar gelanceerd in het Verenigd Koninkrijk, als aanvulling op het assortiment.

OMZETEVLUTIE IN €M



Lotus Natural Foods bouwt verder op haar strategische groeipalen, met enerzijds een focus op versnelde internationale groei en anderzijds het behouden van marktleiderschap, gecombineerd met sterke innovatie in het Verenigd Koninkrijk. In het Verenigd Koninkrijk bereikten de merken van Lotus Natural Foods een double-digit groei en de internationale activiteiten van Lotus Natural Foods buiten het Verenigd Koninkrijk groeiden met meer dan 35% en vertegenwoordigen al een derde van de totale omzet van Lotus Natural Foods. De omzetsijging van BEAR in de VS draagt in belangrijke mate bij aan de internationale groei van Lotus Natural Foods. Sinds de lancering in de VS in 2018 heeft BEAR zich ontwikkeld tot een toonaangevend merk in de categorie 'Kids Fruit Snacking'.

De derde pijler van de Lotus Bakeries strategie is de focus op de 'local heroes' in de thuismarkten België, Frankrijk, Nederland en Zweden. De pijler is van strategisch belang, biedt marktleiderschapsposities met een gediversifieerd assortiment producten en genereert sterke kasstromen.

Na een stabiele omzet in 2022, sluit **Lotus Local Heroes** weer aan met groei in 2023. De omzetsijging van 15% is te danken aan zowel prijsverhogingen als het opnieuw aanbieden van een breder assortiment producten bij bijna alle retailers. Bovendien zorgde de toegenomen capaciteit voor Dinosaurus® koeken en wafels voor een solide volumegroei voor beide concepten. De innovatie Lotus Cake Donut werd geïntroduceerd in de categorie van gebak in België en Frankrijk. Eveneens tegen het einde van 2023 evolueerde het Peijnenburg® assortiment naar verbeterde recepten, vernieuwde ontwerpen en een grotere focus op de variant zonder toegevoegde suiker.

STATUS VAN HET INVESTERINGSPROGRAMMA

Lotus® Biscoff®

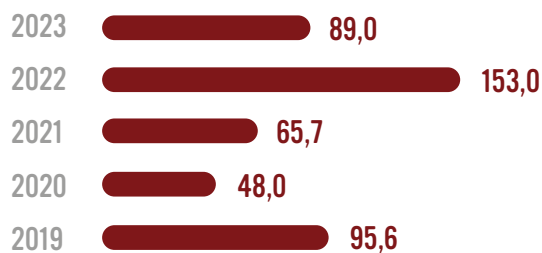
Met Lotus® Biscoff®-fabrieken in Europa (Lembeke), de VS (Mebane) en Thailand (Chonburi) zal de toekomstige productie-footprint evenwichtiger zijn en in lijn met de geografische verkoopspreiding. De drie productiefaciliteiten zullen respectievelijk Europa & het Midden-Oosten, Noord- en Zuid-Amerika en Azië-Pacific voorzien van de meest verse producten op de meest kosteneffectieve en milieuvriendelijke manier mogelijk. In de komende perioden zullen bijkomende investeringen in Lembeke en Mebane worden uitgevoerd om de evolutie van de wereldwijde en regionale vraag in evenwicht te brengen.

Lotus Bakeries investeert momenteel in Thailand (Chonburi) in een nieuwe greenfield productiefaciliteit voor Lotus Biscoff om haar groeiambitie in de regio Azië-Pacific verder te ondersteunen. De grond werd in november 2022 aangekocht en het projectteam heeft de grond geëgaliseerd en de grondwerken voltooid. De bouw van het gebouw is aangevat. Tegelijkertijd worden lokale inkoopmogelijkheden voor grondstoffen en verpakkingen ontwikkeld. Er zijn betrouwbare toeleveringspartners voor de lange termijn geïdentificeerd, die van strategisch belang zullen zijn voor duurzame en kwaliteitsvolle activiteiten in Thailand. Volgens de huidige planning ligt het project op schema voor een eerste productielijn die uiterlijk in de eerste helft van 2026 operationeel moet zijn.

Investeringen in Zuid-Afrika voor de productie van BEAR® en nākd®

De sterke prestaties van de BEAR®-fabriek en de flexibiliteit van de activiteiten waren de belangrijkste drijfveren achter de beslissing om de fabriek in Wolseley uit te breiden met een extra productiefaciliteit voor de productie van de nākd® raw bars. In de tweede helft van 2023 heeft het team opnieuw zijn capaciteiten bewezen door de nieuwe fabriek in de kortst mogelijke tijd in gebruik te nemen. Een officiële openingsceremonie heeft plaats gevonden in februari 2024 in aanwezigheid van de CEO Jan Boone, de Belgische ambassadeur en consul-generaal in Zuid-Afrika en Zuid-Afrikaanse functionarissen. De nieuwe fabriek in Zuid-Afrika zal de productie voorzien voor de internationale vraag naar nākd bars.

INVESTERINGEN IN €M



FINANCIËLE INFORMATIE

RENTABILITEIT EN EVOLUTIE VAN DE KOSTEN

Het recurrent bedrijfsresultaat REBIT (173 miljoen euro of 16,3% op de omzet) en de recurrente operationele kasstroom REBITDA (208 miljoen euro of 19,5% op de omzet) stegen met respectievelijk 33 en 38 miljoen euro.

Een omzetsijging van 21% is het gevolg van een volumestijging van bijna 10% enerzijds en double-digit prijsverhogingen anderzijds. Deze verantwoorde prijsverhogingen waren noodzakelijk om kostenstijgingen te compenseren over alle kostencomponenten heen en om marges te beschermen. Daarnaast draagt de volumegroei bij aan de commerciële en operationele marges en maakt voortdurende investeringen in mensen en activa mogelijk. Het tempo van de media-investeringen nam in de tweede helft van het jaar gematigd toe en ondersteunde de merken wereldwijd. De kosten voor zeevracht daalden aanzienlijk.

De niet-recurrente opbrengsten en kosten van -2,5 miljoen euro hebben voornamelijk betrekking op de kosten ter voorbereiding van de nieuwe fabriek in Thailand. Deze opstartkosten voor het project zullen toenemen naarmate de ingebruikname van de fabriek in 2026 dichterbij komt.

Het financieel resultaat van -2,5 miljoen euro bestaat voornamelijk uit interestkosten. Het financieel resultaat van vorig jaar omvatte een positief effect van gerealiseerde en niet-gerealiseerde wisselkoersresultaten op balansposities in vreemde valuta.

De belastingkost bedraagt 39 miljoen euro of 23% van de winst vóór belastingen. Het effectieve belastingtarief is in overeenstemming met het voorgaande jaar.

De nettowinst stijgt met 26 miljoen euro en bedraagt 129 miljoen euro of 12,2% van de omzet. De winst per aandeel (EPS) steeg met 25% naar 159 euro per aandeel. Het recurrent nettoresultaat bedraagt 131 miljoen euro of 12,4% op de omzet. Het recurrent nettoresultaat is het gerapporteerde nettoresultaat van de periode exclusief niet-recurrente opbrengsten en kosten.

Lotus Bakeries heeft in de afgelopen 12 maanden een nieuw record operationele kasstroom (REBITDA) van 208 miljoen euro gegenereerd. De investeringen in de afgelopen 24 maanden bedroegen 242 miljoen euro. Door de aanhoudende sterke kasstroomontwikkeling, in combinatie met gedisciplineerde vervangingsinvesteringen en controle op het werkkapitaal, verlaagde de netto financiële schuld/REBITDA ratio naar 0,6 per einde 2023. Vervangingsinvesteringen vertegenwoordigen minder dan 2% van de omzet.

BELANGRIJKE FEITEN NA 31 DECEMBER 2023

Na 31 december 2023 hebben er zich geen belangrijke feiten voorgedaan die een materiële impact hebben op de jaarrekening van 2023.



VOORUITZICHTEN VOOR 2024

Het jaar 2023 zal in de geschiedenis van Lotus Bakeries herinnerd worden als het jaar waarin de mijlpaal van één miljard euro omzet werd gerealiseerd. Dit is bereikt dankzij opnieuw een recordomzetstijging van meer dan 185 miljoen euro. Voor de strategische pijlers Lotus® Biscoff® en Lotus™ Natural Foods werd een sterke prestatie neergezet.

Het jaar 2023 zal eveneens de geschiedenis ingaan als het jaar waarin Lotus Biscoff de mijlpaal van een half miljard euro omzet bereikte. Lotus Biscoff koekjes zijn opnieuw een plaats gestegen in de top tien van de wereldwijde 'Cookie Brands Ranking' en zijn in de top 5 beland. De ambitie om het koekje nummer 3 in de wereld te worden, is nog steeds een ambitie op langere termijn, maar blijft meer dan ooit gelden.

Groei en internationalisering van Lotus Biscoff en Lotus Natural Foods blijven de strategische prioriteiten. Om deze groei in de komende jaren te verankeren, zullen de in-store activatie en de media-investeringen van zowel Lotus Biscoff als Lotus Natural Foods cruciaal zijn. Om voor Lotus Biscoff minstens een mid-single digit volumegroei te realiseren, zal de brand awareness continu worden gevoed en de huishoudpenetratie worden gestimuleerd via de hierboven vermelde investeringen. Het strakke uitgavenpatroon van de afgelopen jaren zal worden verhoogd in gerichte groeimarkten.

Geopolitieke onzekerheid en volatiliteit op de wereldwijde grondstoffenmarkten blijven op de voorgrond. Voorspellingen op korte termijn zijn moeilijk te maken in een dergelijke snel veranderende omgeving. De strategische pijlers blijven goed gepositioneerd om de uitdagingen het hoofd te bieden.

Kapitaalallocatie blijft gericht op capaciteitsuitbreiding ter ondersteuning van de organische groei en internationalisering van Lotus Biscoff en Lotus Natural Foods. Het greenfield-project in Thailand blijft op schema. De totale kapitaaluitgaven voor 2024 en 2025 samen worden geschat op 200 miljoen euro. Daarnaast blijven de mogelijkheden om te investeren via het corporate venture fonds FF2032 ook een prioriteit en vormen deze de kiem voor toekomstige groei op de lange termijn.

“Ik ben ontzettend trots om aan te kondigen dat we de mijlpaal van 1 miljard euro omzet gerealiseerd hebben in 2023!

Allereerst wil ik onze 2.984 medewerkers bij Lotus Bakeries van harte bedanken voor hun bijdrage aan het succes dat we samen hebben gerealiseerd. Dit is een collectieve inspanning van ons allemaal, waaraan elke dag intensief wordt samengewerkt over de grenzen van departementen, merken en landen heen.

Wij zijn ervan overtuigd dat mensen het verschil maken, en daarom blijven we investeren in, en focussen op het sociale aspect van ESG. We besteden aandacht aan het welzijn van onze

medewerkers, met als doel hen een stimulerende en veilige omgeving te bieden waarin ze zich persoonlijk kunnen ontwikkelen, en waar ze hun tijd samen kunnen doorbrengen in goed uitgeruste kantoren en optimale werkomstandigheden in de fabrieken.

We geloven immers dat het stimuleren van fysieke bijeenkomsten van onze medewerkers de unieke Lotus Bakeries cultuur van Teamwork, Open dialoog en Passie cultiveren.

We zijn er dan ook van overtuigd dat het behalen van deze mijlpaal waarbij we 1 miljard euro gerealiseerd hebben, voortkomt uit deze unieke TOP-cultuur. We geloven sterk in de doeltreffendheid van onze strategie en hebben een positieve kijk op het toekomstperspectief voor Lotus Bakeries en onze ambities.”

Jan Boone – CEO Lotus Bakeries

RESULTATEN EN VOORSTEL TOT WINSTVERDELING

GECONSOLIDEERD

De geconsolideerde nettowinst van het boekjaar 2023 bedroeg 129,3 miljoen EUR tegenover 103,3 miljoen EUR in 2022.

STATUTAIR

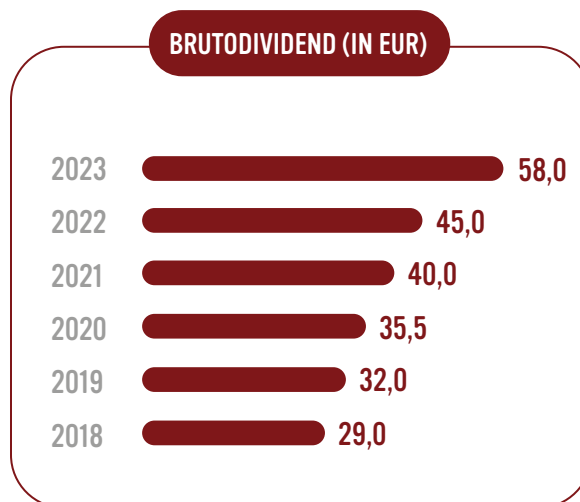
Voor de moedermaatschappij Lotus Bakeries NV zijn de resultaten van het boekjaar 2023 als volgt:

IN EUR	
Winst van het boekjaar	27.807.069,09
TE BESTEMMEN WINST VAN HET BOEKJAAR	27.807.069,09

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

IN EUR	
Toevoeging aan de wettelijke reserves	0
Onttrekking van de reserves	-19.771.684,91
Uitkering van een brutodividend ¹	47.328.754,00
Uitkering van tantièmes aan de bestuurders	250.000,00
TOTAAL	27.807.069,09

De Raad van Bestuur zal op de Gewone Aandeelhoudersvergadering van 14 mei 2024 voorstellen om over 2023 een brutodividend van 58 euro per aandeel uit te keren ten opzichte van 45 euro per aandeel in 2022. Hiermee wordt het dividendbeleid van de afgelopen jaren gehandhaafd, waarbij minimaal een derde van het recurrent nettoresultaat wordt uitgekeerd.



¹De 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 Comit es 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.](https://www.lotusbakeries.com/governance-practices-and-policies)

[lotusbakeries.com/governance-practices-and-policies](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 de volgende twee bepalingen:

- De Gewone Algemene Vergadering van 18 mei 2021 heeft Benoit Graulich BV als onafhankelijk bestuurder herbenoemd, nu voldaan was aan alle behalve  en van de bijzondere onafhankelijkheidscriteria van artikel 3.5 van de Belgische Corporate Governance Code 2020, te weten het criterium dat een bestuurder niet langer dan 12 jaar een mandaat als niet-uitvoerend bestuurder mag hebben uitgeoefend. Dit werd geacht geen afbreuk te doen aan de onafhankelijkheid van Benoit Graulich (en Benoit Graulich BV), die bij de uitoefening van zijn mandaat steeds blijk 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.

- 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/controlle 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 12 mei 2023 om het geplaatste kapitaal in  en 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 driejaar

te rekenen vanaf de bekendmaking van het besluit van de Buitengewone Algemene Vergadering van 12 mei 2023 in de Bijlagen bij het Belgisch Staatsblad.

De Raad van Bestuur van Lotus Bakeries NV is gemachtigd door de Buitengewone Algemene Vergadering van 12 mei 2023 om, bij toepassing van bovenvermeld toegestane kapitaal, binnen een periode van drie jaar te rekenen vanaf de Buitengewone Algemene Vergadering van 12 mei 2023, in geval van ontvangst door de Vennootschap van een mededeling door de Autoriteit voor Financiële Diensten en Markten van een openbaar overnamebod op de effecten van de Vennootschap, het kapitaal van de Vennootschap te verhogen voor zover voldaan aan de wettelijke vereisten.

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 2023 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 618 nieuwe aandelenopties uitgegeven in 2023. Op 31 december 2023 bedroeg het totaal aantal nog niet-uitgeoefende aandelenopties 3.121.

TOEGEKEND IN	2019	2020	2021	2022	2023
Aantal toegekend	1.199	962	660	792	618
Aantal uitgeoefend	(911)	(50)	(33)	-	-
Aantal verlopen	(50)	(40)	(26)	-	-
Beschikbare opties	238	872	601	792	618

Inkoop van eigen aandelen

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

- Om de door de Vennootschap verkregen aandelen, winstbewijzen of certificaten op of buiten de beurs te vervreemden door middel van verkoop, ruil, inbreng, conversie van obligaties of enige andere vorm van overdracht (al dan niet onder bezwarende titel), aan te bieden aan het personeel, aan te bieden aan één of meer bepaalde personen andere dan het personeel, hierover anderzijds te beschikken, steeds in overeenstemming met de wettelijke bepalingen, of deze aandelen of winstbewijzen te vernietigen, zonder dat een verdere goedkeuring of andere tussenkomst van de algemene vergadering vereist is en zonder beperking in de tijd.

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

- Om, voor een termijn van drie jaar, binnen de wettelijk bepaalde grenzen, ongeacht op of buiten de beurs, rechtstreeks of onrechtstreeks, bij wijze van aankoop of ruil, inbreng of om het even welke andere wijze van verkrijging, aandelen, winstbewijzen of certificaten die daarop betrekking hebben te verkrijgen, met als vergoeding de gemiddelde slotkoers van het effect van de Vennootschap over de laatste 30 kalenderdagen voorafgaand aan de datum van de inkoop verminderd met 20 procent als minimumvergoeding en verhoogd met 10 procent als maximumvergoeding. Deze machtiging geldt tevens voor de verwerving van aandelen van de Vennootschap die, rechtstreeks of onrechtstreeks, worden uitgevoerd door de rechtstreekse dochtervennootschappen van de Vennootschap in de zin van artikel 7:221 WVV.

- Om, ongeacht op of buiten de beurs, rechtstreeks of onrechtstreeks, effecten van de Vennootschap te verkrijgen wanneer deze verkrijging noodzakelijk is om te vermijden dat de Vennootschap een ernstig dreigend nadeel zou lijden. Deze machtiging is toegekend voor een periode van 3 jaar.

In de loop van 2023 zijn er 479 eigen aandelen ingekocht. Het totaal aantal eigen aandelen in portefeuille op het einde van het boekjaar bedraagt 4.313 aandelen. Ze vertegenwoordigen een fractiewaarde van 18.980,1 EUR of 0,53% van het geplaatste kapitaal.

AANDEELHOUDERS EN AANDEELHOUDERSSTRUCTUUR

Het aandeelhouderschap van Lotus Bakeries NV op 31 december 2023:

	AANTAL AANDELEN	AANTAL STEMRECHTEN	% AANDELEN	% STEMRECHTEN
Stichting Administratiekantoor van Aandelen Lotus Bakeries ¹	408.007	816.014	50%	65,03%
Lotus Bakeries NV ²	4.313	4.313	0,53%	0,34%
Publiek	403.693	434.540	49,47%	34,63%
Totaal	816.013	1.254.867	100%	100%

¹ Stichting Administratiekantoor van Aandelen Lotus Bakeries wordt niet gecontroleerd. Het belang van Stichting Administratiekantoor van Aandelen Lotus Bakeries in Lotus Bakeries blijkt uit de transparantiekennisgeving die Lotus Bakeries NV heeft ontvangen op 29 september 2021¹.

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

¹ 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 2023 geen transparantiekennisgeving ontvangen.

Mededeling in het kader van artikel 7457 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 heeft op 12 mei 2023 het ontslag aanvaard van Sastraco BV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger mevrouw Sabine Sagaert, alsook de benoeming van Eagli BV vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger, mevrouw Noelle Goris, als onafhankelijk bestuurder

Voorts heeft de Gewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders is op 12 mei 2023 kennis genomen van het einde van het bestuursmandaat van Lema NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Michel Moortgat, en is zij overgegaan tot de bevestiging van de benoeming van Lema BV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Michel Moortgat, als onafhankelijk bestuurder van Lotus Bakeries NV. Ingevolge een splitsing dewelke had plaatsgevonden op 8 juni 2022 was Lema NV ontbonden zonder vereffening en was diens bestuursmandaat komen te vervallen. In het licht hiervan had de raad van bestuur beslist om conform artikel 13 van de statuten van Lotus Bakeries NV voorlopig in de vacature te voorzien en was Lema BV (vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Michel Moortgat) gecoöpteerd als bestuurder. De benoeming van Lema BV is sinds 12 mei 2023 definitief.

De huidige samenstelling van de Raad van Bestuur:

Gedelegeerd bestuurder, CEO:

Mercur Consult BV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Jan Boone

Einde huidige mandaat: Algemene Vergadering van 2025

Niet-uitvoerende bestuurders:

- Vasticom BV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Jan Vander Stichele (niet-uitvoerende Voorzitter van de Raad van Bestuur)

Einde huidige mandaat: Algemene Vergadering van 2025

- 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

- Eagli BV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Noelle Goris

Einde huidige mandaat: Algemene Vergadering van 2027

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
- Sinds 2011 lid van de Raad van Bestuur bij Club Brugge Sinds 2017, Voorzitter van de Raad van Bestuur bij Animal Care, een beursgenoteerd bedrijf in de veterinaire sector
- Sinds 2023, lid van De Raad van Bestuur van Tomorrowland.
- 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 Herbafrost 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

- Handelsingenieur (Universiteit Antwerpen)
- 1989 - 1997: diverse marketing- en salesfuncties bij Unilever en Campina
- Tussen 1989 en 2018 werkzaam bij Medialaan (vandaag DPG-media), vanaf 2012 als CEO
- Tussen 2018 en 2023 CEO bij de KBVB
- Since 2023, Voorzitter bij International Food Services
- Lid van de Raad van Bestuur bij Lotus Bakeries sinds 2017

Noelle Goris

Onafhankelijk bestuurder

- Licentiaat Rechten (KU Leuven), Master in Business Administration (Solvay Business School Brussel).
- Bouwde een internationale carrière op in sales & marketing die begon bij Procter & Gamble in 1997, waar ze tussen 2014 en 2016 Managing Director Greater Europe Distributor Operations was.
- Werkzaam bij Coty, als General Manager Travel Retail (2018-2020) & Export Europe (2016-2020).
- Sinds 2020 is ze VP Global Travel Retail, Apac & Distribution Markets, en lid van de Management Board bij la Prairie Group gevestigd in Zürich, onderdeel van de Beiersdorf Group.
- Sinds 2020, lid van de Advisory Board bij Hello Hossy.
- Lid van de Raad van Bestuur van Lotus Bakeries sinds 2023

Benoit Graulich

Onafhankelijk bestuurder

- Master in de Rechten, Bedrijfskunde en Financieuzen (KU Leuven)
- Startte zijn loopbaan bij PwC en vervolgens bij Paribas Bank/Artesia Bank. In 2000 werd hij partner bij EY. Actueel is hij managing partner bij Bencis Capital Partners
- Verschillende bestuursmandaten bij o.a. Cofinimmo
- Lid van de Raad van Bestuur, het audit comité en het remuneratie- en benoemingscomité bij Lotus Bakeries sinds 2009

Michel Moortgat

Onafhankelijk bestuurder

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

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

Niet-uitvoerend bestuurder, niet-uitvoerend Voorzitter van de Raad van Bestuur

- Burgerlijk Ingenieur (KU Leuven) en Kandidaat Toegepaste Economische Wetenschappen (KU Leuven)
- Tussen 1990 en 1996 technisch directeur van de Groep Verlipack
- Tussen 1996 en 2016 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 Frigilunch (Sinds 01/2019), het OLV Ziekenhuis (Aalst) (sinds 09/2019), B.I.G. (sinds 10/2019), Ardo Group (sinds 01/2021) en Connect+ (sinds 06/2021).
- Sinds 2014, Voorzitter van de Raad van Bestuur bij Fost Plus en Flanders'FOOD
- Lid van de Raad van Bestuur, het audit comité en het remuneratie- en benoemingscomité bij Lotus Bakeries sinds 2005

Werking van de Raad van Bestuur

In 2023 vergaderde de Raad van Bestuur zes keer. Alle bestuurders waren op alle vergaderingen aanwezig.

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

- Investeringsbudget en globaal budget
- Financiële resultaten
- Groeiplannen en -strategie
- Rapportering: financieel en duurzaamheid
- Verkoopresultaten en kanalen
- Organisatiewijzigingen
- Evolutie prijzen en beschikbaarheid grondstoffen en verpakking
- Evolutie loonkosten
- Prijsonderhandelingen klanten
- Resultaten op 31/12 en 30/06 en voorstel persbericht
- Gewone en Buitengewone Algemene Vergadering, waaronder:
 - Agenda
 - (Her)benoemingen
 - Voorstel dividend
- Capex-investeringen en capaciteitsuitbreidingen:
 - Europa: België
 - Amerika: Verenigde Staten
 - Azië, Thailand
 - Afrika, Zuid-Afrika
- Productontwikkelingen en productinnovaties
- Verslagen en aanbevelingen van de Comités
- Uitbreiding van het Audit comité tot Audit & Sustainability Committee

Begin 2024 heeft de Raad van Bestuur bovendien de dubbele materialiteitsmatrix besproken en goedgekeurd die op pagina 76 en 77 van dit jaarverslag staat. In de loop van 2023 deed zich binnen de Raad van Bestuur één situatie voor die de toepassing vereisen van de belangenconflictprocedure zoals voorzien in

artikel 7:96 en artikel 7:97 WvV. Op de Raad van Bestuur van 20 maart 2023, en vooraleer over te gaan naar de beraadslaging en besluitvorming heeft Lema BV, vertegenwoordigd door de heer Michel Moortgat, verklaart een belangenconflict te hebben bij de coöptatie van Lema BV, besproken onder agendapunt 4.d – agenda GAV, zijnde een vermogensrechtelijk belang bij de bestuursvergoeding uitgekeerd aan Lema BV. Lema BV heeft zich dan ook onthouden van stemming op dit punt.

Het Audit & Sustainability Comité

In 2023 werd het mandaat van het Auditcomité uitgebreid met ESG-aangelegenheden bij besluit van de Raad van Bestuur van 24 november 2023. Sindsdien draagt het comité de naam Audit & Sustainability Comité.

Het Audit & Sustainability Comité 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 2023 vergaderde het Audit & Sustainability Comité 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 Audit & Sustainability Comité.

De behandelde onderwerpen waren:

- Bespreking rapportage en interne controle / aanbevelingen van de Commissaris
- Bespreking jaar- en halfjaarresultaten
- Risicobeheer – prioriteiten en evoluties
- Audit plan 2023
- ESG: dubbele materialiteit

Remuneratie- en Benoemingscomité

Het Remuneratie- en Benoemingscomité bestaat uit twee onafhankelijke bestuurders en één niet-uitvoerend bestuurder. De onafhankelijke bestuurders zijn Benoit Graulich BV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Benoit Graulich (Voorzitter) en Palumi BV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Peter Bossaert. 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 2023 waarbij telkens alle leden aanwezig waren.

De behandelde onderwerpen waren:

- Remuneratiepolitiek en toepassing ervan
- Vergoeding CEO en Executive Committee
- Voordracht benoeming Eagli BV als onafhankelijk bestuurder

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 zijn Voorzitter. Daarbij komen de volgende thema's aan bod: de omvang van de Raad van Bestuur, de algemene werking van de Raad van Bestuur, de manier waarop vergaderingen worden voorbereid, de bijdrage van elke individuele bestuurder aan de werkzaamheden, de aanwezigheid en de betrokkenheid van elke individuele bestuurder bij de vergaderingen en de besluitvorming, de samenstelling van de Raad van Bestuur en de interactie met het Executive Committee.

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

EXECUTIVE COMMITTEE

Samenstelling van het Executive Committee:

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

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

Het Executive Committee had in 2023 19 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, behoudens voor Benoit Graulich BV, bij wiewoldaan 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. Er wordt verwezen naar pagina 183 van dit jaarverslag.

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**:

DIVERSE ACADEMISCHE ACHTERGRONDEN: 10X VERSCHILLEND

BESTUURSLEDEN

onafhankelijk

4

afhankelijk

6

GENDERDIVERSITEIT

mannen

7

vrouwen

3

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:

DIVERSE ACADEMISCHE ACHTERGRONDEN: 3 VAN DE 5 VERSCHILLEND

SENIORITEIT BINNEN LOTUS BAKERIES

< 10 jaar

2

> 10 jaar

3

GENDERDIVERSITEIT

mannen

80%

vrouwen

20%



Voor verdere informatie over het diversiteitsbeleid van, en de diversiteitsratio's binnen Lotus Bakeries wordt verwezen naar pagina's 191-192 van dit jaarverslag.

INVESTEERERSRELATIES

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 5 februari 2024. 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>

REMUNERATIEVERSLAG

Introductie

Het remuneratieverslag 2023 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 14 mei 2024. Het remuneratieverslag 2022 is in de Gewone Algemene Vergadering van 12 mei 2023 met 91,05 % 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 2023 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 2023

Niet-uitvoerende en uitvoerende bestuurders

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

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

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

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

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

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

Ten opzichte van 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 ¹	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)	2023	20.000						20.000	100%/0%
	2022	20.000						20.000	100%/0%
Vasticom BV, vertegenwoordigd door Jan Vander Stichele, niet-uitvoerend (niet-uitvoerend Voorzitter RvB, lid Auditcomité en lid Benoemings- & Remuneratiecomité)	2023	50.000					100.000	150.000	100%/0%
	2022	50.000					100.000	150.000	100%/0%
PMF NV, vertegenwoordigd door Emanuel Boone, niet-uitvoerend (lid RvB)	2023	20.000						20.000	100%/0%
	2022	20.000						20.000	100%/0%
Anton Stevens, niet-uitvoerend (lid RvB)	2023	20.000						20.000	100%/0%
	2022	20.000						20.000	100%/0%
Beneconsult BV, vertegenwoordigd door Benedikte Boone, niet-uitvoerend (lid RvB)	2023	20.000						20.000	100%/0%
	2022	20.000						20.000	100%/0%
Concellent NV, vertegenwoordigd door Sofie Boone, niet-uitvoerend (lid RvB)	2023	20.000						20.000	100%/0%
	2022	20.000						20.000	100%/0%
Palumi BV, vertegenwoordigd door Peter Bossaert, niet-uitvoerend (lid RvB)	2023	20.000						20.000	100%/0%
	2022	20.000						20.000	100%/0%
Benoit Graulich BV, vertegenwoordigd door Benoit Graulich, niet-uitvoerend (lid RvB, lid Auditcomité en Voorzitter Benoemings- & Remuneratiecomité)	2023	30.000						30.000	100%/0%
	2022	30.000						30.000	100%/0%
Lema BV, vertegenwoordigd door Michel Moortgat, niet-uitvoerend (lid RvB, Voorzitter Auditcomité)	2023	25.000						25.000	100%/0%
	2022	25.000						25.000	100%/0%
Sastraco BV, vertegenwoordigd door Sabine Sagaert, niet-uitvoerend (lid RvB, lid Benoemings- & Remuneratiecomité) ²	2023	25.000						25.000	100%/0%
	2022	25.000						25.000	100%/0%

¹ Vergoeding voor vertegenwoordiging van de vennootschap bij belangenorganisaties

² Bestuurslid tot 12 mei 2023

Overzicht vergoeding bestuurders (in aandelen)

TOTALE VERGOEDING BESTUURDERS (IN AANDELEN)

NAAM EN FUNCTIE BESTUURDER	DE BELANGRIJKSTE VOORWAARDEN VAN AANDELENTOEKENNINGSPANNEN				
	SPECIFICATIE VAN HET PLAN	PRESTATIEPERIODE	TOEKENNINGSDATUM	VESTIGINGSDATUM	EINDE RETENTIEPERIODE
Mercur Consult BV, vertegenwoordigd door Jan Boone, uitvoerend (lid RvB, CEO)	Remuneratiebeleid aangenomen op GAV 18 mei 2021	01-01-2023 tot 31/12/2023	12 mei 2023	12 mei 2023	minstens 1 jaar na einde bestuursmandaat en 3 jaar na de toekenning
Vasticom BV, vertegenwoordigd door Jan Vander Stichele, niet-uitvoerend (niet-uitvoerend Voorzitter RvB, lid Auditcomité en lid Benoemings- & Remuneratiecomité)	Remuneratiebeleid aangenomen op GAV 18 mei 2021	01-01-2023 tot 31/12/2023	12 mei 2023	12 mei 2023	minstens 1 jaar na einde bestuursmandaat en 3 jaar na de toekenning
PMF NV, vertegenwoordigd door Emanuel Boone, niet-uitvoerend (lid RvB)	Remuneratiebeleid aangenomen op GAV 18 mei 2021	01-01-2023 tot 31/12/2023	12 mei 2023	12 mei 2023	minstens 1 jaar na einde bestuursmandaat en 3 jaar na de toekenning
Anton Stevens, niet-uitvoerend (lid RvB)	Remuneratiebeleid aangenomen op GAV 18 mei 2021	01-01-2023 tot 31/12/2023	12 mei 2023	12 mei 2023	minstens 1 jaar na einde bestuursmandaat en 3 jaar na de toekenning
Beneconsult BV, vertegenwoordigd door Benedikte Boone, niet-uitvoerend (lid RvB)	Remuneratiebeleid aangenomen op GAV 18 mei 2021	01-01-2023 tot 31/12/2023	12 mei 2023	12 mei 2023	minstens 1 jaar na einde bestuursmandaat en 3 jaar na de toekenning
Concellent NV, vertegenwoordigd door Sofie Boone, niet-uitvoerend (lid RvB)	Remuneratiebeleid aangenomen op GAV 18 mei 2021	01-01-2023 tot 31/12/2023	12 mei 2023	12 mei 2023	minstens 1 jaar na einde bestuursmandaat en 3 jaar na de toekenning
Palumi BV, vertegenwoordigd door Peter Bossaert, niet-uitvoerend (lid RvB)	Remuneratiebeleid aangenomen op GAV 18 mei 2021	01-01-2023 tot 31/12/2023	12 mei 2023	12 mei 2023	minstens 1 jaar na einde bestuursmandaat en 3 jaar na de toekenning
Benoit Graulich BV, vertegenwoordigd door Benoit Graulich, niet-uitvoerend (lid RvB, lid Auditcomité en Voorzitter Benoemings- en Remuneratiecomité)	Remuneratiebeleid aangenomen op GAV 18 mei 2021	01-01-2023 tot 31/12/2023	12 mei 2023	12 mei 2023	minstens 1 jaar na einde bestuursmandaat en 3 jaar na de toekenning
Lema BV, vertegenwoordigd door Michel Moortgat, niet-uitvoerend (lid RvB, Voorzitter Auditcomité)	Remuneratiebeleid aangenomen op GAV 18 mei 2021	01-01-2023 tot 31/12/2023	12 mei 2023	12 mei 2023	minstens 1 jaar na einde bestuursmandaat en 3 jaar na de toekenning
Sastraco BV, vertegenwoordigd door Sabine Sagaert, niet-uitvoerend (lid RvB, lid Benoemings- en Remuneratiecomité) ²	Remuneratiebeleid aangenomen op GAV 18 mei 2021	01-01-2023 tot 31/12/2023	12 mei 2023	12 mei 2023	minstens 1 jaar na einde bestuursmandaat en 3 jaar na de toekenning

INFORMATIE OVER HET GERAPPORTEERDE BOEKJAAR

OPENINGSBALANS AANDELEN DIE WORDEN GEHOUDEN AAN DE START VAN HET JAAR ¹	TIJDENS HET JAAR		EINDBALANS		
	AANDELEN TOEGEKEND	AANDELEN GEVESTIGD	AANDELEN ONDERHEVIG AAN EEN PRESTATIE	AANDELEN TOEGEKEND MAAR NIET GEVESTIGD	AANDELEN ONDERHEVIG AAN EEN RETENTIE- PERIODE
12	4	4	0	0	16
30	10	10	0	0	40
4	4	4	0	0	8
12	4	4	0	0	16
12	4	4	0	0	16
12	4	4	0	0	16
12	4	4	0	0	16
12	4	4	0	0	16
12	4	4	0	0	16
12	4	4	0	0	16
12	4	4	0	0	16
Totaal	130	46	46	0	176

¹ Hier worden enkel die aandelen weergegeven die de bestuurders houden ingevolge hun mandaat

² Bestuurslid tot 12 mei 2023

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

Er worden momenteel geen duurzaamheidscriteria gebruikt om de korte-termijnbonus te bepalen.

De Raad van Bestuur heeft op 2 Februari 2024 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 2024 zal bijgevolg aan alle leden van het uitvoerend management 100% van de korte-termijnbonus 2023 uitbetaald worden.

- De criteria op basis waarvan de lange-termijnbonus wordt vastgelegd zijn de volgende:
 - 1/3^e van de lange-termijnbonus is afhankelijk van de geconsolideerde omzetgroei van de Lotus Bakeries Groep zoals voorzien in het vastgelegde meerjarenplan
 - 1/3^e van de lange-termijnbonus is afhankelijk van het geconsolideerde recurrent bedrijfsresultaat zoals voorzien in het vastgelegde meerjarenplan
 - 1/3^e van de lange-termijnbonus is afhankelijk van de geconsolideerde recurrente operationele kasstroom zoals voorzien in het vastgelegde meerjarenplan

Er worden momenteel geen duurzaamheidscriteria gebruikt om de lange-termijnbonus te bepalen.

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 2 Februari 2024 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 2024 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 (toegezegde bijdragen) 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.

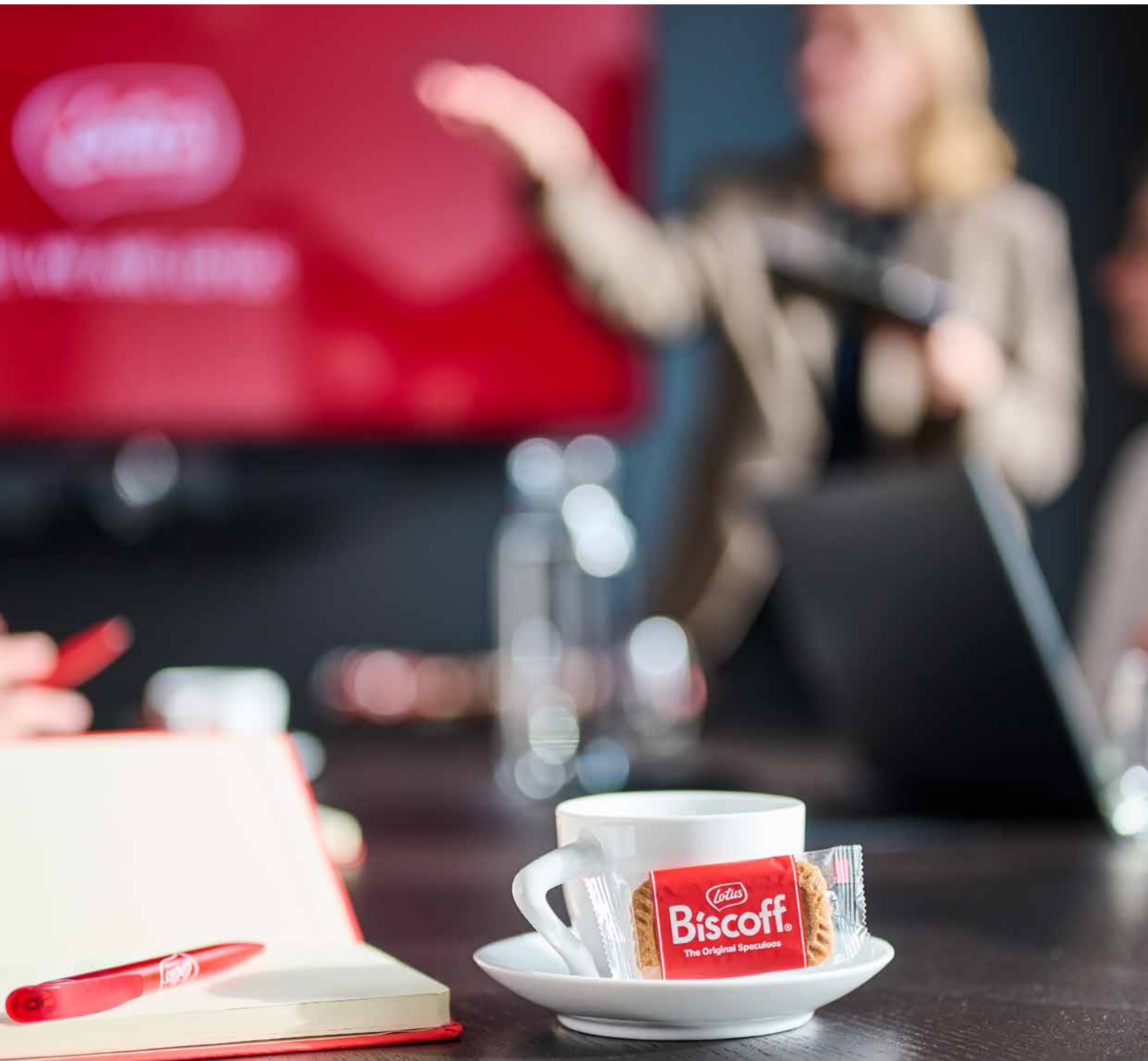
Indien een lid van het uitvoerend management ook uitvoerend bestuurder is, omvat zijn remuneratie ook de vergoeding die hij in deze laatste hoedanigheid ontvangt.

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

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 ¹	PENSIOEN- KOSTEN	1-JAAR VARIABEL				MEERDERE JAREN VARIABEL
Mercur Consult BV, vertegenwoordigd door Jan Boone (CEO)	2023	1.172.788	-	51.236	190.619	618.275	618.275	-	2.651.193	53% / 47%
	2022	1.028.017	-	47.156	166.235	541.954	541.954	-	2.325.316	53% / 47%
Overige leden uitvoerend management	2023	2.169.103	-	139.429	347.646	900.765	900.764	-	4.457.707	60% / 40%
	2022	2.003.327	-	107.057	323.731	831.645	831.645	-	4.097.404	59% / 41%

¹ De andere voordelen betreffen voornamelijk verzekerde voordelen.



Totale vergoeding uitvoerend management (in opties)

NAAM EN FUNCTIE LID UITVOEREND MANAGEMENT	DE BELANGRIJKSTE VOORWAARDEN VAN OPTIEPLANNEN						
	SPECIFICATIE VAN HET PLAN	PRESTATIEPERIODE	DATUM VAN TOEKENNING	DATUM VAN VERWERVING	EINDE RETENTIEPERIODE	UITOEFENPERIODE	UITOEFENPRIJS VAN HET AANDEEL
Mercur Consult BV, vertegenwoordigd door Jan Boone (CEO)	S2019		10/05/2019	01/01/2023		01/01/2023-09/05/2024	2.351,58
	T2020		08/05/2020	01/01/2024		01/01/2024-07/05/2025	2.828,95
	U2021		18/05/2021	01/01/2025		01/01/2025-17/05/2026	4.517,14
	W2022		13/05/2022	01/01/2026		01/01/2026-12/05/2027	5.114,50
	Y2023		01/06/2023	01/01/2027		01/01/2027-31/05/2028	6.086,36
Valseba BV, vertegenwoordigd door Isabelle Maes (CEO Natural Foods)	S2019		10/05/2019	01/01/2023		01/01/2023-09/05/2024	2.351,58
	T2020		08/05/2020	01/01/2024		01/01/2024-07/05/2025	2.828,95
	U2021		18/05/2021	01/01/2025		01/01/2025-17/05/2026	4.517,14
	W2022		13/05/2022	01/01/2026		01/01/2026-12/05/2027	5.114,50
	Y2023		01/06/2023	01/01/2027		01/01/2027-31/05/2028	6.086,36
Cumaco BV, vertegenwoordigd door Mike Cuvelier (CFO)	S2019		10/05/2019	01/01/2023		01/01/2023-09/05/2024	2.351,58
	T2020		08/05/2020	01/01/2024		01/01/2024-07/05/2025	2.828,95
	U2021		18/05/2021	01/01/2025		01/01/2025-17/05/2026	4.517,14
	W2022		13/05/2022	01/01/2026		01/01/2026-12/05/2027	5.114,50
	Y2023		01/06/2023	01/01/2027		01/01/2027-31/05/2028	6.086,36
Heycom BV, vertegenwoordigd door Ignace Heyman (COO)	S2019		10/05/2019	01/01/2023		01/01/2023-09/05/2024	2.351,58
	T2020		08/05/2020	01/01/2024		01/01/2024-07/05/2025	2.828,95
	U2021		18/05/2021	01/01/2025		01/01/2025-17/05/2026	4.517,14
	W2022		13/05/2022	01/01/2026		01/01/2026-12/05/2027	5.114,50
	Y2023		01/06/2023	01/01/2027		01/01/2027-31/05/2028	6.086,36
William Du Pré (Director Procurement, QA en R&D)	S2019		10/05/2019	01/01/2023		01/01/2023-09/05/2024	2.351,58
	T2020		08/05/2020	01/01/2024		01/01/2024-07/05/2025	2.828,95
	U2021		18/05/2021	01/01/2025		01/01/2025-17/05/2026	4.517,14
	W2022		13/05/2022	01/01/2026		01/01/2026-12/05/2027	5.114,50
	Y2023		01/06/2023	01/01/2027		01/01/2027-31/05/2028	6.086,36

INFORMATIE OVER HET GERAPPORTEERDE BOEKJAAR

	OPENINGSBALANS	TIJDENS HET JAAR		EINDBALANS		
	OPTIES TOEGEKEND MAAR NOG NIET VERWORVEN AAN DE START VAN HET JAAR	OPTIES TOEGEKEND	OPTIES VERWORVEN	OPTIES ONDERHEVIG AAN EEN PRESTATIE	OPTIES TOEGEKEND MAAR NIET VERWORVEN	OPTIES ONDERHEVIG AAN EEN RETENTIEPERIODE
	255	0	0		255	
	200	0	0		200	
	130	0	0		130	
	0	130	0		130	
	0	100	0		100	
	128	0	0		128	
	100	0	0		100	
	65	0	0		65	
	0	65	0		65	
	0	50	0		50	
	128	0	0		128	
	100	0	0		100	
	65	0	0		65	
	0	65	0		65	
	0	50	0		50	
	128	0	0		128	
	100	0	0		100	
	65	0	0		65	
	0	65	0		65	
	0	50	0		50	
	128	0	0		128	
	100	0	0		100	
	65	0	0		65	
	0	65	0		65	
	0	50	0		50	
Totaal	1.757	690	0	0	2.447	0

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 2023 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.

Lotus Bakeries zorgt voor coherentie tussen de vergoeding van de leden van het Executive Committee en de vergoeding van kaderleden en overige

werknemers, rekening houdend met de marktvoorwaarden voor elke categorie van medewerkers. Ze wordt zo opgesteld om medewerkers aan te trekken, te belonen en te behouden. De vergoeding van kaderleden bestaat, net als de vergoeding van de leden van het Executive Committee, uit een vaste en een variabele vergoeding, aangevuld met extralegale voordelen, zoals een bedrijfswagen, mobiele telefoon en/of groepsverzekering. De concrete invulling van deze componenten hangt altijd af van de functie van de betrokken persoon, evenals van de lokale regelgeving waaraan de werknemer is onderworpen. Net zoals voor de leden van het Executive Committee is er momenteel een aandelenoptieregeling voorzien voor het Lotus Bakeries Leaderships Team¹.

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	2019	2020	2021	2022	2023
REMUNERATIE NIET-UITVOERENDE BESTUURDERS					
Vasticom BV, vertegenwoordigd door Jan Vander Stichele, niet-uitvoerend (niet-uitvoerend Voorzitter RvB, lid Auditcomité en lid Benoemings & Remuneratiecomité)	150 100%	150 100%	150 100%	150 100%	150 100%
PMF NV, vertegenwoordigd door Emanuel Boone, niet-uitvoerend (lid RvB)	/	/	/	20	20
	/	/	/	/	100%
Anton Stevens, niet-uitvoerend (lid RvB)	20 100%	20 100%	20 100%	20 100%	20 100%
Beneconsult BV, vertegenwoordigd door Benedikte Boone, niet-uitvoerend (lid RvB)	20 100%	20 100%	20 100%	20 100%	20 100%
Concellent NV, vertegenwoordigd door Sofie Boone, niet-uitvoerend (lid RvB)	20 100%	20 100%	20 100%	20 100%	20 100%
Palumi BV, vertegenwoordigd door Peter Bossaert, niet-uitvoerend (lid RvB)	20 100%	20 100%	20 100%	20 100%	20 100%
Benoit Graulich BV, vertegenwoordigd door Benoit Graulich, niet-uitvoerend (lid RvB, lid Auditcomité en Voorzitter Benoemings- en Remuneratiecomité)	30 100%	30 100%	30 100%	30 100%	30 100%
Lema BV, vertegenwoordigd door Michel Moortgat, niet-uitvoerend (lid RvB, Voorzitter Auditcomité)	25 100%	25 100%	25 100%	25 100%	25 100%
Sastraco BV, vertegenwoordigd door Sabine Sagaert, niet-uitvoerend (lid RvB en lid Benoemings- en Remuneratiecomité) ²	25 100%	25 100%	25 100%	25 100%	25 100%

¹ De groep van het Executive Committee, de General Managers en de Corporate Directors.

² Bestuurslid tot 12 mei 2023

IN DUIZENDEN EUR	2019	2020	2021	2022	2023
REMUNERATIE UITVOEREND BESTUURDER					
Mercur Consult BV, vertegenwoordigd door Jan Boone, uitvoerend (lid RvB, CEO)	20	20	20	20	20
	100%	100%	100%	100%	100%
REMUNERATIE CEO					
Jan Boone, CEO	1.914	1.962	2.058	2.325	2.651
Evolutie (%)	131%	103%	105%	113%	114%
REMUNERATIE OVERIGE LEDEN UITVOEREND MANAGEMENT					
Totale remuneratie	3.296	3.466	3.636	4.097	4.457
Aantal leden uitvoerend management incl. CEO	5	5	5	5	5
Evolutie (%)	140%	105%	105%	113%	109%
PRESTATIES LOTUS BAKERIES					
Beurskapitalisatie (op 31 dec)	2.113.470	3.002.928	4.561.513	5.157.202	6.715.787
Evolutie beurskapitalisatie (%)	121%	142%	152%	113%	130%
Omzet	612.737	663.289	750.251	877.451	1.062.962
Evolutie omzet (%)	110%	108%	113%	117%	121%
Rebit	102.891	111.114	123.805	140.188	172.974
Evolutie Rebit (%)	108%	108%	111%	113%	123%
Rebitda	123.580	135.683	150.967	169.909	207.527
Evolutie Rebitda (%)	112%	110%	111%	113%	122%
Nettoresultaat	75.769	82.545	90.743	103.283	129.333
Evolutie nettoresultaat (%)	112%	109%	110%	114%	125%
REMUNERATIE OVERIGE WERKNEMERS					
Totale remuneratie	123.493	137.116	152.857	173.618	205.310
Aantal werknemers (FTE) ¹	1.821	2.214	2.305	2.550	2.857
Evolutie (%)	110%	111%	111%	114%	118%

¹ 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 18,2.

ENTERPRISE RISK MANAGEMENT

STRATEGIE VOOR RISICIBEHEER

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

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

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

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

- Identificatie van risico's: hierbij worden de risicobronnen geïdentificeerd die de Groep kunnen beïnvloeden. Deze bronnen kunnen gaan van voedselveiligheids- en kwaliteitsrisico's tot operationele en financiële risico's. De dubbele materialiteitsmethodologie wordt gebruikt om

de belangrijkste risico's waarmee de Groep wordt geconfronteerd te identificeren en te prioriteren vanuit twee perspectieven: financiële materialiteit en impactmaterialiteit (zie hoofdstuk 2 van het jaarverslag).

- 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 beheeren. 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 beheeren 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.
- **Gedragcode**
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 kent elke medewerker duidelijk zijn rol en verantwoordelijkheid.

VOORNAAMSTE RISICO'S EN RISICOBEPERKENDE MAATREGELEN

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

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

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

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

COMPONENT	RISICO	RISICOBESCHRIJVING EN RISICOBEPERKENDE MAATREGELEN
Product	Veiligheid & Kwaliteit	Het niet naleven van kwaliteits- en voedselveiligheidsnormen stelt de Groep bloot aan bedrijfsonderbreking, geschillen, productaansprakelijkheid en terugroepacties. Lotus Bakeries hanteert de hoogste productveiligheidsnormen voor het volledige productie- en distributieproces, vanaf de aankoop van de grondstoffen tot en met de distributie van het eindproduct, ondersteund en gewaarborgd door gestructureerde 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 Lotus® Local Heroes gaat gepaard met het risico van namaak, zowel wat betreft de recepten van onze producten als de visuele identiteit van onze merken. Allereerst het recept. De kwaliteit van alle producten van Lotus Bakeries is een absolute prioriteit. Alle medewerkers zijn sterk betrokken bij het continue streven naar kwalitatief hoogstaande producten en processen. De afdeling R&D wil met nieuwe inzichten in interacties tussen verschillende grondstoffen bijdragen tot betere producten. Daarvoor doen we niet alleen een beroep op onze eigen expertise, maar ook op die van bekende universitaire onderzoeksinstituten en bestaande innovatieplatforms die door de voedingsindustrie zijn opgezet. Onze innovatie-inspanningen vertalen zich ook in een uitgebreid en innovatief productaanbod, waarbij kwaliteit en superieure smaak voorop staan. Om deze inspanningen zoveel mogelijk te vrijwaren, worden onze recepten zoveel mogelijk als bedrijfsgeheim beschermd. Daartoe gelden strikte procedures inzake toegang, overdracht en opslag van gegevens. Bovendien controleert en analyseert het R&D-team regelmatig concurrerende producten. Om onze merkidentiteit zo goed mogelijk te beschermen, is er een duidelijke strategie gericht op het identificeren van onze merkactiva en het definiëren van de gewenste bescherming, het gebruik en de handhaving van onze merken. De beschermingsniveaus worden jaarlijks bijgewerkt, zowel op product- als op geografisch niveau. Dankzij een geautomatiseerd, wereldwijd meldingssysteem blijft de afdeling Intellectuele Eigendom op de hoogte van identieke of soortgelijke registraties. Bovendien worden copycats in de markt voortdurend gemeld door onze eigen medewerkers en onze distributeurs. Sinds 2021 werkt Lotus Bakeries ook met een online monitoringsysteem voor een nog nauwkeurigere detectie van copycats.
	Inflatie en 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 / Koolstofvermindering	<p>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.</p> <p>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. Begin 2023 hebben wij de verbintenisbrief van het Science Based Target initiative (SBTi) ondertekend, waarin wij ons verbinden tot wetenschappelijk onderbouwde reductiedoelstellingen, in overeenstemming met de SBTi-criteria en -aanbevelingen, om de opwarming van de aarde te beperken tot 1,5 graden Celsius boven het pre-industriële niveau.</p> <p>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.</p> <p>Bovendien volgt de Groep alle opkomende regelgeving op die specifieke initiatieven voor koolstofreductie zou opleggen. Dergelijke initiatieven kunnen de huidige activiteiten beïnvloeden en de overgang naar koolstofarme productieprocessen, materialen en investeringen versnellen.</p>
	Verpakking	<p>Lotus Bakeries erkent de problemen in verband met het gebruik van plastic verpakkingen, zoals de vervuiling van de oceanen, de uitstoot van koolstof en het gebruik van niet-hernieuwbare grondstoffen. Lotus Bakeries deelt de bezorgdheid en wil haar verantwoordelijkheid nemen om van de huidige lineaire economie, waar verpakkingen worden geproduceerd, gebruikt en weggegooid, over te stappen naar een circulaire economie, waar materialen binnen de kringloop blijven. Lotus Bakeries heeft hiervoor duidelijke ambities en een duidelijke strategie geformuleerd. De Groep houdt ook toezicht op regelgevende maatregelen om het gebruik van wegwerpverpakkingen te beperken, zoals verpakkingsbelastingen. De Groep scant en verbetert voortdurend de verpakkingsportfolio op basis van fact-based methodologieën. Lotus Bakeries onderzoekt verschillende alternatieven voor de klassieke fossiele plastics die momenteel in gebruik zijn. Alternatieve materialen moeten echter hetzelfde niveau van productveiligheid, verwerkbaarheid en duurzaamheid garanderen als de huidige gebruikte materialen.</p>
	Duurzaam inkopen (palmolie, cacao, soja)	<p>Lotus Bakeries is zich bewust van de mogelijke negatieve impact van de teelt van belangrijke grondstoffen (zoals palmolie, cacao en soja) op het milieu, met name de ontbossing, en de mogelijke sociale gevolgen in de regio's waar deze grondstoffen worden aangelegd. Voor Lotus Bakeries is het belangrijk dat onze consumenten en klanten erop kunnen vertrouwen dat de hierboven genoemde grondstoffen die in onze producten gebruikt wordt op een duurzame manier verkregen is. Lotus Bakeries selecteert haar leveranciers zorgvuldig op basis van haar responsible sourcing normen volgens NDPE: No-Deforestation, No-Peat, No-Exploitation. Lotus Bakeries is lid van RSPO en engageert zich om enkel gecertificeerde duurzame palmolie aan te kopen. Alle vestigingen van Lotus Bakeries die palmolie verwerken, hebben ook het RSPO-certificaat behaald.</p> <p>Bovendien vraagt Lotus Bakeries aan haar leveranciers om te investeren in volgende initiatieven en de onderneming op regelmatige basis actief te informeren:</p> <ul style="list-style-type: none"> - het ondersteunen van kleinschalige producenten om toe te treden tot duurzame toeleveringsketens; - bescherming en herstel van bossen in een palmolieproductielandschap; - ondersteuning van een landschaps-/jurisdictiebenadering van duurzaamheid in palmolieproducerende gebieden; en - ondersteuning van één of meer lokale omschakelingsprojecten in palmolieproducerende landen <p>Op die manier wil Lotus Bakeries de nodige veranderingen in de keten van belangrijke grondstoffen teweegbrengen.</p>
	Watergebruik	<p>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.</p>

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, SEK, ZAR, CNY, KRW, CZK and CHF. 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, koolstofreductie, intellectuele-eigendomsrechten, bestrijding van omkoping en corruptie, mededinging, gegevensbescherming, exportregelgeving, mensenrechten en belastingen. Relevante teams binnen de Groep volgen alle ontwikkelingen in de regelgeving op de voet om te garanderen dat de Groep voldoet aan regelgevende initiatieven wanneer deze zich voordoen.
	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

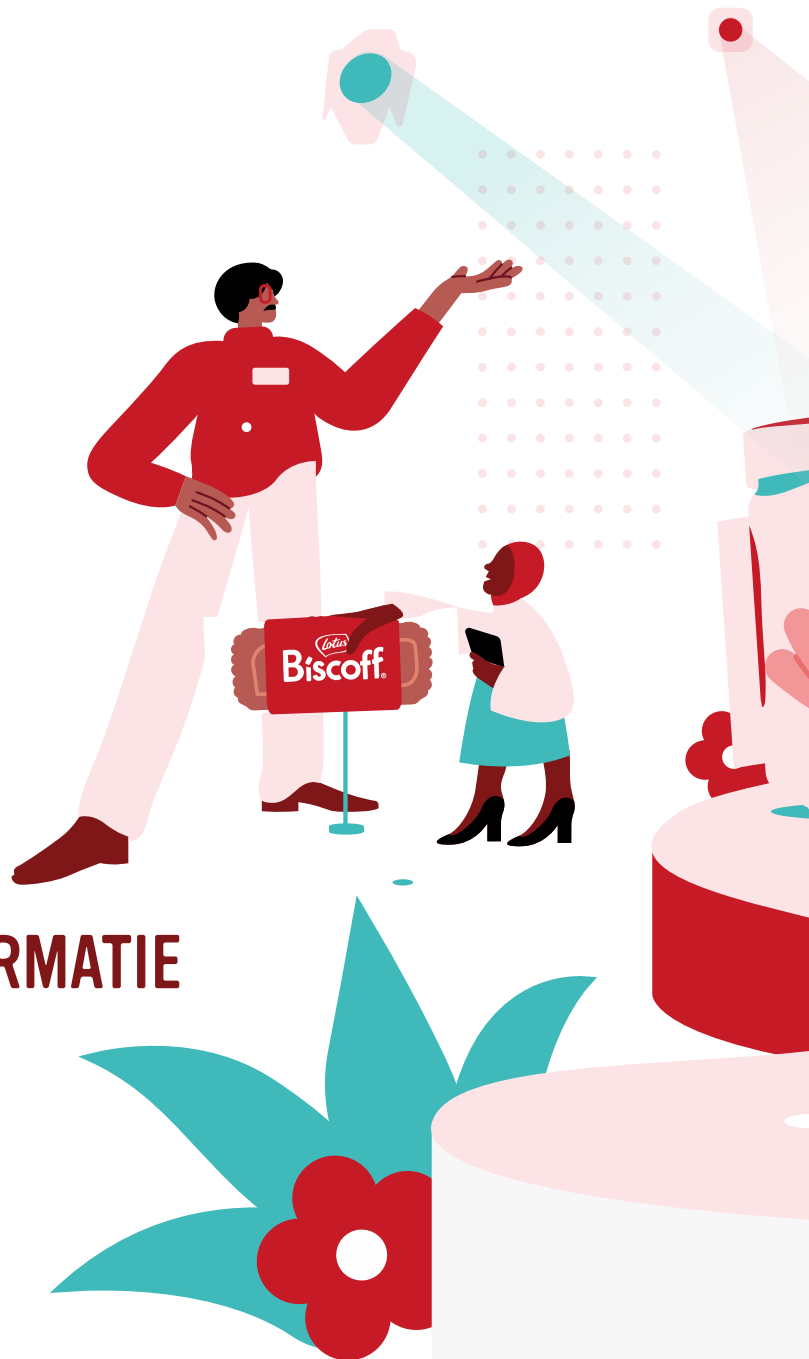
PwC Bedrijfsrevisoren BV, vertegenwoordigd door mevrouw Lien Winne, bedrijfsrevisor, werd op 13 mei 2022 door de Gewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders benoemd tot Commissaris van Lotus Bakeries NV voor een termijn van drie jaar. Het mandaat verstrijkt onmiddellijk na de Gewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 2025. De in 2023 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.

IN DUIZENDEN EUR	2023	2022
AUDITKOSTEN		
Lotus Bakeries NV	145	152
Lotus Bakeries Groep	456	443
TOTAAL	601	595

05

BEURS- EN AANDEELHOUDERSINFORMATIE

Beurs- en aandeelhoudersinformatie 214





BEURSNOTERING

De aandelen Lotus Bakeries zijn sinds januari 2002 genoteerd op Euronext Brussel onder de ticker LOTB en ISIN-code 0003604155.

LIQUIDITEIT

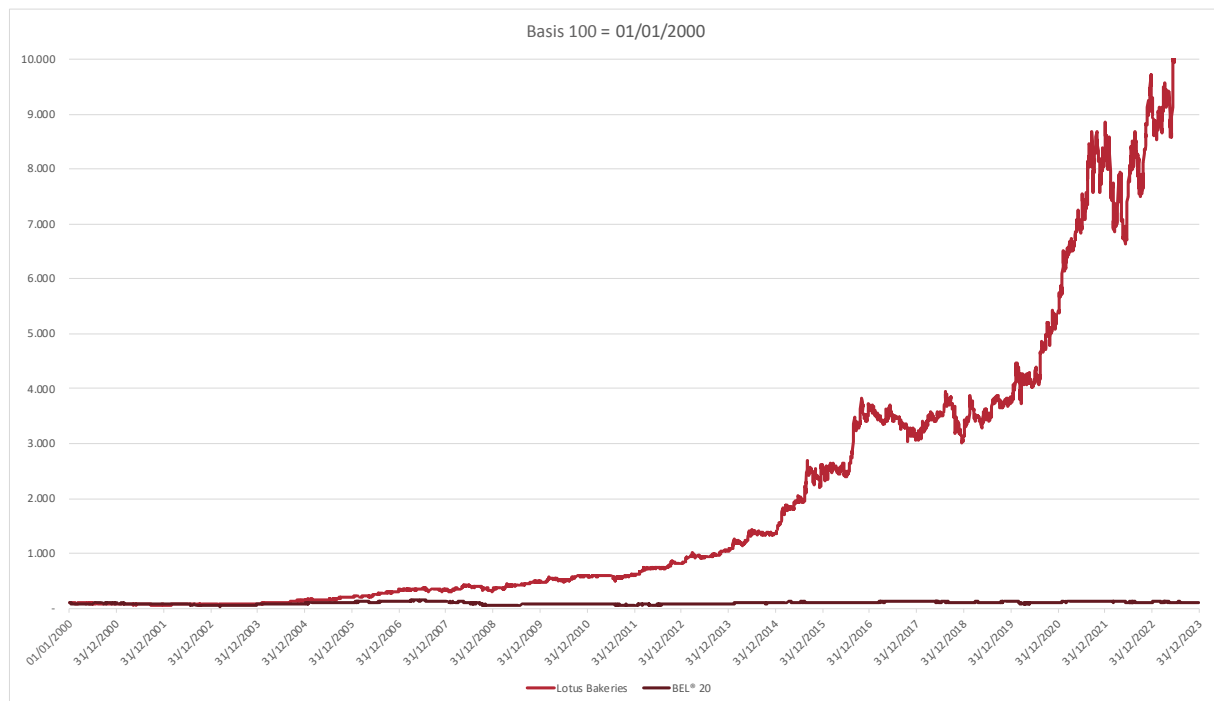
Lotus Bakeries heeft KBC Securities aangesteld als 'liquidity provider'.

MARKTKAPITALISATIE

Op basis van een totaal aantal van 816.013 gewone aandelen en een slotkoers van 8.230,00 euro bedroeg de beurskapitalisatie van Lotus Bakeries eind 2023 6.715,79 miljoen euro.

EVOLUTIE VAN HET AANDEEL LOTUS BAKERIES

Onderstaande grafiek toont de lange-termijnprestatie van het Lotus Bakeries-aandeel, vanaf 1 januari 2000, in vergelijking met de BEL[®]20 index. De BEL[®]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.



GEGEVENS OVER HET AANDEEL LOTUS BAKERIES

PRESTATIEGEVENS VAN HET AANDEEL (IN EUR)	2023	2022	2021	2020	2019
Hoogste koers van de periode	8.420,00	6.630,00	6.080,00	3.770,00	2.680,00
Laagste koers van de periode	5.690,00	4.455,00	3.630,00	2.500,00	2.080,00
Aandelenkoers op balansdatum	8.230,00	6.320,00	5.590,00	3.680,00	2.590,00
Marktkapitalisatie op balansdatum (in miljoenen EUR)	6.715,79	5.157,20	4.561,51	3.002,93	2.113,47
Aantal aandelen op balansdatum	816.013	816.013	816.013	816.013	816.013
Price/earnings ratio (PER) ¹ op balansdatum	51,63	49,93	50,26	36,36	28,21

FINANCIËLE KALENDER

EVENEMENT	DATUM
Gewone en buitengewone algemene vergadering van aandeelhouders	14 mei 2024
Dividend betaalbaar vanaf	21 mei 2024
2024 halfjaarlijkse resultaten	9 augustus 2024

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. 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.

¹PER – Price Earnings Ratio: beurskoers op balansdatum gedeeld door het resultaat per aandeel over de periode

06

FINANCIËLE STATEN

Geconsolideerde balans	220
Geconsolideerde resultatenrekening en overzicht van het totaalresultaat	221
Beknopte geconsolideerde financiële staten over vijf jaar	222





Het volgende hoofdstuk van het jaarverslag 2023 bevat de geconsolideerde balans, de geconsolideerde resultatenrekening en het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat, en het beknopt financieel vijfjarenoverzicht van de Groep Lotus Bakeries. 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 2023.

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



GECONSOLIDEERDE BALANS

IN DUIZENDEN EUR	31 DECEMBER 2023	31 DECEMBER 2022	IN DUIZENDEN EUR	31 DECEMBER 2023	31 DECEMBER 2022
ACTIVA			EIGEN VERMOGEN EN VERPLICHTINGEN		
Vaste activa	875.583	820.000	Eigen vermogen	656.207	572.141
Goodwill	222.915	225.246	Kapitaal	16.388	16.388
Immateriële activa	147.825	146.735	Eigen aandelen	(18.797)	(18.976)
Materiële vaste activa	474.311	428.244	Overgedragen resultaten	704.401	611.180
Investeringen in andere vennootschappen	27.504	16.806	Overige reserves	(45.785)	(36.451)
Uitgestelde belastingvorderingen	2.120	2.212	Minderheidsbelangen	-	-
Overige vaste activa	908	757			
Vlottende activa	367.920	275.036	Langlopende verplichtingen	349.943	266.186
Voorraden	76.906	70.361	Rentedragende verplichtingen	275.834	196.066
Handels- en overige vorderingen	152.044	120.074	Uitgestelde belastingverplichtingen	68.024	63.716
Actuele belastingvorderingen	4.888	4.947	Pensioenverplichtingen	4.183	4.411
Geldmiddelen en kasequivalenten	131.231	76.435	Voorzieningen	101	122
Overige vlottende activa	2.852	3.219	Afgeleide financiële instrumenten	-	107
			Overige langlopende verplichtingen	1.801	1.765
TOTAAL ACTIVA	1.243.503	1.095.036	Kortlopende verplichtingen	237.352	256.709
			Rentedragende verplichtingen	14.657	70.178
			Pensioenverplichtingen	335	232
			Voorzieningen	21	21
			Handels- en overige schulden	205.110	172.995
			Actuele belastingschulden	14.173	10.367
			Overige kortlopende verplichtingen	3.056	2.917
			TOTAAL EIGEN VERMOGEN EN VERPLICHTINGEN	1.243.503	1.095.036

GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING EN OVERZICHT VAN HET TOTAALRESULTAAT

IN DUIZENDEN EUR	2023	2022	IN DUIZENDEN EUR	2023	2022
OMZET	1.062.962	877.451	NETTORESULTAAT	129.333	103.283
Grondstoffen, verpakking en co-productie	(368.903)	(311.310)	OVERIGE ELEMENTEN VAN HET TOTAALRESULTAAT		
Diensten en diverse goederen	(277.024)	(218.277)	Elementen die later zouden kunnen worden opgenomen in de resultatenrekening	(9.192)	(9.410)
Personeelskosten	(205.310)	(173.618)	Wisselkoersverschillen bij omrekening buitenlandse vestigingen	(9.273)	(9.608)
Afschrijvingen	(32.857)	(25.245)	Winst/(Verlies) op kasstroomafdekkingen, na belastingen	81	198
Waardeverminderingen op voorraden en handelsvorderingen	(1.226)	(3.992)	Elementen die nooit zullen worden opgenomen in de resultatenrekening	(142)	(151)
Overige bedrijfskosten	(6.348)	(8.534)	Herwaarderingswinsten/(-verliezen) op toegezegde pensioenregelingen	(142)	(151)
Overige bedrijfsopbrengsten	1.681	3.711	Overige elementen van het totaalresultaat	(9.334)	(9.560)
RECURRENT BEDRIJFSRESULTAAT (REBIT)	172.974	140.188	TOTAALRESULTAAT	119.999	93.722
Niet-recurrente opbrengsten en kosten	(2.544)	(3.807)	Toerekenbaar aan minderheidsbelangen	91	2
BEDRIJFSRESULTAAT (EBIT)	170.430	136.381	Toerekenbaar aan houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries	119.908	93.720
Financieel resultaat	(2.533)	(2.354)	WINST PER AANDEEL		
Interestopbrengsten (-kosten)	(1.560)	(2.565)	Gewogen gemiddeld aantal aandelen	811.364	810.858
Wisselkoerswinsten (-verliezen)	(119)	988	Gewone winst per aandeel (EUR)	159,40	127,37
Overige financiële opbrengsten (kosten)	(854)	(777)	Toe te rekenen aan houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries	159,31	127,32
RESULTAAT VAN DE PERIODE VÓÓR BELASTINGEN	167.897	134.027	Gewogen gemiddeld aantal aandelen na verwateringseffect	812.373	812.106
Winstbelastingen	(38.565)	(30.744)	Verwaterde winst per aandeel (EUR)	159,20	127,18
NETTORESULTAAT	129.333	103.283	Toe te rekenen aan houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries	159,12	127,13
Toerekenbaar aan minderheidsbelangen	72	43			
Toerekenbaar aan houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries	129.261	103.240			

BEKNOPTE GECONSOLIDEERDE FINANCIËLE STATEN OVER VIJF JAAR

GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING

IN DUIZENDEN EUR	2023	2022	2021	2020	2019
OMZET	1.062.962	877.451	750.251	663.289	612.737
RECURRENT BEDRIJFSRESULTAAT (REBIT)	172.974	140.188	123.805	111.114	102.891
Niet-recurrente opbrengsten en kosten	(2.544)	(3.807)	(4.135)	(4.593)	(2.292)
BEDRIJFSRESULTAAT (EBIT)	170.430	136.381	119.670	106.521	100.599
Financieel resultaat	(2.533)	(2.354)	(2.373)	(3.004)	(2.514)
RESULTAAT VAN DE PERIODE VÓÓR BELASTINGEN	167.897	134.027	117.297	103.517	98.086
Winstbelastingen	(38.565)	(30.744)	(26.554)	(20.972)	(22.317)
NETTORESULTAAT	129.333	103.283	90.743	82.545	75.769
Toerekenbaar aan minderheidsbelangen	72	43	(24)	(48)	857
Toerekenbaar aan houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries	129.261	103.240	90.767	82.593	74.912

GECONSOLIDEERDE BALANS

IN DUIZENDEN EUR	31 DECEMBER 2023	31 DECEMBER 2022	31 DECEMBER 2021	31 DECEMBER 2020	31 DECEMBER 2019
Vaste activa	875.583	820.000	690.120	622.840	641.122
Goodwill	222.915	225.246	224.846	216.485	229.365
Immateriële activa	147.825	146.735	144.745	139.966	142.709
Materiële vaste activa	474.311	428.244	307.725	258.182	263.793
Investerings in andere vennootschappen	27.504	16.806	9.755	4.403	2.243
Uitgestelde belastingvorderingen	2.120	2.212	2.182	3.351	2.505
Overige vaste activa	908	757	867	453	507
Vlottende activa	367.920	275.036	301.972	221.387	171.507
Voorraden	76.906	70.361	57.901	46.827	44.461
Handels- en overige vorderingen	152.044	120.074	105.164	89.042	84.524
Actuele belastingvorderingen	4.888	4.947	5.276	3.142	1.075
Geldmiddelen en kasequivalenten	131.231	76.435	132.160	81.261	40.093
Overige vlottende activa	2.852	3.219	1.471	1.115	1.354
TOTAAL ACTIVA	1.243.503	1.095.036	992.092	844.227	812.629
Eigen vermogen	656.207	572.141	519.532	433.744	402.477
Langlopende verplichtingen	349.943	266.186	289.450	261.841	239.584
Rentedragende verplichtingen	275.834	196.066	218.837	198.156	158.010
Uitgestelde belastingverplichtingen	68.024	63.716	64.243	57.195	50.737
Pensioenverplichtingen	4.183	4.411	4.020	3.748	3.712
Voorzieningen	101	122	116	282	285
Afgeleide financiële instrumenten	-	107	371	717	2.340
Overige langlopende verplichtingen	1.801	1.765	1.863	1.743	24.500
Kortlopende verplichtingen	237.352	256.709	183.110	148.642	170.568
Rentedragende verplichtingen	14.657	70.178	17.439	12.552	36.579
Pensioenverplichtingen	335	232	333	317	325
Voorzieningen	21	21	21	21	21
Handels- en overige schulden	205.110	172.995	154.377	118.647	118.356
Belastingsschulden	14.173	10.367	5.850	12.701	11.630
Overige verplichtingen	3.056	2.917	5.091	4.404	3.657
TOTAAL EIGEN VERMOGEN EN VERPLICHTINGEN	1.243.503	1.095.036	992.092	844.227	812.629

BIJLAGE

EU-Taxonomy Reporting	226
Woordenlijst	232

EU-TAXONOMY REPORTING

AANDEEL VAN DE OMZET UIT PRODUCTEN OF DIENSTEN DIE VERBAND HOUDEN MET OP DE TAXONOMIE AFGESTEMDE ECONOMISCHE ACTIVITEITEN - OPENBAARMAKING VOOR HET JAAR 2023

FINANCIAL YEAR 2023	ECONOMIC ACTIVITIES	CODE	YEAR		SUBSTANTIAL CONTRIBUTION CRITERIA				
			TURNOVER (IN € MILLION)	PROPORTION OF TURNOVER, YEAR 2023	CLIMATE CHANGE MITIGATION	CLIMATE CHANGE ADAPTATION	WATER	POLLUTION	CIRCULAR ECONOMY
A. TAXONOMY-ELIGIBLE ACTIVITIES									
A.1. Environmentally sustainable activities (Taxonomy-aligned)									
	Turnover of environmentally sustainable activities (Taxonomy-aligned) (A.1)		0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %
	Of which Enabling		0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %
	Of which Transitional		0.0 %	0.0 %	0.0 %				
A.2 Taxonomy-Eligible but not environmentally sustainable activities (not Taxonomy-aligned activities) (g)									
	Turnover of Taxonomy-eligible but not environmentally sustainable activities (not Taxonomy-aligned activities) (A.2)		0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %
	Subtotal A. Turnover of Taxonomy eligible activities (A.1 + A.2)		0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %
B. TAXONOMY-NON-ELIGIBLE ACTIVITIES									
	B. Turnover of Taxonomy-non-eligible activities		1,063.0	100.0 %					
	TOTAL (A+B)		1,063.0	100.0 %					

PROPORTION OF TURNOVER/TOTAL TURNOVER

	TAXONOMY-ALIGNED PER OBJECTIVE	TAXONOMY-ELIGIBLE PER OBJECTIVE
Climate Change Mitigation	0.0 %	0.0 %
Climate Change Adaptation	0.0 %	0.0 %
Water	0.0 %	0.0 %
Circular Economy	0.0 %	0.0 %
Pollution	0.0 %	0.0 %
Biodiversity	0.0 %	0.0 %

DNHS CRITERIA ('DOES NOT SIGNIFICANTLY HARM')

CLIMATE CHANGE MITIGATION	CLIMATE CHANGE ADAPTATION	WATER	POLLUTION	CIRCULAR ECONOMY	BIODIVERSITY	MINIMUM SAFEGUARDS	PROPORTION OF TAXONOMY ALIGNED (A.1.) OR ELIGIBLE (A.2.) TURNOVER, YEAR 2022	CATEGORY ENABLING ACTIVITY	CATEGORY TRANSITIONAL ACTIVITY
							0.0%		
							0.0%	E	
							0.0%		T
							0.0%		
							0.0%		
							100.0%		
							100.0%		

AANDEEL VAN DE CAPEX UIT PRODUCTEN OF DIENSTEN DIE VERBAND HOUDEN MET OP DE TAXONOMIE AFGESTEMDE ECONOMISCHE ACTIVITEITEN - OPENBAARMAKING VOOR HET JAAR 2023

FINANCIAL YEAR 2023	YEAR	SUBSTANTIAL CONTRIBUTION CRITERIA								
		ECONOMIC ACTIVITIES	CODE	CAPEX (IN € MILLION)	PROPORTION OF TURNOVER, YEAR 2023	CLIMATE CHANGE MITIGATION	CLIMATE CHANGE ADAPTATION	WATER	POLLUTION	CIRCULAR ECONOMY
A. TAXONOMY-ELIGIBLE ACTIVITIES										
A.1. Environmentally sustainable activities (Taxonomy-aligned)										
CapEx of environmentally sustainable activities (Taxonomy-aligned) (A.1)			0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %
Of which Enabling			0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %
Of which Transitional			0.0 %	0.0 %	0.0 %					
A.2 Taxonomy-Eligible but not environmentally sustainable activities (not Taxonomy-aligned activities) (g)										
CapEx of Taxonomy-eligible but not environmentally sustainable activities (not Taxonomy-aligned activities) (A.2)			0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %
Subtotal A. CapEx of Taxonomy eligible activities (A.1 + A.2)			0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %
B. TAXONOMY-NON-ELIGIBLE ACTIVITIES										
B. CapEx of Taxonomy-non-eligible activities			86.2	100.0 %						
TOTAL (A+B)			86.2	100.0 %						

PROPORTION OF CAPEX/TOTAL CAPEX

	TAXONOMY-ALIGNED PER OBJECTIVE	TAXONOMY-ELIGIBLE PER OBJECTIVE
Climate Change Mitigation	0.0 %	0.0 %
Climate Change Adaptation	0.0 %	0.0 %
Water	0.0 %	0.0 %
Circular Economy	0.0 %	0.0 %
Pollution	0.0 %	0.0 %
Biodiversity	0.0 %	0.0 %

DNHS CRITERIA ('DOES NOT SIGNIFICANTLY HARM')

CLIMATE CHANGE MITIGATION	CLIMATE CHANGE ADAPTATION	WATER	POLLUTION	CIRCULAR ECONOMY	BIODIVERSITY	MINIMUM SAFEGUARDS	PROPORTION OF TAXONOMY ALIGNED (A.1.) OR ELIGIBLE (A.2.) TURNOVER, YEAR 2022	CATEGORY ENABLING ACTIVITY	CATEGORY TRANSITIONAL ACTIVITY
							0.0%		
							0.0%	E	
							0.0%		T
							0.0%		
							0.0%		
							100.0%		
							100.0%		

AANDEEL VAN DE OPEX UIT PRODUCTEN OF DIENSTEN DIE VERBAND HOUDEN MET OP DE TAXONOMIE AFGESTEMDE ECONOMISCHE ACTIVITEITEN - OPENBAARMAKING VOOR HET JAAR 2023

FINANCIAL YEAR 2023	YEAR	SUBSTANTIAL CONTRIBUTION CRITERIA								
		ECONOMIC ACTIVITIES	CODE	OPEX (IN € MILLION)	PROPORTION OF TURNOVER, YEAR 2023	CLIMATE CHANGE MITIGATION	CLIMATE CHANGE ADAPTATION	WATER	POLLUTION	CIRCULAR ECONOMY
A. TAXONOMY-ELIGIBLE ACTIVITIES										
A.1. Environmentally sustainable activities (Taxonomy-aligned)										
		OpEx of environmentally sustainable activities (Taxonomy-aligned) (A.1)	0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %
		Of which Enabling	0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %
		Of which Transitional	0.0 %	0.0 %	0.0 %					
A.2 Taxonomy-Eligible but not environmentally sustainable activities (not Taxonomy-aligned activities) (g)										
		OpEx of Taxonomy-eligible but not environmentally sustainable activities (not Taxonomy-aligned activities) (A.2)	0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %
		Subtotal A. OpEx of Taxonomy eligible activities (A.1 + A.2)	0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %
B. TAXONOMY-NON-ELIGIBLE ACTIVITIES										
		B. OpEx of Taxonomy-non-eligible activities	40.8	100.0 %						
		TOTAL (A+B)	40.8	100.0 %						

PROPORTION OF OPEX/TOTAL OPEX

	TAXONOMY-ALIGNED PER OBJECTIVE	TAXONOMY-ELIGIBLE PER OBJECTIVE
Climate Change Mitigation	0.0 %	0.0 %
Climate Change Adaptation	0.0 %	0.0 %
Water	0.0 %	0.0 %
Circular Economy	0.0 %	0.0 %
Pollution	0.0 %	0.0 %
Biodiversity	0.0 %	0.0 %

DNHS CRITERIA ('DOES NOT SIGNIFICANTLY HARM')

CLIMATE CHANGE MITIGATION	CLIMATE CHANGE ADAPTATION	WATER	POLLUTION	CIRCULAR ECONOMY	BIODIVERSITY	MINIMUM SAFEGUARDS	PROPORTION OF TAXONOMY ALIGNED (A.1.) OR ELIGIBLE (A.2.) TURNOVER, YEAR 2022	CATEGORY ENABLING ACTIVITY	CATEGORY TRANSITIONAL ACTIVITY
							0.0%		
							0.0%	E	
							0.0%		T
							0.0%		
							0.0%		
							100.0%		
							100.0%		

WOORDENLIJST

TERM	DEFINITIE	PARAGRAAF IN HET JAARVERSLAG
CPG	Consumer Packaged Goods	Lotus® Biscoff® strategie
CSRD	Corporate Sustainability Reporting Directive	Onze duurzaamheidsambitie
D4ACE	Design for a circular economy	Externe initiatieven, engagementen en evaluaties
ERP	Enterprise Resource Planning	Onze materialiteit
ESRS	European Sustainability Reporting Standards	Onze materialiteit
FLAG	FLAG-emissies (Forest, Land, and Agriculture) zijn een categorie broeikasgasemissies die de verschillende manieren omvat waarop veranderingen in landgebruik en landgerelateerde activiteiten het klimaat beïnvloeden.	Ons milieu
FSC	Forest Stewardship Council	Ons milieu
GHG	Greenhouse Gas	Ons milieu
GRI	Global reporting Initiative	Onze duurzaamheidsambitie
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Points	Onze maatschappij
Interne medewerker	Een medewerker die met Lotus Bakeries verbonden is met een arbeidsovereenkomst, hetzij van onbeperkte duur, hetzij van beperkte duur.	Onze medewerkers
Locatiegebonden	Een methode gebaseerd op locatie weerspiegelt de gemiddelde uitstootintensiteit van elektriciteitsnetwerken waarop energieverbruik plaatsvindt (voornamelijk met behulp van gemiddelde uitstoot factorgegevens).	Ons milieu
Marktgebonden	Een marktgebaseerde methode weerspiegelt de uitstoot van elektriciteit waarvoor bedrijven bewust gekozen hebben (of doordat ze het net niet gekozen hebben).	Ons milieu
NDPE	No Deforestation, No Peat, No Exploitation	Ons milieu
Netto financiële schuld	Netto financiële schuld is gedefinieerd als rentedragende verplichtingen (met uitzondering van leaseverplichtingen die worden erkend volgens IFRS16) verminderd met contanten en kasquivalenten, termijndeposito's en eigen aandelen.	Financiële staten
Niet-recurrente opbrengsten en kosten	Niet-recurrente opbrengsten en kosten zijn aangelegenheden die door het management worden beschouwd als niet gerelateerd aan transacties, projecten en aanpassingen aan de waarde van activa en passiva die plaatsvinden in het kader van het normale verloop van het bedrijf. Niet-recurrente opbrengsten en kosten worden afzonderlijk gepresenteerd vanwege hun omvang of aard, om gebruikers van de goedgekeurde financiële vooruitzichten van het bedrijf een beter inzicht te geven in de genormaliseerde prestaties van het bedrijf.	Financiële staten
PEFC	Program for the Endorsement of Forest Certification	Ons milieu
Primaire verpakking	Bescherm het product en informeert de consument. Het omvat alle verpakking dat de consument meeneemt bij de aankoop van het product.	Ons milieu
PvDc coating	Polyvinylideenchloride is een coating op waterbasis die vaak wordt gebruikt om barrières te verbeteren en de doorlaatbaarheid te verminderen.	Ons milieu
Aantal geregistreerde werkgerelateerde ongevallen voor eigen werknemers	Het aantal werk gerelateerde letsels van eigen werknemers gedeeld door het totaal aantal gewerkte uren van eigen werknemers en vermenigvuldigd met 1.000.000 uur.	Onze medewerkers
REAT	REAT (Recurring earnings after tax) wordt gedefinieerd als terugkerende winst na belastingen en wordt bepaald door uitsluiting van de niet-recurrente opbrengsten en kosten en de gerelateerde belastingeffecten van het nettoresultaat.	Financiële staten
REBIT	REBIT (recurrent bedrijfsresultaat) wordt gedefinieerd als het bedrijfsresultaat na aftrek van niet-recurrente opbrengsten en kosten.	Financiële staten
REBITDA	REBITDA wordt gedefinieerd als de REBIT gecorrigeerd voor afschrijvingen en amorisatiekosten, bijzondere waardeverminderingen op voorraden en handelsvorderingen en niet-kasgerelateerde kosten in verband met aandelen gerelateerde betalingsplannen.	Financiële staten

TERM	DEFINITIE	PARAGRAAF IN HET JAARVERSLAG
RSPO	Round Table on Sustainable Palm Oil	Ons milieu
SBTi	Science Based Targets initiative	Ons milieu
Scope 1	Scope 1-emissies zijn directe emissies van bronnen die eigendom zijn van en beheerd worden door het bedrijf. Voorbeelden hiervan zijn: verwarmingsbronnen, koelingsinstallaties, CO ₂ die vrijkomt tijdens industriële processen...	Ons milieu
Scope 2	Scope 2-emissies zijn indirecte emissies door het verbruik van aangekochte energie zoals elektriciteit, stoom, warmte en koeling.	Ons milieu
Scope 3	Scope 3-emissies zijn alle andere indirecte emissies in de waardeketen van het bedrijf die niet opgenomen zijn in scope 2, zowel upstream als downstream.	Ons milieu
Secundaire verpakking	Biedt verdere bescherming aan het product en groepeert verschillende primaire verpakkingen voor distributie. Dit wordt gebruikt bij de verdeling naar de retailer en wordt er vaak getoond.	Ons milieu
SFI	Sustainable Forestry Initiative	Ons milieu
SKU	Stock Keeping Unit	Ons milieu
Tijdelijke werknemers	Medewerkers met een contract van bepaalde duur bij Lotus Bakeries.	Onze medewerkers
Tertiaire verpakking	Gebruikt om bescherming van het product te garanderen tijdens het transport via pallets, dit wordt meestal niet gezien door de consument.	Ons milieu
Wateronttrekking	Wateronttrekking omvat de totale hoeveelheid water die aan een oppervlaktewaterbron of grondwaterbron wordt.	Ons milieu

MAATSCHAPPELIJKE ZETEL

Lotus Bakeries NV
Gentstraat 1
B-9971 Lembeke
T + 32 9 376 26 11
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

Concept en realisatie

Lotus Bakeries en Duval Branding
duvalbranding.com

Illustraties

Sören Selleslagh
sorenselleslagh.com

Fotografie

Bert Luyckx
bertluyckx.be

Duurzaamheid is essentieel bij
Lotus Bakeries; dit rapport werd
gedrukt op gerecycled papier.





WWW.LOTUSBAKERIES.COM



JAARVERSLAG 2023

FINANCIËLE BIJLAGE

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®, Biscoff®, näkd®, TREK®, BEAR®, Kiddylicious®, Peter’s Yard®, Dinosaurus®, Peijnenburg® en Annas. Lotus Bakeries, met hoofdzetel in België, is een dynamische en internationaal georiënteerde onderneming met productievervestigingen in België, Nederland, Frankrijk, Zweden, Zuid-Afrika en de Verenigde Staten, en 23 eigen verkooporganisaties in Europa, Amerika, Azië en Australië. 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 2023 werd goedgekeurd voor publicatie overeenkomstig een beslissing van de Raad van Bestuur van 28 maart 2024.

Deze geconsolideerde jaarrekening is opgesteld overeenkomstig de International Financial Reporting Standards (IFRS) zoals goedgekeurd voor toepassing binnen de Europese Unie, met vergelijkende cijfers voor 2022.

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 (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 2023 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 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

GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

Geconsolideerde resultatenrekening en overzicht van het totaalresultaat	4
Geconsolideerde balans	5
Geconsolideerd kasstroomoverzicht	6
Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen	8

TOELICHTING BIJ DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

1. Samenvatting van de belangrijkste grondslagen voor financiële verslaggeving	11
2. Wijzigingen in de consolidatiekring	15
3. Segmentinformatie	16
4. Omzet	20
5. Diensten en diverse goederen	21
6. Personeelskosten	21
7. Afschrijvingen	21
8. Overige bedrijfsopbrengsten en -kosten	21
9. Niet-recurrente opbrengsten en kosten	22
10. Financieel resultaat	22
11. Winstbelasting	23
12. Winst per aandeel	26
13. Goodwill	27
14. Immateriële activa	29
15. Materiële vaste activa	32
16. Investerings in andere vennootschappen	35
17. Voorraden	36
18. Handels- en overige vorderingen	36
19. Geldmiddelen en kasequivalenten	37
20. Overige activa	37
21. Eigen vermogen	37
22. Rentedragende verplichtingen	40
23. Personeelsverplichtingen	42

24. Handels- en overige schulden	45
25. Overige verplichtingen	45
26. Financiële instrumenten en financieel risicobeheer	46
27. Verbonden partijen	51
28. Verbintenissen	51
29. Gebeurtenissen na balansdatum	52
30. Verklaring van het management	52
31. Honoraria verbonden aan de audit	52
32. Consolidatiekring	54
33. Alternatieve prestatie maatstaven	56

VERSLAG VAN DE COMMISSARIS

58

BEKNOPT GECONSOLIDEERDE FINANCIËLE STATEN OVER VIJF JAAR

64

BEKNOPT STATUTAIRE JAARREKENING – LOTUS BAKERIES NV

66

Statutaire balans	66
Statutaire resultatenrekening	67
Waarderingsregels	68

GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING EN OVERZICHT VAN HET TOTAALRESULTAAT

IN DUIZENDEN EUR	TOELICHTING	2023	2022
OMZET	4	1.062.962	877.451
Grondstoffen, verpakking en co-productie		(368.903)	(311.310)
Diensten en diverse goederen	5	(277.024)	(218.277)
Personeelskosten	6	(205.310)	(173.618)
Afschrijvingen	7	(32.857)	(25.245)
Waardeverminderingen op voorraden en handelsvorderingen	17,18	(1.226)	(3.992)
Overige bedrijfskosten	8	(6.348)	(8.534)
Overige bedrijfsopbrengsten	8	1.681	3.711
RECURRENT BEDRIJFSRESULTAAT (REBIT)		172.974	140.188
Niet-recurrente opbrengsten en kosten	9	(2.544)	(3.807)
BEDRIJFSRESULTAAT (EBIT)		170.430	136.381
Financieel resultaat	10	(2.533)	(2.354)
Interestopbrengsten (-kosten)		(1.560)	(2.565)
Wisselkoerswinsten (-verliezen)		(119)	988
Overige financiële opbrengsten (kosten)		(854)	(777)
RESULTAAT VÓÓR BELASTINGEN		167.897	134.027
Winstbelastingen	11	(38.565)	(30.744)
NETTORESULTAAT		129.333	103.283
Toerekenbaar aan minderheidsbelangen		72	43
Toerekenbaar aan houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries		129.261	103.240

IN DUIZENDEN EUR	TOELICHTING	2023	2022
NETTORESULTAAT		129.333	103.283
OVERIGE ELEMENTEN VAN HET TOTAALRESULTAAT			
Elementen die later zouden kunnen worden opgenomen in de resultatenrekening		(9.192)	(9.410)
Wisselkoersverschillen bij omrekening buitenlandse vestigingen		(9.273)	(9.608)
Winst/(Verlies) op kasstroomafdekkingen, na belastingen		81	198
Elementen die nooit zullen worden opgenomen in de resultatenrekening		(142)	(151)
Herwaarderingswinsten/(-verliezen) op toegezegde pensioenregelingen		(142)	(151)
Overige elementen van het totaalresultaat		(9.334)	(9.560)
TOTAALRESULTAAT		119.999	93.722
Toerekenbaar aan minderheidsbelangen		91	2
Toerekenbaar aan houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries		119.908	93.720
WINST PER AANDEEL	12		
Gewogen gemiddeld aantal aandelen		811.364	810.858
Gewone winst per aandeel (EUR)		159,40	127,37
Toerekenbaar aan houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries		159,31	127,32
Gewogen gemiddeld aantal aandelen na verwateringseffect		812.373	812.106
Verwaterde winst per aandeel (EUR)		159,20	127,18
Toerekenbaar aan houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries		159,12	127,13

GECONSOLIDEERDE BALANS

IN DUIZENDEN EUR	TOELICHTING	31 DECEMBER 2023	31 DECEMBER 2022
ACTIVA			
Vaste activa		875.583	820.000
Goodwill	13	222.915	225.246
Immateriële activa	14	147.825	146.735
Materiële vaste activa	15	474.311	428.244
Investerings in andere vennootschappen	16	27.504	16.806
Uitgestelde belastingvorderingen	11	2.120	2.212
Overige vaste activa	20	908	757
Vlottende activa		367.920	275.036
Voorraden	17	76.906	70.361
Handels- en overige vorderingen	18	152.044	120.074
Actuele belastingvorderingen	11	4.888	4.947
Geldmiddelen en kasequivalenten	19	131.231	76.435
Overige vlottende activa	20	2.852	3.219
TOTAAL ACTIVA		1.243.503	1.095.036

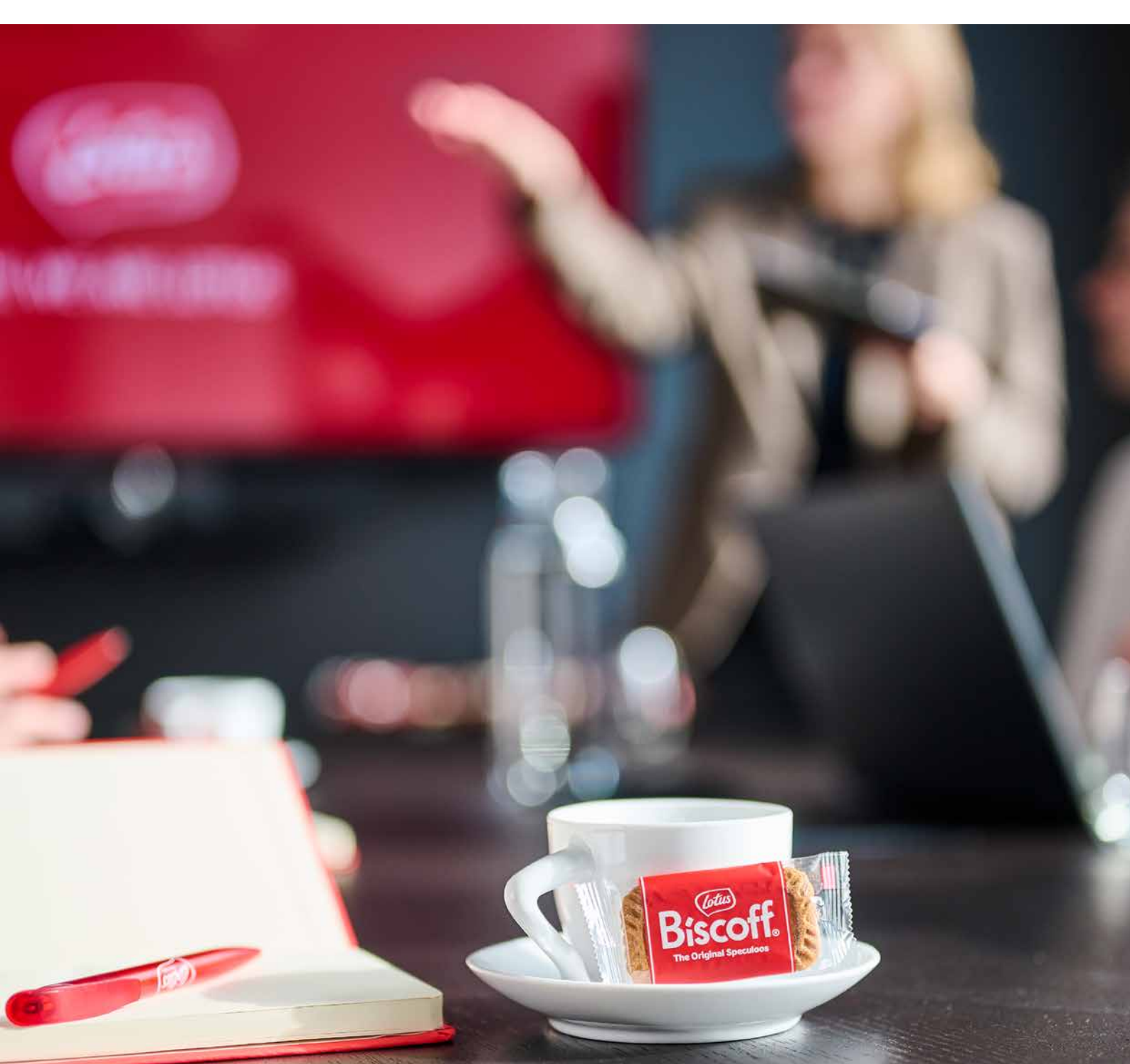
IN DUIZENDEN EUR	TOELICHTING	31 DECEMBER 2023	31 DECEMBER 2022
EIGEN VERMOGEN EN VERPLICHTINGEN			
Eigen vermogen		656.207	572.141
Kapitaal	21	16.388	16.388
Eigen aandelen	21	(18.797)	(18.976)
Overgedragen resultaten		704.401	611.180
Overige reserves		(45.785)	(36.451)
Minderheidsbelangen		-	-
Langlopende verplichtingen		349.943	266.186
Rentedragende verplichtingen	22	275.834	196.066
Uitgestelde belastingverplichtingen	11	68.024	63.716
Pensioenverplichtingen	23	4.183	4.411
Voorzieningen		101	122
Afgeleide financiële instrumenten		-	107
Overige langlopende verplichtingen	25	1.801	1.765
Kortlopende verplichtingen		237.352	256.709
Rentedragende verplichtingen	22	14.657	70.178
Pensioenverplichtingen	23	335	232
Voorzieningen		21	21
Handels- en overige schulden	24	205.110	172.995
Actuele belastingschulden	11	14.173	10.367
Overige kortlopende verplichtingen	25	3.056	2.917
TOTAAL EIGEN VERMOGEN EN VERPLICHTINGEN		1.243.503	1.095.036

GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT

IN DUIZENDEN EUR	2023	2022 ¹
OPERATIONELE ACTIVITEITEN		
NETTORESULTAAT	129.333	103.283
Afschrijvingen	32.857	25.245
Bijzondere waardeverminderingen en resultaat uit verkoop van activa	(21)	259
Wijziging in voorzieningen	(478)	(16)
Financieel resultaat	2.533	2.354
Winstbelastingen	38.565	30.744
Kosten verbonden aan op aandelen gebaseerde betalingen	470	470
Brutokasstroom uit operationele activiteiten	203.259	162.339
Afname/(Toename) van voorraden	(6.544)	(11.596)
Afname/(Toename) van handels- en overige vorderingen	(31.266)	(15.675)
Afname/(Toename) van de overige activa	367	141
Toename/(Afname) van handels- en overige schulden	18.896	1.880
Toename/(Afname) van de overige verplichtingen	1.015	1.430
Mutatie van het werkkapitaal	(17.532)	(23.820)
Betaalde winstbelastingen	(31.352)	(27.707)
NETTOKASSTROOM UIT OPERATIONELE ACTIVITEITEN	154.375	110.812
INVESTERINGSACTIVITEITEN		
Betaalde investeringen in (im)materiële vaste activa	(65.457)	(123.112)
Ontvangsten uit de verkoop van (im)materiële vaste activa	-	141
Verwerving van dochterondernemingen, na aftrek van overgenomen geldmiddelen (toelichting 2)	-	(9.205)
Betaalde investeringen in financiële activa	(10.587)	(9.281)
Ontvangsten/(Terugbetaling) van langlopende vorderingen	(151)	91
Ontvangen interesten	2.110	421
NETTOKASSTROOM UIT INVESTERINGEN	(74.084)	(140.945)

IN DUIZENDEN EUR	2023	2022 ¹
FINANCIERINGSACTIVITEITEN		
Betaalde dividenden	(36.470)	(32.805)
Aan- en verkoop van eigen aandelen	324	(8.841)
Ontvangsten van rentedragende leningen	88.000	39.000
Terugbetalingen van rentedragende leningen	(66.000)	(14.000)
Terugbetaling van leaseverplichtingen	(5.490)	(4.187)
Betaalde interesten	(3.819)	(2.642)
NETTOKASSTROOM UIT FINANCIERINGSACTIVITEITEN	(23.456)	(23.475)
NETTO MUTATIE GELDMIDDELEN EN KASEQUIVALENTEN	56.835	(53.608)
Geldmiddelen en kasequivalenten per 1 januari	76.435	132.160
Impact wisselkoersfluctuaties	(2.038)	(2.117)
GELDMIDDELEN EN KASEQUIVALENTEN PER 31 DECEMBER	131.231	76.435

¹De presentatie van het geconsolideerd kasstroomoverzicht werd herzien in de loop van 2023. Om consistentie te waarborgen is de presentatie van het vergelijkende kasstroomoverzicht aangepast. De belangrijkste wijziging heeft betrekking op de brutopresentatie van de ontvangen en betaalde interesten, waarbij de ontvangen interesten voortaan worden gepresenteerd als onderdeel van de investeringsactiviteiten.



GECONSOLIDEERD MUTATIEOVERZICHT VAN HET EIGEN VERMOGEN

IN DUIZENDEN EUR	GEPLAATST KAPITAAL	UITGIFTEPREMIE	KAPITAAL	EIGEN AANDELEN
EIGEN VERMOGEN PER 1 JANUARI 2023	3.591	12.797	16.388	(18.976)
Nettoresultaat	-	-	-	-
Overige elementen van het totaalresultaat	-	-	-	-
Totaalresultaat	-	-	-	-
Dividenden aan aandeelhouders	-	-	-	-
Transacties met eigen aandelen	-	-	-	179
Aandelenoptieplannen	-	-	-	-
Impact geschreven putopties op minderheidsbelangen	-	-	-	-
Overige	-	-	-	-
EIGEN VERMOGEN PER 31 DECEMBER 2023	3.591	12.797	16.388	(18.797)
EIGEN VERMOGEN PER 1 JANUARI 2022	3.591	12.797	16.388	(9.514)
Nettoresultaat	-	-	-	-
Overige elementen van het totaalresultaat	-	-	-	-
Totaalresultaat	-	-	-	-
Dividenden aan aandeelhouders	-	-	-	-
Transacties met eigen aandelen	-	-	-	(9462)
Aandelenoptieplannen	-	-	-	-
Impact geschreven putopties op minderheidsbelangen	-	-	-	-
Overige	-	-	-	-
EIGEN VERMOGEN PER 31 DECEMBER 2022	3.591	12.797	16.388	(18.976)

OVERGEDRAGEN RESULTATEN	OMREKENINGS- VERSCHILLEN	HERWAARDERINGEN OP TOEGEZEGDE PENSIOENREGELINGEN	KASSTROOM- AFDEKKINGSRESERVE	OVERIGE RESERVES	EIGEN VERMOGEN - DEEL GROEP	MINDERHEIDSBELANGEN	TOTAAL EIGEN VERMOGEN
611.180	(35.607)	(764)	(81)	(36.451)	572.141	-	572.141
129.261	-	-	-	-	129.261	72	129.333
-	(9.292)	(142)	81	(9.353)	(9.353)	19	(9.334)
129.261	(9.292)	(142)	81	(9.353)	119.908	91	119.999
(36.531)	-	-	-	-	(36.531)	-	(36.531)
145	-	-	-	-	324	-	324
470	-	-	-	-	470	-	470
72	19	-	-	19	91	(91)	-
(196)	-	-	-	-	(196)	-	(196)
704.401	(44.880)	(905)	-	(45.785)	656.207	-	656.207
539.590	(26.040)	(613)	(279)	(26.932)	519.532	-	519.532
103.240	-	-	-	-	103.240	43	103.283
-	(9.567)	(151)	198	(9.519)	(9.519)	(41)	(9.560)
103.240	(9.567)	(151)	198	(9.519)	93.720	2	93.722
(32.428)	-	-	-	-	(32.428)	(293)	(32.721)
621	-	-	-	-	(8.841)	-	(8.841)
470	-	-	-	-	470	-	470
(291)	-	-	-	-	(291)	291	-
(21)	-	-	-	-	(21)	-	(21)
611.180	(35.607)	(764)	(81)	(36.451)	572.141	-	572.141



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 2023 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 2022.

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 2023 en zijn goedgekeurd door de Europese Unie:

- **Aanpassingen aan IAS 1 – Presentatie van de jaarrekening en IFRS Practice Statement 2:** Informatieverschaffing over grondslagen voor financiële verslaggeving. De aanpassingen zijn bedoeld om de informatieverschaffing over de grondslagen voor financiële verslaggeving te verbeteren en om gebruikers van de jaarrekening te helpen een onderscheid te maken tussen

schattingwijzigingen en wijzigingen in de grondslagen voor financiële verslaggeving. De aanpassingen aan IAS 1 vereisen dat ondernemingen hun materiële grondslagen voor financiële verslaggeving toelichten in plaats van hun belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving. Verder verduidelijken de aanpassingen aan IAS 1 dat niet-materiële grondslagen voor financiële verslaggeving niet hoeven te worden vermeld. Ter ondersteuning van deze aanpassingen heeft de Board ook IFRS Practice Statement 2, 'Making Materiality Judgements' aangepast om richtlijnen te geven over hoe het concept van materialiteit toe te passen op de toelichting van de grondslagen voor financiële verslaggeving. Lotus Bakeries heeft de grondslagen voor financiële verslaggeving zoals gerapporteerd in de voorgaande jaren herzien. Dit heeft geresulteerd in het behouden van enkel die grondslagen die geacht worden een materiële impact te hebben op de geconsolideerde jaarrekening of relevant te zijn voor het begrijpen van de activiteiten van de Groep. In deze context heeft de Groep ook de presentatie van deze waarderingsregels geherstructureerd.

- **Aanpassingen aan IAS 8 – Grondslagen voor financiële verslaggeving, schattingswijzigingen en fouten:** Definitie van boekhoudkundige schattingen. De aanpassingen aan IAS 8 verduidelijken hoe ondernemingen wijzigingen in de grondslagen voor financiële verslaggeving moeten onderscheiden van schattingswijzigingen. Deze wijzigingen hadden geen effect op de huidige geconsolideerde jaarrekening.
- **Aanpassingen aan IAS 12 – Winstbelastingen:** Uitgestelde belastingen met betrekking tot activa en verplichtingen die voortkomen uit één transactie. De aanpassingen verduidelijken hoe ondernemingen uitgestelde belastingen op transacties zoals leases en ontmantelingsverplichtingen moeten verwerken. De belangrijkste wijziging in de aanpassingen is een uitzondering op de vrijstelling van eerste opname van IAS 12. De vrijstelling van eerste opname is dus niet langer van toepassing. Dienovereenkomstig is de vrijstelling voor eerste opname niet van toepassing op transacties waarbij gelijke bedragen aan verrekenbare en belastbare tijdelijke verschillen ontstaan bij de eerste opname. Deze aanpassingen hadden geen effect op de huidige geconsolideerde jaarrekening aangezien de Groep reeds uitgestelde belastingen op brutobasis op haar activa en verplichtingen uit hoofde van leaseovereenkomsten heeft opgenomen.

- **Aanpassingen aan IAS 12 – Winstbelastingen:** Internationale belastinghervorming – Pillar Two modelregels. De aanpassingen voorzien in een tijdelijke verplichte vrijstelling van het opnemen van uitgestelde belastingen die voortvloeien uit wetgeving die de GloBE modelregels implementeert. Meer details over de impact van “Pillar Two” worden gegeven in toelichting 11 met betrekking tot winstbelastingen.

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 2023 begint, en werden niet vervroegd toegepast:

- **Aanpassingen aan IAS 1 - Presentatie van de jaarrekening:** Classificatie van verplichtingen als kortlopend of langlopend (van kracht per 1 januari 2023, maar nog niet goedgekeurd in de EU), hebben alleen invloed op de presentatie van verplichtingen in de balans - niet op het bedrag of het moment van opname van een actief, verplichting, opbrengsten of kosten, of de informatie die entiteiten over deze posten verstrekken. De aanpassingen voorzien in een meer algemene aanpak voor de classificatie van verplichtingen onder IAS 1 op basis van de contractuele afspraken die op de verslagdatum gelden.

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:

- belangrijke veronderstellingen gebruikt voor de test op bijzondere waardevermindering van goodwill en immateriële activa (zie toelichting 13); en
- belangrijke veronderstellingen gebruikt voor de waardering van vergoedingen na uitdiensttreding (zie toelichting 23).

Niettemin verwacht de Vennootschap niet dat de bovengenoemde beoordelingen en schattingen een belangrijk effect zullen hebben op de activiteiten van de Groep.

Naast de bovenstaande elementen beschouwt de Vennootschap klimaatverandering en haar duurzaamheidsverbintenissen als een van de belangrijkste factoren om mee te nemen in de bepaling van toekomstige schattingen en beoordelingen. Zo is de Vennootschap zich ervan bewust dat klimaatverandering verstoringen kan veroorzaken in de toeleveringsketen en in de bedrijfsactiviteiten. De wetgeving vereist aanzienlijke investeringen om de vooropgestelde duurzaamheidsdoelstellingen te bereiken. Daarom controleert en beoordeelt Lotus Bakeries de impact van haar activiteiten op het milieu en de directe omgeving van haar verschillende vestigingen. De Groep beoordeelt hoe duurzame CAPEX-investeringen in de toekomst een impact zullen hebben op haar cashvooruitzichten, de gebruiksduur van activa... Bovendien wordt het veranderende gedrag van klanten in de richting van gezondere en duurzamere producten beschouwd als een belangrijk aspect bij het identificeren van opportuniteiten en bedrijfsontwikkelingen.

Op dit moment verwacht de Groep niet dat klimaatverandering of andere milieugerelateerde risico's op korte termijn een significante invloed zullen hebben op de jaarrekening. De Groep houdt haar verbruik en gebruik van belangrijke grondstoffen echter nauwlettend in de gaten om mogelijke gevolgen te beperken. Dit zal verder worden uitgewerkt in de context van de implementatie van CSRD en ESRS die vanaf 2024 van toepassing zijn. Verder verwijzen we naar onze SBTi-verplichting die we in maart 2023 hebben ondertekend en die vereist dat we

onze doelstellingen binnen 2 jaar indienen en goedgekeurd krijgen. Het basisjaar hiervoor is 2023, zoals uitgelegd in ons Jaarverslag.

De “Net Zero tegen 2050”-doelstelling vereist dat de Groep zijn investeringsstrategie en timing en alternatieven van zowel CAPEX- als OPEX-investeringen herbekijkt. Dit zal mogelijk invloed hebben op het gebruik van middelen en beschikbare activa. Bijgevolg zouden toekomstige jaarrekeningen mogelijk worden beïnvloed door een herziening van de gebruiksduur van materiële vaste activa, bijgewerkte kasstroomvooruitzichten in bijzondere waardeverminderingstests, investeringen in tools en activa die onze ecologische voetafdruk verbeteren.

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 overnamemethode. 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.

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 (eigen-vermogensinstrument) 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; en
- 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	
	2023	2022	2023	2022
EUR/CHF	0,926	0,985	0,972	1,005
EUR/CNY	7,851	7,358	7,662	7,075
EUR/CZK	24,724	24,116	24,000	24,570
EUR/GBP	0,869	0,887	0,870	0,852
EUR/KRW	1,433,660	1,344,090	1,413,178	1,357,681
EUR/SEK	11,096	11,122	11,477	10,624
EUR/THB	37,973	36,835	38,278	36,800
EUR/USD	1,105	1,067	1,082	1,054
EUR/ZAR	20,348	18,099	19,957	17,210

1.5 Materiële grondslagen voor financiële verslaggeving

De materiële grondslagen voor financiële verslaggeving die door de Groep worden toegepast, worden in de betreffende toelichtingen als een afzonderlijke paragraaf opgenomen.

2. WIJZIGINGEN IN DE CONSOLIDATIEKRING

In 2023 werd B.W.I. BV gefusioneerd met Biscuiterie Willems BV. De fusie heeft geen significante impact gehad op de geconsolideerde jaarrekening.

Verder heeft de Groep een nieuwe entiteit in Australië, Lotus Bakeries Australia Pty Ltd., en in Japan, Lotus Bakeries Japan G.K., opgericht.

De volledige lijst van de ondernemingen opgenomen in de consolidatiekring wordt toegelicht in toelichting 32.

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.

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 năkd®, 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 EUR 9,6 miljoen in geldmiddelen.

De verworven activa en overgenomen verplichtingen die op overnamedatum in de geconsolideerde balans zijn opgenomen en het bedrag van de goodwill worden in volgende tabel weergegeven:

IN DUIZENDEN EUR	
OPGENOMEN BEDRAGEN VAN VERWORVEN IDENTIFICEERBARE ACTIVA EN OVERGENOMEN VERPLICHTINGEN	
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)
Totaal verworven identificeerbare nettoactiva	4.188
Toerekening aan goodwill	7.876
TOTALE VERGOEDING	12.064
TOTALE VERGOEDING	
Reële waarde van de initiële investering	2.425
Vergoeding in geldmiddelen	9.639
TOTALE VERGOEDING	12.064

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)
VERWERVING VAN DOCHTERONDERNEMINGEN, NA AFTREK VAN OVERGENOMEN GELDMIDDELEN	9.205

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.

Per 31 december 2022 waren de bovenstaande bedragen met betrekking tot de reële waarde van verworven nettoactiva en goodwill voorlopig, aangezien nog niet alle waarderingsregels van de reële waarde afgerond waren. Dit werd afgerond in de loop van 2023, maar er waren geen aanpassingen nodig.

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 EUR 2,2 miljoen, hetgeen gelijk is aan de boekwaarde.

De Groep heeft geen belangrijke kosten in verband met de overname gemaakt.

3. SEGMENTINFORMATIE

3.1 Grondslagen voor financiële verslaggeving

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.

Zowel naar verkoop, productie als interne rapportering is de Groep georganiseerd volgens geografische regio's. Als gevolg van de toegenomen prestaties van verschillende regio's en om toekomstige groei te ondersteunen, hebben we de te rapporteren segmenten in 2023 herzien en daarom hebben we de vergelijkende informatie aangepast om deze in lijn te brengen met de organisatorische en bestuurlijke afstemming. Bovendien werden onderliggende landen samengevoegd in de hieronder geïdentificeerde rapporteerbare segmenten wanneer een dergelijke samenvoeging consistent is met het kernprincipe van IFRS 8, de segmenten gelijkaardige economische langetermijnkenmerken hebben en de segmenten gelijkaardig zijn in elk van de volgende opzichten:

- De aard van producten en diensten;
- De aard van de productieprocessen;
- Het aankoopproces;
- Het type of de klasse klanten voor hun producten en diensten;
- De functionele valuta van elke markt;
- De methoden die worden gebruikt om hun producten te distribueren of hun diensten te verlenen; en
- De aard van de regelgeving.

De in de segmentinformatie weergegeven regio's, welke gesteund zijn op het intern rapporteringssysteem, zijn als volgt samengesteld:

- Continentaal Europa: verkoop door Sales Offices in Continentaal Europa en de intragroepsverkopen door de fabrieken in Continentaal Europa (homogene activiteiten binnen Europa, behalve het Verenigd Koninkrijk, en omvat onder andere België, Frankrijk, Nederland en andere Europese landen);
- Verenigd Koninkrijk (VK): verkoop door Sales Office Verenigd Koninkrijk, Natural Balance Foods, Urban Fresh Foods, Kiddylicious en Peter's Yard;
- Amerika: verkoop door Sales Offices in Amerika en de intragroepsverkopen door de fabriek in de Verenigde Staten;
- Rest van de wereld: verkoop vanuit België naar landen zonder eigen Sales Office en door eigen Sales Offices in China en Zuid-Korea.



3.2 Segmentinformatie

PERIODE EINDIGEND OP 31 DECEMBER 2023

IN DUIZENDEN EUR	CONTINENTAAL EUROPA	VK	AMERIKA	REST VAN DE WERELD	ELIMINATIES/ GROEP	TOTAAL
SEGMENT OMZET	648.919	271.901	155.753	144.730	(158.340)	1.062.962
Omzet van externe klanten	534.414	235.971	155.753	136.825	-	1.062.962
Intragroepsomzet	114.505	35.931	-	7.905	(158.340)	-
SEGMENT RESULTAAT (REBIT)	97.438	51.373	27.945	30.995	(34.776)	172.974
Niet-recurrente opbrengsten en kosten						(2.544)
Bedrijfsresultaat (EBIT)						170.430
Financieel resultaat						(2.533)
Resultaat vóór belastingen						167.897
Winstbelastingen						(38.565)
Nettoresultaat						129.333
OVERIGE SEGMENT INFORMATIE						
Aanschaffingen:						
Materiële vaste activa	32.358	15.346	16.646	16.327	4.750	85.427
Immateriële activa	8	-	-	-	774	783
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	20.510	1.668	6.588	458	3.633	32.857

PERIODE EINDIGEND OP 31 DECEMBER 2022

IN DUIZENDEN EUR	CONTINENTAAL EUROPA	VK	AMERIKA	REST VAN DE WERELD	ELIMINATIES/ GROEP	TOTAAL
SEGMENT OMZET	539.654	224.755	127.713	127.965	(142.634)	877.451
Omzet van externe klanten	433.994	197.584	127.628	118.244	-	877.451
Intragroepsomzet	105.660	27.170	85	9.720	(142.634)	-
SEGMENT RESULTAAT (REBIT)	78.633	40.333	14.482	32.393	(25.653)	140.188
Niet-recurrente opbrengsten en kosten						(3.807)
Bedrijfsresultaat (EBIT)						136.381
Financieel resultaat						(2.354)
Resultaat vóór belastingen						134.027
Winstbelastingen						(30.744)
Nettoresultaat						103.283
OVERIGE SEGMENT INFORMATIE						
Aanschaffingen:						
Materiële vaste activa	65.091	6.082	50.884	13.466	6.428	141.952
Immateriële activa	522	-	-	-	784	1.306
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	16.868	1.266	3.590	642	2.878	25.245

De verkopen tussen de verschillende segmenten vinden plaats tegen marktconforme voorwaarden.

De vaste activa (materiële vaste activa, recht-op-gebruik activa, immateriële activa en goodwill) worden hiernaast opgesomd volgens de locatie van de activa:

De Omzet van de Groep per land wordt gedetailleerd in toelichting 4.

IN DUIZENDEN EUR	2023	2022
België	265.045	252.446
Verenigd Koninkrijk	212.773	207.064
Verenigde Staten	135.227	129.897
Nederland	100.342	100.167
Zuid-Afrika	55.292	49.154
Overige	76.372	61.496
TOTAAL VASTE ACTIVA	845.051	800.225

4. OMZET

4.1 Grondslagen voor financiële verslaggeving

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.

In het kader van contracten met klanten of als gevolg van handelspraktijken kan Lotus Bakeries bepaalde bedragen betalen aan zijn klant. De betalingen kunnen contant zijn, in de vorm van kortingen, maar kunnen ook een tegoed zijn of een andere vorm van vergoeding die de door de klant aan Lotus Bakeries verschuldigde bedragen vermindert. Bedragen die door Lotus Bakeries aan klanten worden betaald op beperkte of doorlopende basis kunnen verschillende vormen aannemen en worden betaald om een verschillend aantal redenen, zoals kortingen, coupons, co-advertising, slotting of listing fees.

In overeenstemming met IFRS 15 boekt Lotus Bakeries dergelijke vergoedingen betaalbaar aan een klant als een vermindering van de transactieprijs en dus van omzet tenzij de betaling aan de klant in ruil is voor een afzonderlijk goed of een afzonderlijke dienst die de klant overdraagt aan de entiteit. Het is daarom belangrijk om de economische realiteit van dergelijke betalingen te analyseren om ze correct weer te geven, d.w.z. opnemen in de transactieprijs van de transactie met de klant (omzet) of beschouwen als een afzonderlijke transactie (kost).

4.2 Overzicht

De omzet wordt gegenereerd op een bepaald tijdstip voornamelijk door merkproducten (Biscoff, Natural Foods merken en Local Heroes).

De omzet gegenereerd door het thuisland van de Groep (België) vertegenwoordigt 15% van de omzet van de Groep. De verkoop gegenereerd door onze top vier landen wordt weergegeven in de onderstaande tabel. De omzet van elk andere individuele land vertegenwoordigt minder dan 10% van de omzet van de Groep.

IN DUIZENDEN EUR	2023	2022
België	159.848	118.077
Verenigd Koninkrijk	240.251	249.320
Verenigde Staten	155.753	127.628
Frankrijk	150.816	109.218
Overige	356.294	273.208
TOTAAL OMZET	1.062.962	877.451

5. 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 2022 heeft te maken met toegenomen verkoop- en productievolumes, naast hogere fabrieksgerelateerde kosten en professionele honoraria, in lijn met de toegenomen omzet.

6. PERSONEELSKOSTEN

IN DUIZENDEN EUR	2023	2022
Personeelsbeloningen op korte termijn	165.997	139.481
Sociale zekerheidsbijdragen	25.828	21.789
Kosten van toegezegde-bijdrageregelingen	3.628	4.654
Kosten van toegezegd-pensioenregelingen	311	303
Overige personeelskosten	9.546	7.392
TOTAAL PERSONEELSKOSTEN	205.310	173.618
Gemiddeld aantal werknemers	2.857	2.655
Aantal werknemers aan het eind van het jaar	2.984	2.698

De overige personeelskosten omvatten hoofdzakelijk de kosten van opleiding en andere personeelsgerelateerde verzekeringen.

7. AFSCHRIJVINGEN

IN DUIZENDEN EUR	2023	2022
Afschrijving van immateriële activa (zie toelichting 14)	1.274	1.033
Afschrijving van materiële vaste activa (zie toelichting 15)	26.498	19.554
Afschrijving van recht-op-gebruik activa (zie toelichting 15)	5.085	4.658
TOTAAL AFSCHRIJVINGEN	32.857	25.245

8. 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 heffingen (onroerende voorheffing, gemeentebelastingen, verpakkingsbelasting...) en boetes.

9. 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	2023	2022
Opstartkosten voor capaciteitsuitbreidingen	(2.546)	(288)
Organisatorische herstructurering	(62)	(1.269)
Verhuizing van kantoren	(17)	(785)
Herstructurering van het productassortiment	-	(1.081)
Overige	81	(383)
TOTAAL NIET-RECURRENTE OPBRENGSTEN EN KOSTEN	(2.544)	(3.807)

In 2023 heeft het niet-recurrente resultaat voornamelijk betrekking op kosten voor de bouw en oprichting van de nieuwe fabriek in Thailand en de uitbreiding van de fabriek in Zuid-Afrika. De kosten voor het project in Thailand zullen toenemen naarmate de fabriek in 2026 in gebruik wordt genomen.

Vanaf boekjaar 2024 zullen de niet-recurrente elementen worden gerapporteerd als "Aanpassingen aan het bedrijfsresultaat". De inhoud van deze rubriek verandert echter niet, zie ook toelichting 33 met betrekking tot de Alternatieve prestatie maatstaven.

10. FINANCIËEL RESULTAAT

IN DUIZENDEN EUR	2023	2022
Interestkosten	(4.035)	(3.115)
Interestopbrengsten	2.475	551
Interestopbrengsten (-kosten)	(1.560)	(2.565)
Wisselkoerswinsten (-verliezen)	(119)	988
Overige financiële opbrengsten (kosten)	(854)	(777)
TOTAAL FINANCIËEL RESULTAAT	(2.533)	(2.354)

De wisselkoerswinsten (verliezen) houden verband met de realisatie en herwaardering van financiële posities, voornamelijk in GBP (Britse ponden) en USD (US dollars).

11. WINSTBELASTING

11.1 Grondslagen voor financiële verslaggeving

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 belastingperiodes 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

11.2 Winstbelasting in de resultatenrekening

De in de resultatenrekening opgenomen winstbelasting kan als volgt worden gedetailleerd:

IN DUIZENDEN EUR	2023	2022
Actuele belastingen over het lopende jaar	(33.699)	(29.417)
Actuele belastingen over voorgaande jaren	100	(2.213)
Uitgestelde belastingen	(4.966)	885
TOTALE WINSTBELASTINGEN	(38.565)	(30.744)

Het gemiddelde effectieve belastingtarief bedraagt 23,0%, tegenover 22,9% in 2022.

De belastingkosten kunnen als volgt worden aangesloten:

IN DUIZENDEN EUR	2023	2022
Resultaat van de periode vóór belastingen	167.897	134.027
Wettelijk belastingtarief	25,00%	25,00%
Belastingkost berekend tegen het wettelijke belastingtarief	(41.974)	(33.507)
Effect van verschillende belastingtarieven in andere landen	1.599	2.481
Aftrek van belastbaar inkomen	2.461	1.472
Belastingcorrecties voor voorgaande jaren	1.569	429
Verworpen uitgaven	(898)	(1.056)
Vrijgestelde opbrengsten	115	66
Gebruikte fiscale verliezen waarvoor geen uitgestelde belastingvordering is opgenomen	-	(21)
Niet-opgenomen uitgestelde belastingvorderingen	(1.232)	-
Wijzigingen in het belastingtarief of nieuwe belastingen	17	(670)
Overige	(221)	61
TOTALE WINSTBELASTINGEN	(38.565)	(30.744)
Effectief belastingtarief	23,0%	22,9%

In oktober 2021 bereikte de OESO een akkoord over de wereldwijde minimum belastingregels (Pillar Two) om de belastinguitdagingen als gevolg van de digitalisering van de economie aan te pakken. Het akkoord omvat een gecoördineerd systeem van wereldwijde anti-basiserosie (“Global anti-Base Erosion”, GloBE) regels die ervoor moeten zorgen dat grote multinationale ondernemingen een minimum aan belasting betalen over de winst in elk rechtsgebied waar ze actief zijn, waarbij een wereldwijd minimum vennootschapsbelastingtarief van 15% op de winst wordt vastgesteld. Deze reeks maatregelen zou per land worden toegepast op multinationale ondernemingen met een omzet van meer dan EUR 750 miljoen.

Aangezien de Groep de toepasselijke drempels in 2021 heeft overschreden, is de Groep onderworpen aan de GloBE-regels en moet ze rekening houden met de wereldwijde minimumbelasting in de rechtsgebieden waar ze actief is als juridische entiteit. België, waar de Vennootschap gevestigd is, heeft de nieuwe belastingwetgeving aangenomen die de GloBE regels implementeert. De Vennootschap volgt momenteel de voortgang van de invoering van de GloBE regels in elk rechtsgebied.

Op basis van een eerste beoordeling en rekening houdend met de effectieve en nominale belastingtarieven in de verschillende rechtsgebieden, is het duidelijk dat de Groep zal kunnen profiteren van de safe harbours die de OESO biedt voor de meeste van haar dochterondernemingen, met een mogelijke uitzondering voor Zwitserland waar het effectieve belastingtarief dicht bij 15% ligt. Ondertussen hebben de Zwitserse autoriteiten echter de GloBE-regels en de daarmee samenhangende gekwalificeerde binnenlandse minimum top-up belasting (qualified domestic minimum top-up tax - QDMTT) goedgekeurd.

In overeenstemming met de vereisten die zijn geïntroduceerd door de aanpassingen aan IAS 12 (zie toelichting 1.1), past de Groep de uitzondering toe op het opnemen van uitgestelde belastingen in verband met winstbelastingen die voortvloeien uit de Pillar Two modelregels. Daarom heeft de Groep besloten om geen uitgestelde belastingen op te nemen onder de “Pillar Two” regels wanneer deze regels zijn goedgekeurd in een jurisdictie.

11.3 Winstbelasting in de geconsolideerde balans

Uitgestelde belastingen

De uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen kunnen als volgt worden aangesloten:

IN DUIZENDEN EUR	PER 1 JANUARI 2023	OPGENOMEN VIA DE RESULTATENREKENING	OPGENOMEN VIA HET EIGEN VERMOGEN	BEDRIJFSCOMBINATIES	WISSELKOERS- VERSCHILLEN	PER 31 DECEMBER 2023
Immateriële activa	(33.389)	(167)	-	-	(263)	(33.820)
Materiële vaste activa	(32.416)	(6.570)	141	-	393	(38.452)
Voorraden	232	436	-	-	(2)	666
Verplichtingen uit hoofde van personeelsbeloningen	844	(38)	192	-	-	998
Overige verplichtingen	(1.848)	(2.276)	-	-	11	(4.113)
Afgeleide financiële instrumenten	95	(68)	(27)	-	-	-
Overgedragen fiscale verliezen	3.649	2.903	-	-	(150)	6.402
Overige	1.331	814	(141)	-	410	2.414
TOTAAL UITGESTELDE BELASTINGEN	(61.503)	(4.966)	165	-	398	(65.905)
Waarvan uitgestelde belastingvorderingen	2.212					2.120
Waarvan uitgestelde belastingverplichtingen	(63.716)					(68.024)

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	(33.389)
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
TOTAAL UITGESTELDE BELASTINGEN	(62.061)	885	(78)	(890)	642	(61.503)
Waarvan uitgestelde belastingvorderingen	2.182					2.212
Waarvan uitgestelde belastingverplichtingen	(64.243)					(63.716)

De opname van deze uitgestelde belastingvorderingen wordt ondersteund door winstverwachtingen in de nabije toekomst.

Eind 2023 heeft de Groep geen uitgestelde belastingvorderingen opgenomen voor ongebruikte fiscale verliezen voor een totaal brutobedrag van EUR 6,1 miljoen, waarvan EUR 2,7 miljoen geen vervaldatum heeft en EUR 3,4 miljoen een looptijd van 5 jaar heeft.

Actuele belastingen

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.

12. WINST PER AANDEEL

De gewone winst per aandeel wordt berekend door het aandeel van de Groep in het nettoresultaat 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 het nettoresultaat te delen door het gewogen gemiddelde 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 21).

IN DUIZENDEN EUR	2023	2022
Nettoresultaat - Gewone en verwaterde winst per aandeel	129.333	103.283
Waarvan toerekenbaar aan houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries	129.261	103.240
Gewogen gemiddeld aantal aandelen - Gewone winst per aandeel	811.364	810.858
Verwaterend effect	1.009	1.249
Gewogen gemiddeld aantal aandelen - Verwaterde winst per aandeel	812.373	812.106
GEWONE WINST PER AANDEEL (IN EUR)	159,40	127,37
Waarvan toerekenbaar aan houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries	159,31	127,32
VERWATERDE WINST PER AANDEEL (IN EUR)	159,20	127,18
Waarvan toerekenbaar aan houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries	159,12	127,13

13. GOODWILL

13.1 Grondslagen voor financiële verslaggeving

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 waardeverminderingverliezen.

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.

Voor verkoop, productie en interne rapportering is de Groep georganiseerd volgens geografische regio's (zie ook toelichting 3 Segment informatie). De segmenten omvatten onderliggende bedrijfseenheden. Deze bedrijfseenheden vertegenwoordigen het laagste niveau binnen de Groep waarop goodwill wordt opgevolgd voor interne managementdoeleinden. Deze bedrijfseenheden vormen de kasstroomgenererende eenheden waaraan goodwill wordt toegewezen.

13.2 Overzicht

De boekwaarde van de goodwill is als volgt toegewezen aan de verschillende onafhankelijke kasstroomgenererende eenheden:

IN DUIZENDEN EUR	31 DECEMBER 2023	31 DECEMBER 2022
Lotus™ Natural Foods (Natural Balance Food, Urban Fresh Foods, Kiddylicious en Peter's Yard)	169.094	170.860
België	20.773	20.773
Nederland	17.151	17.151
Azië	8.653	9.229
Nordics	5.541	5.528
Overige	1.704	1.704
TOTALE GOODWILL	222.915	225.246

IN DUIZENDEN EUR	
Boekwaarde per 1 januari 2022	224.846
Aanschaffingen via bedrijfscombinaties	7.876
Effect van wisselkoersschommelingen	(7.476)
Boekwaarde per 31 december 2022	225.246
Effect van wisselkoersschommelingen	(2.331)
BOEKWAARDE PER 31 DECEMBER 2023	222.915

13.3 Test op bijzondere waardevermindering

De goodwill, die op 31 december 2023 ongeveer 18% van de totale activa van Lotus Bakeries vertegenwoordigt, wordt jaarlijks in de loop van het vierde kwartaal na het budgetproces (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 (WACC) vóór belastingen (pre-tax disconteringsvoet). 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: de omzet weerspiegelt 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, zoals goedgekeurd door de Raad van Bestuur, 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 perpetuele groeivoet.

- De projecties worden verdisconteerd tegen de gewogen gemiddelde kapitaalkosten. De WACC werd bepaald per jurisdictie en rekening houdend met de specifieke risico's verbonden aan elke kasstroomgenererende eenheid. De belangrijkste inputs zijn de risicovrije rente, het marktrisico, de risicopremie en de kosten van schulden.

De test op bijzondere waardevermindering is zeer gevoelig voor de belangrijkste veronderstellingen, disconteringsvoet vóór belastingen en perpetuele groeivoet, die hieronder worden weergegeven:

	DISCONTE- RINGSVOET VÓÓR BELASTINGEN 2023	DISCONTE- RINGSVOET VÓÓR BELASTINGEN 2022	PERPETUELE GROEIVOET 2023	PERPETUELE GROEIVOET 2022
Lotus™ Natural Foods – KGE's	8,9%-9,4%	7,1%-7,5%	2,0%	4,0%-5,0%
Overige KGE's	7,6%-9,5%	6,1%-7,3%	2,0%	1,5%-3,0%

Eind 2023 heeft Lotus Bakeries haar jaarlijkse bijzondere waardeverminderingstest op goodwill afgerond. De disconteringsvoeten werden aangepast om de algemene stijging van de risicovrije rentevoeten op de markt te weerspiegelen. Bovendien werden de perpetuele groeipercentages in lijn gebracht met de lange termijn gerichte inflatiepercentages in plaats van de bedrijfsspecifieke geschatte lange termijn groeipercentages. Deze wijzigingen in de belangrijkste veronderstellingen hebben een negatieve invloed gehad op de verschillende headrooms, maar hebben niet geleid tot een bijzonder waardeverminderingverlies.

Als onderdeel van de bijzondere waardeverminderingstest heeft de Vennootschap een sensitiviteitsanalyse uitgevoerd voor de belangrijke gebruikte veronderstellingen, waaronder de pre-taks disconteringsvoet en de perpetuele groeivoet. Hierbij werden een daling van de perpetuele groeivoet met 100 basispunten en een stijging van de pre-tax disconteringsvoet met 100 basispunten toegepast. Een wijziging van de belangrijke gehanteerde veronderstellingen, zoals hierboven beschreven, leidt niet tot een 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.

14. IMMATERIËLE ACTIVA

14.1 Grondslagen voor financiële verslaggeving

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 waardeverminderingverliezen.

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 die worden verworven in de kader van een bedrijfscombinatie worden afzonderlijk in de balans opgenomen tegen hun geraamde reële waarde op overnamedatum. Dit betreft merknamen. De waarde van deze merken werd bepaald als onderdeel van de waardering tegen reële waarde van de activa en verplichtingen bij de eerste consolidatie.

De merken worden niet afgeschreven omdat de gebruiksduur ervan als onbepaald wordt beschouwd, aangezien er op basis van alle relevante factoren geen voorspelbare beperking is voor de periode waarin de activa naar verwachting netto-kasinstromen zullen genereren voor de Groep en ondersteund worden door voortdurende marketingsupport. Daarom wordt jaarlijks of telkens wanneer gebeurtenissen of veranderingen in omstandigheden erop wijzen dat de boekwaarde mogelijk niet kan worden gerealiseerd, een test op bijzondere waardevermindering uitgevoerd om de realiseerbaarheid van de merken te beoordelen. 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.

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.

Investerings in software en licenties worden afgeschreven over een periode van drie tot vijf jaar.

14.2 Overzicht

IN DUIZENDEN EUR	MERKEN	SOFTWARE	KLANTEN PORTEFEUILLE	TOTAAL
Kostprijs	145.968	15.222	1.030	162.220
Gecumuleerde afschrijvingen en bijzondere waardevermindingsverliezen	(4.627)	(11.818)	(1.030)	(17.475)
Boekwaarde per 1 januari 2022	141.341	3.404	-	144.745
Aanschaffingen	522	784	-	1.307
Aanschaffing via bedrijfscombinaties	5.697	-	-	5.697
Afschrijvingskosten	-	(1.033)	-	(1.033)
Effect van wisselkoersschommelingen	(3.987)	6	-	(3.980)
Boekwaarde per 31 december 2022	143.573	3.162	-	146.735
Kostprijs	148.200	16.013	1.030	165.243
Gecumuleerde afschrijvingen en bijzondere waardevermindingsverliezen	(4.627)	(12.581)	(1.030)	(18.508)
Aanschaffingen	-	783	-	783
Afschrijvingskosten	-	(1.274)	-	(1.274)
Transferten van een rubriek naar de andere	1	184	-	185
Effect van wisselkoersschommelingen	1.400	(3)	-	1.396
BOEKWAARDE PER 31 DECEMBER 2023	144.974	2.851	-	147.825
Kostprijs	149.601	13.989	-	164.620
Gecumuleerde afschrijvingen en bijzondere waardevermindingsverliezen	(4.627)	(11.138)	-	(16.795)

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 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;
- nãkd: 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; en
- Peter's Yard: merk verworven in 2022.

IN DUIZENDEN EUR	31 DECEMBER 2023	31 DECEMBER 2022
Lotus™ Natural Foods (nãkd, Bear, Kiddylicious, Peter's Yard)	73.559	72.174
Overige merken (Dinosaurus, Peijnenburg, Annas, Kung Oscar)	71.415	71.399
TOTALE BOEKWAARDE	144.974	143.573

Eind 2023 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 waardeverminderingverlies opgenomen.

Voor meer details over de bijzondere waardeverminderingstest uitgevoerd per KGE, verwijzen wij naar toelichting 13 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 2023 heeft de Groep onderzoeks- en ontwikkelingskosten opgelopen voor EUR 1.655 duizend (2022: EUR 1.458 duizend), die voornamelijk bestaan uit personeelskosten en verbruiksgoederen.

15. MATERIËLE VASTE ACTIVA

15.1 Grondslagen voor financiële verslaggeving

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.

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.

De geschatte gebruiksduur is als volgt:

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 aangezien zij een onbepaalde gebruiksduur hebben.

De afschrijvingsmethoden, restwaarden en gebruiksduur van de materiële vaste activa worden jaarlijks opnieuw beoordeeld en zo nodig aangepast.

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 ontvangten 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 toekomstige leasebetalingen over de leaseperiode.

De leasebetalingen worden verdisconteerd aan de hand van 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, aangezien de impliciete rentevoet van de lease niet kan bepaald worden.

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.

15.2 Overzicht

IN DUIZENDEN EUR	TERREINEN EN GEBOUWEN	INSTALLATIES, MACHINES EN UITRUSTING	MEUBILAIR, KANTOOR- UITRUSTING EN VOERTUIGEN	ACTIVA IN AANBOUW	RECHT-OP-GEBRUIK ACTIVA	TOTAAL
Kostprijs	175.901	348.985	20.785	39.745	19.135	604.551
Gecumuleerde afschrijvingen en bijzondere waardevermindervingsverliezen	(57.312)	(217.028)	(16.057)	-	(6.429)	(296.826)
Boekwaarde per 1 januari 2022	118.589	131.957	4.728	39.745	12.706	307.725
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
Boekwaarde per 31 december 2022	149.235	146.706	7.758	108.403	16.142	428.243
Kostprijs	209.647	369.907	25.014	108.403	23.098	736.069
Gecumuleerde afschrijvingen en bijzondere waardevermindervingsverliezen	(60.412)	(223.201)	(17.256)	-	(6.957)	(307.826)
Aanschaffingen	13.248	26.820	1.092	36.432	7.835	85.427
Vervreemdingen	(885)	(77)	(4)	(52)	(193)	(1.211)
Afschrijvingen	(6.782)	(17.954)	(1.761)	-	(5.085)	(31.583)
Transferten van een rubriek naar de andere	42.729	54.275	227	(97.417)	-	(185)
Effect van wisselkoersschommelingen	(3.355)	(1.832)	(53)	(1.109)	(31)	(6.380)
BOEKWAARDE PER 31 DECEMBER 2023	194.190	207.937	7.259	46.257	18.667	474.311
Kostprijs	260.318	439.530	20.307	46.257	28.181	794.593
Gecumuleerde afschrijvingen en bijzondere waardevermindervingsverliezen	(66.128)	(231.593)	(13.048)	-	(9.514)	(320.283)

In 2023 werd een bedrag van EUR 77.592 duizend geïnvesteerd in materiële vaste activa. Lotus Bakeries investeert momenteel in Thailand (Chonburi) in een nieuwe greenfield productiefaciliteit voor Lotus® Biscoff® om haar groeiambitie in de regio Azië-Pacific verder te ondersteunen. De grond werd aangekocht in 2022 en het projectteam heeft nu de nivellering van het terrein en de grondwerken

voltooid. De bouw van het gebouw is aan de gang. Verder blijft de Groep investeren in de Wolseley fabriek in Zuid-Afrika met een extra productiefaciliteit voor de productie van de nākd® raw bars. De eerste commerciële productie vindt plaats in januari 2024.

In 2022 werd EUR 132.674 duizend 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 productiehuis met twee nieuwe Lotus® Biscoff® productielijnen gebouwd. 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 2023 en 2022 werden geen overheidssubsidies aan de Groep toegekend.

Er werden geen materiële vaste activa in pand gegeven.

15.3 Recht-op-gebruik activa

De boekwaarde van de recht-op-gebruik activa die voortvloeien uit IFRS 16 – Leaseovereenkomsten wordt hieronder verder toegelicht:

IN DUIZENDEN EUR	BOEKWAARDE PER 1 JANUARI 2023	NIEUWE LEASES	AFSCHRIJVINGEN	OVERIGE MUTATIES	BOEKWAARDE PER 31 DECEMBER 2023
Terreinen en gebouwen	11.766	2.091	(2.374)	(48)	11.436
Installaties, machines en uitrusting	223	136	(69)	-	290
Meubilair, kantooruitrusting en voertuigen	4.153	5.608	(2.643)	(177)	6.942
TOTAAL RECHT-OP-GEBRUIK ACTIVA	16.142	7.835	(5.085)	(225)	18.667

In 2023 hebben de bijkomende recht-op-gebruik activa voornamelijk betrekking op de lease van voertuigen (elektrische bedrijfswagens).

In 2022 hebben de bijkomende recht-op-gebruik activa hoofdzakelijk betrekking op nieuwe leases voor kantoren in het VK en de VS.

16. 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.

Aangezien deze investeringen de Groep geen zeggenschap of invloed van betekenis geven, worden de investeringen gewaardeerd tegen reële waarde. Er is een onherroepelijke keuze gemaakt bij de eerste opname om de investeringen vervolgens te waarderen tegen reële waarde met verwerking van herwaarderingsresultaten via overige elementen van het totaalresultaat (FVTOCI), waarbij dividendinkomsten worden opgenomen in het overzicht van winst of verlies. Investeringen waarvoor de reële waarde niet betrouwbaar kan worden vastgesteld, worden opgenomen tegen historische kostprijs en worden regelmatig beoordeeld op bijzondere waardeverminderingen.

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 2023 investeerde de Groep in Aura Bora, een Amerikaanse onderneming. Aura Bora produceert natuurlijk, calorievrij bruiswater met echte kruiden, vruchten en bloemen. Verder werd een minderheidsbelang genomen in Fit Joy, een Amerikaanse onderneming dat graanvrije pretzels produceert. Hun producten zijn veganistisch, zuivel-, gluten- en notenvrij en non-GGO. Naast de bovengenoemde nieuwe investeringen heeft de Groep ook extra geïnvesteerd in The Good Crisp Company.

17. VOORRADEN

17.1 Grondslagen voor financiële verslaggeving

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.

17.2 Overzicht

IN DUIZENDEN EUR	31 DECEMBER 2023	31 DECEMBER 2022
Grondstoffen en verbruiksgoederen	20.412	20.261
Werken in uitvoering	3.912	5.288
Handelsgoederen en afgewerkte producten	52.581	44.812
TOTAAL VOORRADEN	76.906	70.361

Waardeverminderingen op voorraden voor EUR 2.673 duizend (2022: EUR 3.519 duizend) hebben voornamelijk betrekking op afgewerkte producten (2023: EUR 1.009 duizend; 2022: EUR 1.297 duizend), handelsgoederen (2023: EUR 625 duizend; 2022: EUR 542 duizend), grondstoffen (2023: EUR 534 duizend; 2022: EUR 245 duizend), en verpakkingsmateriaal (2023: EUR 494 duizend; 2022: EUR 1.411 duizend). Terugnemes van voorheen opgenomen waardeverminderingen bedragen EUR 1.977 duizend in 2023.

18. HANDELS- EN OVERIGE VORDERINGEN

IN DUIZENDEN EUR	31 DECEMBER 2023	31 DECEMBER 2022
Handelsvorderingen	142.762	111.558
Min voorzieningen voor waardeverminderingen op handelsvorderingen	(1.294)	(803)
Handelsvorderingen - netto	141.468	110.755
BTW-vorderingen	10.049	8.979
Overige vorderingen	527	339
Overige vorderingen	10.576	9.318
TOTAAL HANDELS- EN OVERIGE VORDERINGEN	152.044	120.074

De handelsvorderingen vertegenwoordigen gemiddeld 46 dagen klantenkrediet (2022: 46 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 Venootschap 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 2023	31 DECEMBER 2022
Openingsaldo	803	526
Opgenomen waardeverminderingen	531	472
Tijdens het jaar afgeboekte handelsvorderingen wegens oninbaar	(51)	(159)
Effect van wisselkoersschommelingen	12	(37)
TOTAAL VOORZIENING VOOR WAARDEVERMINDERINGEN OP HANDELSVORDERINGEN	1.294	803

19. 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.

IN DUIZENDEN EUR	31 DECEMBER 2023	31 DECEMBER 2022
Bankdeposito's op korte termijn	71.135	-
Banksaldi	60.096	76.434
TOTAAL GELDMIDDELEN EN KASEQUIVALENTEN	131.231	76.434

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.

20. OVERIGE ACTIVA

De overige vaste en vlottende activa omvatten voornamelijk kaswaarborgen en uitgestelde kosten in verband met de operationele activiteiten van de Groep.

21. EIGEN VERMOGEN

21.1 Grondslagen voor financiële verslaggeving

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.

21.2 Kapitaal

Alle aandelen zijn gewone aandelen, op naam of gedematerialiseerd. Het geplaatste en volgestorte gewone kapitaal van de Vennootschap bestaat uit 816.013 aandelen (2022: 816.013 aandelen), waarvan 4.313 eigen aandelen (2022: 5.072 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
Per 1 januari 2022	816.013	(4.110)	811.903
Eigen aandelen geleverd voor aandelenoptieplannen	-	1.538	1.538
Inkoop/verkoop van eigen aandelen	-	(2.500)	(2.500)
Per 31 december 2022	816.013	(5.072)	810.941
Eigen aandelen geleverd voor aandelenoptieplannen	-	1.238	1.238
Inkoop/verkoop van eigen aandelen	-	(479)	(479)
PER 31 DECEMBER 2023	816.013	(4.313)	811.700

Meer details over het aandeelhouderschap van Lotus Bakeries NV per 31 december 2023 zijn opgenomen in de Corporate Governance Verklaring in Deel 1 van het jaarverslag 2023 van Lotus Bakeries.

21.3 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") en de recurrente operationele kasstroom (REBITDA) op een niveau te houden dat op de financiële markt als redelijk wordt beschouwd.

21.4 Op aandelen gebaseerde betalingen

21.4.1 Grondslagen voor financiële verslaggeving

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.

21.4.2 Overzicht

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 eigen-vermogensinstrumenten afgewikkelde, op aandelen gebaseerde betalingen.

De reële waarde van de opties wordt op de toekenningsdatum geschat met behulp van het binomiaal waarderingsmodel. Dit waarderingsmodel 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	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Aantal toegekend	1.179	1.199	962	660	792	618
Aantal uitgeoefend	(1.139)	(911)	(50)	(33)	-	-
Aantal verlopen	(40)	(50)	(40)	(26)	-	-
Beschikbare opties	-	238	872	601	792	618
Belangrijkste veronderstellingen gebruikt voor de waardering van de reële waarde						
Uit oefenperiode	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	01/01/2027 - 31/05/2028
Uit oefenprijs (EUR)	2.373,00	2.351,58	2.828,95	4.517,14	5.057,32	6.086,36
Aandelenprijs (EUR)	2.310,00	2.330,00	2.890,00	4.630,00	4.868,81	5.990,00
Verwachte volatiliteit	22,43%	23,14%	25,07%	23,69%	25,39%	26,23%
Dividendrendement	0,93%	0,92%	0,95%	0,94%	0,97%	0,95%
Risicovrije rente	0,11%	-0,29%	-0,36%	-0,34%	0,82%	2,57%
REËLE WAARDE PER OPTIE (EUR)	316,29	331,55	471,65	720,51	790,38	1.167,59

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 GEMIDDELTE UITOEFENPRIJS (EUR)	AANTAL OPTIES
Uitstaande opties per 1 januari 2022	2.770	4.541
Toegekend	5.057	792
Uitgeoefend	2.420	(1.492)
Verlopen	2.864	(146)
Uitstaande opties per 31 december 2022	3.398	3.695
Toegekend	6.086	618
Uitgeoefend	2.358	(1.192)
Verlopen	-	-
UITSTAANDE OPTIES PER 31 DECEMBER 2023	4.328	3.121

In 2023 werd een totale kost van EUR 470 duizend opgenomen (2022: EUR 470 duizend).

21.5 Dividenden

Het dividend met betrekking tot 2022 werd uitbetaald in 2023, overeenkomstig de beslissing van de Gewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 12 mei 2023. De aandeelhouders keurden een brutodividend van EUR 45 per aandeel goed, waardoor het totale dividend EUR 36.470 duizend bedraagt.

De Raad van Bestuur zal aan de Gewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 14 mei 2024 voorstellen om voor 2023 een brutodividend van EUR 58 per aandeel uit te keren. Dit bedrag wordt niet opgenomen als schuld op 31 december.

22. RENTEDRAGENDE VERPLICHTINGEN

IN DUIZENDEN EUR	31 DECEMBER 2023	31 DECEMBER 2022
Bankleningen	261.000	182.500
Leaseverplichtingen	14.834	13.566
Langlopende rentedragende verplichtingen	275.834	196.066
Bankleningen	9.500	66.000
Leaseverplichtingen	5.157	4.178
Kortlopende rentedragende verplichtingen	14.657	70.178
TOTAAL RENTEDRAGENDE VERPLICHTINGEN	290.491	266.244
waarvan bankleningen	270.500	248.500
waarvan leaseverplichtingen	19.991	17.744

Alle bankleningen zijn uitgedrukt in euro. Deze leningen hebben voor het overgrote deel een vaste rentevoet. De gewogen gemiddelde rentevoet bedraagt 1,26% (2022: 1,00%).

De leaseverplichtingen hebben voornamelijk betrekking op de lease van bedrijfswagens en kantoorgebouwen (zie ook toelichting 15).

De volgende tabel geeft een aansluiting van de mutaties van de rentedragende verplichtingen met de kasstromen uit financieringsactiviteiten:

IN DUIZENDEN EUR	PER 1 JANUARI 2023	KASSTROMEN	NIET-KASMUTATIES				PER 31 DECEMBER 2023
			NIEUWE LEASES EN LEASE-WIJZIGINGEN	WISSELKOERS- VERSCHILLEN	HERCLASSIFICATIES	OVERIGE	
Langlopende rentedragende verplichtingen							
Bankleningen	182.500	88.000	-	-	(9.500)	-	261.000
Leaseverplichtingen	13.566	(208)	7.852	20	(5.883)	(512)	14.834
Kortlopende rentedragende verplichtingen							
Bankleningen	66.000	(66.000)	-	-	9.500	-	9.500
Leaseverplichtingen	4.178	(5.282)	-	(32)	5.883	410	5.157
TOTAAL VERPLICHTINGEN UIT FINANCIERINGSACTIVITEITEN	266.244	16.510	7.852	(12)	-	(102)	290.491

IN DUIZENDEN EUR	PER 1 JANUARI 2022	KASSTROMEN	NIET-KASMUTATIES				PER 31 DECEMBER 2022
			NIEUWE LEASES EN LEASE-WIJZIGINGEN	WISSELKOERS- VERSCHILLEN	HERCLASSIFICATIES	OVERIGE	
Langlopende rentedragende verplichtingen							
Bankleningen	209.500	12.000	-	-	(39.000)	-	182.500
Leaseverplichtingen	9.337	-	9.847	(304)	(4.990)	(324)	13.566
Kortlopende rentedragende verplichtingen							
Bankleningen	14.000	13.000	-	-	39.000	-	66.000
Leaseverplichtingen	3.439	(4.187)	-	(64)	4.990	-	4.178
TOTAAL VERPLICHTINGEN UIT FINANCIERINGSACTIVITEITEN	236.276	20.813	9.847	(368)	-	(324)	266.244

23. PERSONEELVERPLICHTINGEN

23.1 Grondslagen voor financiële verslaggeving

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; en
- 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.

23.2 Overzicht

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 2023 bedraagt de kost EUR 3.628 duizend, tegenover EUR 4.654 duizend voor 2022 (zie ook toelichting 6 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 2023	31 DECEMBER 2022
Langlopende pensioenverplichtingen	4.183	4.411
Kortlopende pensioenverplichtingen	335	232
TOTAAL PENSIOENVERPLICHTINGEN	4.518	4.642
waarvan vergoedingen na uitdiensttreding	4.518	4.642
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	2023	2022
Verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregeling	11.373	10.882
Reële waarde van fondsbeleggingen	(6.854)	(6.240)
TOTALE VERPLICHTINGEN NA UITDIENSTSTREDING (GEFINANCIERDE STATUS)	4.518	4.642
Pensioenkosten over huidige diensttijd	311	303
Pensioenkosten over verstreken diensttijd	-	-
Pensioenkosten opgenomen als personeelskost	311	303
Netto interestkosten op verplichtingen na uitdiensttreding	123	55
Totale kosten toegezegd-pensioenregelingen (resultatenrekening)	434	357
Herwaardering van toegezegd-pensioenregelingen (overige elementen van het totaalresultaat)	333	91

De volgende tabel reconcilieert de verplichtingen na uitdiensttreding:

IN DUIZENDEN EUR	2023	2022
Nettoverplichting per 1 januari	4.642	4.353
Pensioenkosten	311	303
Netto interestkosten	123	55
Herwaarderingen van toegezegd-pensioenregelingen	333	91
Werkgeversbijdragen	(891)	(156)
Effect van wisselkoersschommelingen	-	(4)
NETTOVERPLICHTING PER 31 DECEMBER	4.518	4.642

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 waarderen. De voorzieningen worden bepaald door berekening van de actuariële waarde van de toekomstige betalingen aan de betrokken werknemers.

De fondsbeleggingen bestaan uit verzekeringscontracten. Het actuele rendement van de fondsbeleggingen bedraagt EUR -239 duizend voor 2023 (2022: EUR -1.464 duizend).

De verwachte bijdragen aan pensioenregelingen voor het jaar dat eindigt op 31 december 2024 bedragen EUR 538 duizend.

De belangrijkste veronderstellingen die zijn gebruikt bij het bepalen van de verplichtingen na uitdiensttreding voor de regelingen van de Groep zijn hieronder weergegeven:

31 DECEMBER 2023

	BELGIË	NEDERLAND	FRANKRIJK	DUITSLAND	ZWITSERLAND
Disconteringsvoet	3,90%	4,00%	3,90%	3,20%	2,00%
Inflatie	2,10%	1,50%	2,10%	2,20%	2,00%

31 DECEMBER 2022

	BELGIË	NEDERLAND	FRANKRIJK	DUITSLAND	ZWITSERLAND
Disconteringsvoet	3,12%	4,00%	3,12%	3,40%	2,24%
Inflatie	2,20%	1,50%	2,20%	2,20%	2,00%

Via zijn 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.

24. HANDELS- EN OVERIGE SCHULDEN

IN DUIZENDEN EUR	31 DECEMBER 2023	31 DECEMBER 2022
Handelsschulden	163.411	140.003
Verplichtingen uit hoofde van personeelsbeloningen	38.026	29.725
Btw-schulden	1.498	1.186
Overige schulden	2.175	2.080
Overige schulden	41.698	32.992
TOTAAL HANDELS- EN OVERIGE SCHULDEN	205.110	172.995

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 2023 werden opgestart.

25. 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 2023 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 geclassificeerd 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.

26. FINANCIËLE INSTRUMENTEN EN FINANCIËEL RISICOBEEHER

26.1 Grondslagen voor financiële verslaggeving m.b.t. financiële activa

De Groep classificeert zijn 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 zijn 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 zijn 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 interest.

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.

26.2 Grondslagen voor financiële verslaggeving m.b.t. financiële verplichtingen

Financiële verplichtingen (waaronder rentedragende financiële verplichtingen, handelsschulden en overige financiële verplichtingen) worden geclassificeerd als tegen geamortiseerde kostprijs, behalve afgeleide instrumenten. Momenteel houdt de Groep echter geen afgeleide instrumenten aan.

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.

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.

26.3 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 2023	31 DECEMBER 2022
Vaste activa		27.504	16.806
Investerings in andere vennootschappen	Tegen reële waarde via overige elementen van het totaalresultaat	27.504	16.806
Viottende financiële activa		272.699	187.190
Handelsvorderingen	Tegen geamortiseerde kostprijs	141.468	110.755
Geldmiddelen en kasequivalenten	Tegen geamortiseerde kostprijs	131.231	76.435
TOTAAL FINANCIËLE ACTIVA		300.203	203.995
Langlopende financiële verplichtingen		277.635	197.938
Rentedragende verplichtingen	Tegen geamortiseerde kostprijs	275.834	196.066
Afgeleide financiële instrumenten	Aangewezen in een kasstroomafdekking	-	107
Overige langlopende verplichtingen	Tegen reële waarde via resultaat	1.801	1.765
Kortlopende financiële verplichtingen		178.068	210.181
Rentedragende verplichtingen	Tegen geamortiseerde kostprijs	14.657	70.178
Handelsschulden	Tegen geamortiseerde kostprijs	163.411	140.003
TOTAAL FINANCIËLE VERPLICHTINGEN		455.703	408.118

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 25) is gebaseerd op input van niveau 3.

In 2023 en 2022 vonden geen overdrachten tussen de verschillende niveaus van de reële-waardehiërarchie plaats.

Tot 2022 gebruikte de Groep financiële derivaten om de risico's van ongunstige wisselkoers- en renteschommelingen in te dekken. Er werden 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 2023	31 DECEMBER 2022	31 DECEMBER 2023	31 DECEMBER 2022
Aangewezen in een kasstroomafdekking				
Renteswaps	-	107	-	27.000
TOTAAL AFGELEIDE FINANCIËLE VERPLICHTINGEN	-	107	-	27.000

De in de bovenstaande tabel vermelde afgeleide instrumenten zijn aangewezen in een kasstroomafdekkingsrelatie.

26.4 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 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 EUR 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 2023:

IN DUIZENDEN EUR	ACTIVA	VERPLICHTINGEN
EUR	643.084	(846.025)
USD	156.986	(136.048)
GBP	42.314	(27.097)
THB	11.889	(13.871)
ZAR	9.309	(10.679)
CNY	8.177	(1.982)
SEK	5.961	(15.770)
KRW	3.471	(173)
CHF	1.495	(200)
CZK	1.227	(633)

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 per einde 2023, acht zij dit risico beperkt en is er derhalve geen sensitiviteitsanalyse opgesteld.

Grondstoffenprijrisico

Het grondstoffenprijrisico 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 2023 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 reservefaciliteiten 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 van Belgische en internationale financiële instellingen.

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 2023

IN DUIZENDEN EUR	BINNEN EEN JAAR	>1 EN <5 JAAR	>5 JAAR
Bankleningen	9.623	165.977	108.507
Leaseverplichtingen	5.644	12.438	3.298

31 DECEMBER 2022

IN DUIZENDEN EUR	BINNEN EEN JAAR	>1 EN <5 JAAR	>5 JAAR
Bankleningen	66.540	176.615	12.950
Leaseverplichtingen	4.398	10.087	3.557

De niet-gebruikte vastgelegde kredietlijnen bedroegen eind 2023 EUR 150.100 duizend (2022: EUR 193.100 duizend).

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 2023 zijn opgenomen in de Corporate Governance Verklaring in Deel 1 van het jaarverslag 2023 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 2023 verwijzen wij naar het remuneratieverslag dat is opgenomen in Deel 1 van het jaarverslag 2023.

Afgezien van de beloning van managers op sleutelposities vonden er geen belangrijke transacties met verbonden partijen plaats.

28. VERBINTENISSEN

Investeringsverbintenissen

Op 31 december 2023 heeft de Groep EUR 74.760 duizend aan verbintenissen (2022: EUR 15.122 duizend) voor de aankoop van materiële vaste activa.

Contracten voor grondstoffen en afgewerkte producten

Aangekochte maar nog niet geleverde grondstoffen en afgewerkte producten in 2024 en 2025 worden hieronder nader toegelicht:

IN DUIZENDEN EUR	2023	2022
Minder dan een jaar	156.499	112.971
Meer dan een jaar en minder dan vijf jaar	28.085	34.244
TOTAAL	184.584	147.215

Overige rechten en verbintenissen

De bankgaranties per 31 december 2023 bedroegen EUR 1.905 duizend (2022: EUR 1.543 duizend).

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 2023 hebben zich geen belangrijke gebeurtenissen voorgedaan die een materieel effect zouden hebben op de jaarrekening van 2023.

30. VERKLARING VAN HET MANAGEMENT

Wij verklaren hierbij dat, voor zover ons bekend, de geconsolideerde jaarrekening voor het jaar eindigend op 31 december 2023, 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 2023 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.

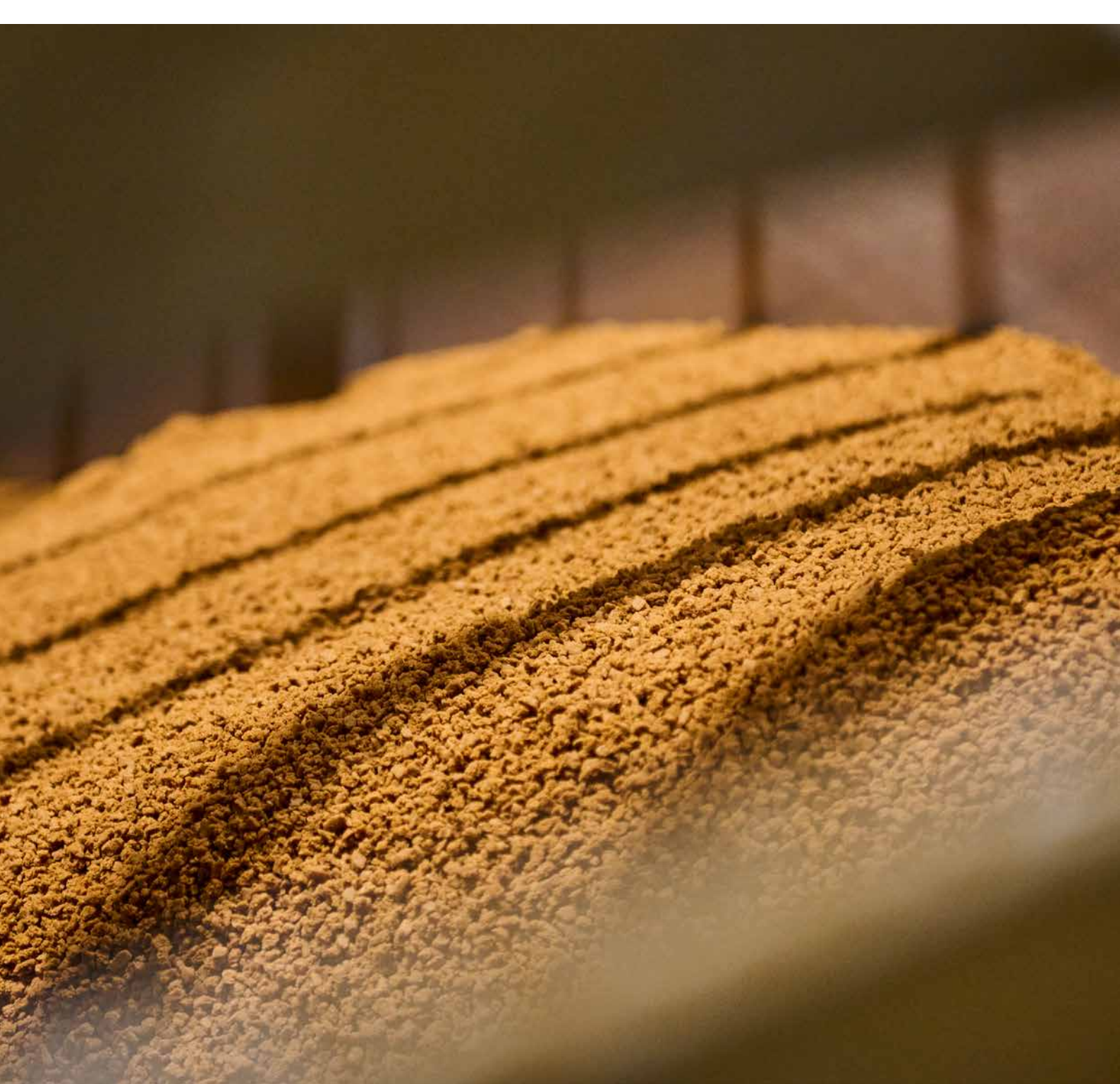
Lembeke, 28 maart 2024

Namens en voor rekening van de Raad van Bestuur

Jan Boone, CEO

31. HONORARIA VERBONDEN AAN DE AUDIT

IN DUIZENDEN EUR	2023	2022
Auditvergoedingen		
Lotus Bakeries NV	145	152
Lotus Bakeries Groep	456	443
Bijkomende diensten geleverd door de Commissaris of zijn verbonden partijen		
Andere aan de auditopdrachten verbonden honoraria	131	111
Vergoedingen voor belastingadvies	38	43
Andere niet-auditvergoedingen	181	50
TOTAAL	951	799



32. CONSOLIDATIEKRING

NAAM	ADRES	BTW OF ONDERNEMINGSNUMMER	2023	2022
			%	%
Lotus Bakeries Belgje 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 0439312.406	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
Creemers-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
Biscuiterie Willems BV	Nieuwendorpe 33 Bus C, 9900 Eeklo, BE	VAT BE 0401.006.413	100,00	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 NL823011112B01	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 Dusseldorf, 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
Lotus Bakeries CZ s.r.o.	Americká 415/36, 120 00 Praha 2, CZ	VAT CZ 271 447 55	100,00	100,00

NAAM	ADRES	BTW OF ONDERNEMINGSNUMMER	2023	2022
			%	%
Lotus Bakeries North America Inc.	1000 Sansome Street Suite 350, San Francisco, CA 94111-1323, USA	IRS 94-3124525	100,00	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.	Second floor, 45 Grosvenor Road, St. Albans, AL1 3AW, UK	VAT GB 938 740 100	100,00	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 China 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 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, Wolsley, Western Cape 6830, ZA	VAT 4190279762	100,00	100,00
Lotus Asia Pacific Manufacturing Ltd.	Summer Hill, Unit TT11, 3rd Floor, No. 1106 Sukhumvit Road, Phrakhanong Sub-district, Klongtoey District, Bangkok 10110, Thailand	VAT 0105565109964	100,00	100,00
Lotus Bakeries Japan G.K.	Regus Shiodome - office no. 149, 3F Shiodome Building, 1-2-20 Kaigan, Minato-Ku, 105-0022 Tokyo, JP	VAT 4010403030721	100,00	-
Lotus Bakeries Australia PTY Ltd.	Regus Darling Park, Tower 2, Level 20 & 21, 201 Sussex Street, Sydney NSW 2000, AU	665 233 545 (ACN)	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	2023	2022
Nettoresultaat	129.333	103.283
Niet-recurrente opbrengsten en kosten	2.544	3.807
Belastingeffect op niet-recurrente opbrengsten en kosten	(558)	(873)
REAT	131.319	106.216

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	2023	2022
Bedrijfsresultaat (EBIT)	170.430	136.381
Niet-recurrente opbrengsten en kosten	2.544	3.807
REBIT	172.974	140.188
Afschrijvingen	32.857	25.245
Waardeverminderingen op voorraden en handelsvorderingen	1.226	3.992
Overige	470	484
REBITDA	207.527	169.909

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; en
- bijzondere waardevermindering van activa en belangrijke geschillen.

Vanaf boekjaar 2024 zullen de niet-recurrente elementen worden gerapporteerd als "Aanpassingen aan het bedrijfsresultaat". De inhoud van deze rubriek verandert echter niet.

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	2023	2022
Rentedragende verplichtingen (toelichting 22)	290.491	266.244
Minus leaseverplichtingen opgenomen als gevolg van IFRS 16 (toelichting 22)	(19.991)	(17.241)
Minus geldmiddelen en kasequivalenten (toelichting 19)	(131.231)	(76.435)
Minus eigen aandelen (toelichting 21)	(18.797)	(18.976)
NETTO FINANCIËLE SCHULD	120.472	153.591

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 2023

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 17 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 2023 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 1.243.503 en de geconsolideerde resultatenrekening sluit af met een winst van het boekjaar, toerekenbaar aan houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries, van EUR'000 129.261.

Naar ons oordeel geeft de geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van het vermogen en de geconsolideerde financiële toestand van de Groep per 31 december 2023, 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 13 en 14

Beschrijving van het kernpunt van de controle

De boekwaarde van de goodwill en merken van de Groep bedraagt per 31 december 2023 respectievelijk EUR'000 222.915 en EUR'000 144.974.

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 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 4

Beschrijving van het kernpunt van de controle

Zoals in toelichting 4. Omzet sectie 4.1 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 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").

De raad van bestuur 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 2023 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, 28 maart 2024

De commissaris
PwC Bedrijfsrevisoren BV
vertegenwoordigd door

Lien Winne*
Bedrijfsrevisor

*Handelend in naam van Lien Winne BV

BEKNOPTE GECONSOLIDEERDE FINANCIËLE STATEN OVER VIJF JAAR

IN DUIZENDEN EUR	2023	2022	2021	2020	2019
OMZET	1.062.962	877.451	750.251	663.289	612.737
Grondstoffen, verpakking en co-productie	(368.903)	(311.310)	(250.617)	(216.376)	(197.799)
Diensten en diverse goederen	(277.024)	(218.277)	(192.231)	(176.804)	(168.966)
Personeelskosten	(205.310)	(173.618)	(152.857)	(137.116)	(123.493)
Afschrijvingen	(32.857)	(25.245)	(23.115)	(21.001)	(17.754)
Waardeverminderingen op voorraden en handelsvorderingen	(1.226)	(3.992)	(3.384)	(2.710)	(2.135)
Overige bedrijfskosten	(6.348)	(8.534)	(8.253)	(5.919)	(3.254)
Overige bedrijfsopbrengsten	1.681	3.711	4.011	7.751	3.555
RECURRENT BEDRIJFSRESULTAAT (REBIT)	172.974	140.188	123.805	111.114	102.891
Niet-recurrente opbrengsten en kosten	(2.544)	(3.807)	(4.135)	(4.593)	(2.292)
BEDRIJFSRESULTAAT (EBIT)	170.430	136.381	119.670	106.521	100.599
Financieel resultaat	(2.533)	(2.354)	(2.373)	(3.004)	(2.514)
Interestopbrengsten (-kosten)	(1.560)	(2.565)	(2.766)	(2.726)	(4.460)
Wisselkoerswinsten (-verliezen)	(119)	988	886	51	2.232
Overige financiële opbrengsten (kosten)	(854)	(777)	(493)	(329)	(285)
RESULTAAT VÓÓR BELASTINGEN	167.897	134.027	117.297	103.517	98.086
Winstbelastingen	(38.565)	(30.744)	(26.554)	(20.972)	(22.317)
NETTORESULTAAT	129.333	103.283	90.743	82.545	75.769
Toerekenbaar aan minderheidsbelangen	72	43	(24)	(48)	857
Toerekenbaar aan houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries	129.261	103.240	90.767	82.593	74.912

IN DUIZENDEN EUR	31 DECEMBER 2023	31 DECEMBER 2022	31 DECEMBER 2021	31 DECEMBER 2020	31 DECEMBER 2019
Vaste activa	875.583	820.000	690.120	622.840	641.122
Goodwill	222.915	225.246	224.846	216.485	229.365
Immateriële activa	147.825	146.735	144.745	139.966	142.709
Materiële vaste activa	474.311	428.244	307.725	258.182	263.793
Investerings in andere vennootschappen	27.504	16.806	9.755	4.403	2.243
Uitgestelde belastingvorderingen	2.120	2.212	2.182	3.351	2.505
Overige vaste activa	908	757	867	453	507
Vlottende activa	367.920	275.036	301.972	221.387	171.507
Voorraden	76.906	70.361	57.901	46.827	44.461
Handels- en overige vorderingen	152.044	120.074	105.164	89.042	79.072
Actuele belastingvorderingen	4.888	4.947	5.276	3.142	6.355
Geldmiddelen en kasequivalenten	131.231	76.435	132.160	81.261	40.093
Overige vlottende activa	2.852	3.219	1.471	1.115	1.354
TOTAAL ACTIVA	1.243.503	1.095.036	992.092	844.227	812.629
Eigen vermogen	656.207	572.141	519.532	433.744	402.477
Langlopende verplichtingen	349.943	266.186	289.450	261.841	239.584
Rentedragende verplichtingen	275.834	196.066	218.837	198.156	158.010
Uitgestelde belastingverplichtingen	68.024	63.716	64.243	57.195	50.737
Pensioenverplichtingen	4.183	4.411	4.020	3.748	3.712
Voorzieningen	101	122	116	282	285
Afgeleide financiële instrumenten	-	107	371	717	2.340
Overige langlopende verplichtingen	1.801	1.765	1.863	1.743	24.500
Kortlopende verplichtingen	237.352	256.709	183.110	148.642	170.568
Rentedragende verplichtingen	14.657	70.178	17.439	12.552	36.579
Pensioenverplichtingen	335	232	333	317	325
Voorzieningen	21	21	21	21	21
Handels- en overige schulden	205.110	172.995	154.377	118.647	118.356
Actuele belastingschulden	14.173	10.367	5.850	12.701	11.630
Overige kortlopende verplichtingen	3.056	2.917	5.091	4.404	3.657
TOTAAL EIGEN VERMOGEN EN VERPLICHTINGEN	1.243.503	1.095.036	992.092	844.227	812.629

BEKNOPTE STATUTAIRE JAARREKENING – LOTUS BAKERIES NV

STATUTAIRE BALANS

IN DUIZENDEN EUR	31 DECEMBER 2023	31 DECEMBER 2022
ACTIVA		
Vaste activa	650.648	650.392
II. Immateriële activa	-	-
IV. Financiële vaste activa	650.648	650.392
Flottende activa	28.341	44.272
VII. Vorderingen op ten hoogste één jaar		
A. Handelsdebiteuren	7.162	21.784
B. Overige vorderingen	2.035	1.254
VIII. Geldbeleggingen		
A. Eigen aandelen	18.797	18.976
IX. Liquide middelen	295	2.215
X. Overlopende rekeningen	52	44
TOTAAL ACTIVA	678.989	694.664

IN DUIZENDEN EUR	31 DECEMBER 2023	31 DECEMBER 2022
EIGEN VERMOGEN EN VERPLICHTINGEN		
Eigen vermogen	206.748	226.519
I. Inbreng		
A. Kapitaal	3.591	3.591
B. Uitgiftepremie	12.797	12.797
IV. Reserves		
A. Niet-beschikbare reserves	19.228	19.407
B. Belastingvrije reserves	545	545
C. Beschikbare reserves	170.587	190.179
VIII. Schulden op meer dan een jaar	340.315	198.455
A. Financiële schulden	340.315	198.455
D. Overige schulden	-	-
IX. Schulden op ten hoogste één jaar	131.926	269.689
B. Financiële schulden	69.448	215.433
C. Handelsschulden	14.777	15.372
E. Belastingen, bezoldigingen en sociale zekerheid	-	1.852
F. Overige schulden	47.701	37.032
TOTAAL EIGEN VERMOGEN EN VERPLICHTINGEN	678.989	694.664

STATUTAIRE RESULTATENREKENING

IN DUIZENDEN EUR	2023	2022
I. BEDRIJFSOPBRENGSTEN	26.199	21.784
II. Bedrijfskosten		
B. Diensten en andere goederen	(19.452)	(10.364)
D. Afschrijvingen en waardeverminderingen op oprichtingskosten, immateriële en materiële vaste activa	-	(1.497)
G. Andere bedrijfskosten	(185)	(69)
I. Niet-recurrente bedrijfskosten	-	-
III. BEDRIJFSWINST	6.562	9.854
IV. Financiële opbrengsten		
A. Opbrengsten uit financiële vaste activa	29.717	127.495
B. Opbrengsten uit vlottende activa	20	2
C. Andere financiële opbrengsten	275	637
D. Niet-recurrente financiële opbrengsten	-	-
V. Financiële kosten		
A. Kosten van schulden	(8.512)	(4.958)
C. Andere financiële kosten	(268)	(194)
D. Niet-recurrente financiële kosten	-	(591)
VI. RESULTAAT VAN HET BOEKJAAR VÓÓR BELASTING	27.794	132.244
VIII. Belastingen	13	(2.099)
NETTORESULTAAT	27.807	130.146
Resultaatsverwerking		
A. Te bestemmen winst		
1. Te bestemmen winst van de periode	27.807	130.146
B. Onttrekkingen aan het eigen vermogen		
2. Uit reserves	19.772	-
C. Overboeking naar het eigen vermogen		
3. Naar andere reserves	-	(93.175)
F. Uit te keren winst		
1. Dividenden	(47.329)	(36.721)
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 Venootschap maakt deel uit van een BTW-eenheid die binnen de Groep is gevormd en waartoe de volgende ondernemingen behoren:

- Lotus Bakeries NV;
- Lotus Bakeries Belgie NV;
- Cremers-Ribert NV;
- Interwaffles SA;
- Lotus Bakeries Corporate NV;
- Biscuiterie Willems BV.

Bijgevolg is de Venootschap 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

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

Concept en realisatie

Lotus Bakeries en Duval Branding
duvalbranding.com

Illustraties

Sören Selleslagh
sorenselleslagh.com

Fotografie

Bert Luyckx
bertluyckx.be

Duurzaamheid is essentieel bij
Lotus Bakeries; dit rapport werd
gedrukt op gerecycled papier.





WWW.LOTUSBAKERIES.COM