



## **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 2021**

---

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 10 mei 2019, 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 2021. Wij hebben de wettelijke controle van de geconsolideerde jaarrekening van de Vennootschap uitgevoerd gedurende 15 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 2021 omvat, alsook de geconsolideerde resultatenrekening, de geconsolideerde staat van de wijzigingen in het eigen vermogen en het geconsolideerd kasstroomoverzicht over het boekjaar afgesloten op die datum en de toelichtingen met de belangrijkste gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen. Deze geconsolideerde jaarrekening vertoont een geconsolideerd balanstotaal van EUR'000 992.092 en een winst van het boekjaar, aandeelhouders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries, van EUR'000 90.767.

Naar ons oordeel geeft de geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van het vermogen en de geconsolideerde financiële toestand van de Groep per 31 december 2021, 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 overige immateriële vaste activa – Toelichtingen 6 en 7

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

De boekwaarde van de goodwill en de immateriële activa met onbeperkte levensduur van de Groep bedraagt per 31 december 2021 respectievelijk EUR'000 224.846 en EUR'000 141.341.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### Omzeterkenning met betrekking tot commerciële afspraken – Toelichting 2

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

Zoals in toelichting 2 bij de waarderingsregels beschreven is, gaat de Groep met zijn klanten commerciële overeenkomsten aan waarbij volumegerelateerde, promotie- en marketinggerelateerde kortingen alsook verscheidene andere vergoedingen en kortingen contractueel worden overeengekomen. De Groep bepaalt de omzet, de kostprijs van handelsgoederen, grond- en hulpstoffen en diensten en diverse goederen rekening houdend met het geschatte bedrag op basis van deze contractuele overeenkomsten en de specifieke classificatiecriteria in overeenstemming met IFRS.

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

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

- de aard van de verplichtingen die de vennootschap ingevolge de contractuele afspraken aangaat en het stadium waarin deze verplichtingen zich bevinden;
- schattingen 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 bevatten, hetzij informatie die onjuist vermeld is of anderszins misleidend is. In het licht van de werkzaamheden die wij hebben uitgevoerd, hebben wij 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 de 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 het vermelde normen van het 'duurzame ontwikkelingsdoelstellingen'-referentiemodel (SDG), zoals opgenomen in het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening.

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

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

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

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

Op basis van de door ons uitgevoerde werkzaamheden zijn wij van oordeel dat het formaat van en de markering van informatie in de digitale geconsolideerde financiële overzichten opgenomen in het jaarlijks financieel verslag van Lotus Bakeries per 31 december 2021 in alle van materieel belang zijnde opzichten in overeenstemming zijn met de ESEF-vereisten krachtens de Gedelegeerde Verordening.

### ***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.

### ***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, 8 april 2022

De commissaris  
PwC Bedrijfsrevisoren BV  
Vertegenwoordigd door



Lien Winne  
Bedrijfsrevisor



## JAARVERSLAG 2021



Document to which our report dated  
08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.



**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.**



Document to which our report dated  
08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.



Jan Boone - CEO en Jan Vander Stichele - Voorzitter

**pwc**

Document to which our report dated  
08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

# BOODSCHAP VAN DE CEO EN VOORZITTER

2021 werd opnieuw een jaar vol uitdagingen, voornamelijk gelinkt aan de aanhoudende pandemie waar we ons sinds 2020 in bevinden. Zo leidde het virus ook dit jaar bij heel wat bedrijven tot meer ziekteverzuim en een stilvallende productie. Het innovatievermogen en de creativiteit van veel ondernemingen kwamen onder druk te staan. Daarnaast was COVID-19 – samen met nog andere factoren zoals de klimaatverandering, krappe olievoorraden en de speculatie op grondstoffen – de oorzaak van forse prijsstijgingen voor grondstoffen. Tegelijk floreerde de e-commerce als nooit tevoren, en nam wereldwijd de aandacht voor gezondheid en welzijn toe.

Een uitdagende tijd dus, met veel onrust. En toch heeft de situatie Lotus Bakeries geen windeieren gelegd. Niet alleen groeiden we als groep opnieuw double-digit, we wisten onze stevige fundamenten bovendien nog sterker te maken. Door nog beter in te spelen op de noden van ons bedrijf en de consument, en de trends die we zien ontstaan in de markt. We zijn in staat gebleken beslissingen te nemen die ons ook in moeilijke tijden doen groeien en voorbereiden op de toekomst.

## PRODUCTIE VOOROP

Een lekker product verkopen, kan niet zonder het eerst te produceren, verpakken en tot bij de klant te brengen. Daar hebben we onze mensen voor nodig. En het zijn opnieuw onze medewerkers die in 2021 alles draaiende hebben gehouden. In diverse fabrieken zijn zelfs nieuwe productierecords opgetekend. Daarnaast nam Lotus Bakeries een aantal initiatieven om te kunnen blijven beantwoorden aan de wereldvraag van vandaag én van morgen. Hierdoor kunnen we meer en vooral versere producten tot bij de consument brengen.

Zo hebben we zowel in België als in Amerika hard gewerkt en geïnvesteerd om de productiecapaciteit voor Lotus® Biscoff® uit te breiden. In de tweede jaarhelft van 2022 zullen de fabrieken in Lembeke en Mebane in staat zijn om aanzienlijk meer Lotus® Biscoff® te produceren.

Daarnaast zijn we trots op de opstart van onze eigen verpakkinglijn voor BEAR in Wolseley, Zuid-Afrika, begin 2021. De daar geproduceerde fruitrolletjes worden nu ook lokaal verpakt en van daaruit rechtstreeks uitgeleverd aan de internationale markten.

## VERHOOGDE INZET OP E-COMMERCE

Voor onze internationale merken is e-commerce ontzettend belangrijk. In landen waar we nog een lage huishoudpenetratie hebben, stelt het ons in staat om talrijke consumenten makkelijk te bereiken. In landen waar we al stevig verankerd zijn, blijven we voluit investeren in e-commerce om onze marktpositie te bestendigen. Om dat alles in goede banen te leiden, heeft Lotus Bakeries in 2021 een strategisch, dynamisch en internationaal e-commerceteam opgezet. Dat zet enerzijds zijn schouders onder een digitale versnelling in verschillende van onze kernmarkten, en creëert anderzijds een repeatable e-commerce model voor de hele Lotus Bakeries Groep.

## INTERNATIONALISERING EN GROEI VOOR DE NATURAL FOODS

Sinds 2015 zijn we met Lotus™ Natural Foods ook actief in het segment van de gezonde tussendoortjes. Een keuze die naadloos aansluit bij de grotere aandacht die consumenten vandaag hebben voor gezondheid, welzijn, balans en bewuste keuzes. We zagen de Natural Foods-merken dan ook opnieuw sterk groeien in 2021. Dat sterkt ons in onze overtuiging dat er een groot internationaal potentieel is voor merken als BEAR, Nākd, TREK en Kiddylicious. Lotus™ Natural Foods vormt dan ook niet zomaar de tweede belangrijke internationale strategische pijler voor ons bedrijf.

Om deze strategische pijler extra kracht bij te zetten, richtten we een internationaal Lotus™ Natural Foods HQ op in Baar, Zwitserland. Daar is het voltallige internationale team van Lotus™ Natural Foods bijeengebracht. De organisaties van Nākd, TREK en BEAR in thuismarkt Verenigd Koninkrijk hebben we daarnaast samengebracht in een kantoor in St. Albans, Londen. Dankzij onder meer gedeelde back office diensten ontstaan er zo belangrijke synergieën.

Dankzij ons corporate venture fonds FF2032 kwamen we daarnaast tot een aantal mooie nieuwe minderheidsparticipaties in beloftevolle bedrijven die gezonde alternatieven produceren voor bestaande snacks, voeding en drank. Zo stappen we met trots mee in het verhaal van Oot, een bedrijf uit Nederland dat biologische en glutenvrije granola met een beperkt suikergehalte produceert, en daarnaast ook in The Good Crisp Company uit Amerika. Dat brengt natuurlijke, glutenvrije, clean-label, GMO-vrije en allergeenvriendelijke chips op de markt.



Document to which our report dated  
08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

## ROBUUST INKOOPEBEID

En dan waren er nog de explosieve stijgingen van de grondstofprijzen. Gelukkig konden we bouwen op ons langetermijnaankoopbeleid voor de meest cruciale grondstoffen, onze professionele aankoopdivisie en de langetermijnvisie die ingebakken zit in ons DNA en onze strategie. Zo was Lotus Bakeries goed voorbereid om de aanvoer te blijven verzekeren en de kostenimpact binnen de perken te houden. Tegelijk zullen de gevolgen van deze prijsexplosie nog lang nazinderen, wat een aanpassing van de consumentenprijs vanaf voorjaar 2022 onvermijdelijk maakte.

## TROTS

We besluiten graag door te benadrukken dat we trots zijn dat Lotus Bakeries kan floreren in tijden van turbulentie. Trots ook dat we opportuniteiten zien en benutten, en beslissingen nemen die ons ook in moeilijke tijden voorbereiden op de toekomst. Het doet ons verder ook plezier te merken dat de familiale aandeelhouders die zich verenigen in de STAK, hun vertrouwen opnieuw bevestigd hebben in de toekomst van de onderneming. Bij de private plaatsing van aandelen door deze familieleden in 2021, hebben zij hun geloof in onze groeistrategie en ons vermogen om ons lokaal en wereldwijd duurzaam verder te ontwikkelen kracht bij gezet. Er is bewust voor gekozen om op lange termijn met een meerderheidsbelang de familiale verankering te verzekeren.

Jan Boone  
CEO

Jan Vander Stichele  
Voorzitter



## INHOUDS- TAFEL

Document to which our report dated  
08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

pwc



# 00

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| Boodschap van de CEO & Voorzitter | 5  |
| Highlights 2021                   | 14 |
| Geconsolideerde kerncijfers 2021  | 20 |



Document to which our report dated  
08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

# 01

## ONZE STRATEGIE



|                      |    |
|----------------------|----|
| Lotus® Biscoff®      | 37 |
| Lotus™ Natural Foods | 51 |
| Lotus® Local Heroes  | 65 |

# 02

## ONS DUURZAAMHEIDSPROGRAMMA CARE FOR TODAY – RESPECT FOR TOMORROW



|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| Onze duurzaamheidsambitie   | 82  |
| Onze duurzaamheidsstrategie | 83  |
| Onze duurzaamheid in actie  | 87  |
| • Milieu                    | 88  |
| • Medewerker                | 104 |
| • Maatschappij              | 114 |
| EU Taxonomie                | 136 |
| Limited Assurance Report    | 138 |

# 03

## ONZE ORGANISATIE



|                                       |     |
|---------------------------------------|-----|
| Groepsstructuur en dagelijkse leiding | 144 |
| Verkoopstructuur                      | 148 |
| Productievestigingen                  | 148 |
| Investerings en uitbreidingen         | 148 |
| Personeel                             | 149 |
| Onze wereldwijde aanwezigheid         | 163 |

# 04

## VERSLAG VAN DE RAAD VAN BESTUUR



|                                                          |     |
|----------------------------------------------------------|-----|
| Activiteiten in 2021                                     | 168 |
| Financiële informatie                                    | 171 |
| Vooruitzichten 2022                                      | 173 |
| Resultaten en voorstel tot winstverdeling                | 175 |
| Corporate Governance Verklaring                          | 176 |
| • Kapitaal en aandelen                                   | 177 |
| • Aandeelhouders en<br>aandeelhoudersstructuur           | 179 |
| • Raad van Bestuur en<br>Comités van de Raad van Bestuur | 180 |
| • Executive Committee                                    | 185 |
| • Diversiteitsbeleid                                     | 185 |
| • Investeersrelaties                                     | 187 |
| • Remuneratieverslag                                     | 190 |
| Enterprise Risk Management                               | 202 |
| Externe audit                                            | 213 |

# 05

## BEURS- EN AANDEELHOUDERSINFORMATIE



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

# 06

## FINANCIËLE GEGEVENS



|                                                               |     |
|---------------------------------------------------------------|-----|
| Geconsolideerde financiële gegevens                           | 220 |
| Verkort financieel vijfjarenoverzicht<br>Groep Lotus Bakeries | 227 |



Document to which our report dated  
08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

# HIGHLIGHTS 2021



## NIEUWE VERPAKKINGSLIJN VOOR BEAR IN ZUID-AFRIKA

De BEAR-fabriek in Zuid-Afrika wordt uitgebreid met een nieuwe verpakkinglijn om zo rechtstreeks vanuit Zuid-Afrika de internationale markten te kunnen beleveren.

## HET LOTUS® BISCOFF® SANDWICH COOKIE VEROVERT DE WERELD

Na een uitermate succesvolle lancering in een aantal pilootlanden in 2020 wordt het Lotus® Biscoff® sandwich cookie in 2021 breed internationaal uitgerold.

## LOTUS BAKERIES VERWERFT VOLLEDIGE CONTROLE OVER LOTUS BAKERIES ITALIA

Lotus Bakeries verwerft alle aandelen van Lotus Bakeries Italia en zal vanuit een nieuw kantoor te Milaan met een eigen team haar positie op de Italiaanse markt verder verstevigen.

## BEAR LANCEERT EEN NIEUWE COMMERCIAL

De succesvolle campagne, ‘twirling Strawberry’, heeft de naamsbekendheid van BEAR vergroot en het concept ‘puur fruit’ verduidelijkt, met groeiende verkoopcijfers in Europa tot gevolg.

JANUARI

FEBRUARI

MAART

APRIL



## LOTUS® BISCOFF® IJSSTICK MET WITTE CHOCOLADE

Gezien het succes van de klassieke Lotus® Biscoff® ijsstick met melkchocolade in internationale markten, breidt het Lotus ijsgamma uit met een witte chocolade variant.

## INTRODUCTIE INTERNATIONALE MERK LOTUS® BISCOFF® IN THUISMARKTEN

In navolging van de ambitie om van Lotus® Biscoff® een wereldmerk te maken, introduceert Lotus Bakeries haar internationale merk voor speculoos ‘Lotus® Biscoff®’ ook in België, Nederland en Frankrijk.

## INTRODUCTIE BEAR IJSLOLLY’S

BEAR lanceert ijslolly’s met een heerlijke aardbei of mango smaak in haar thuismarkt, het Verenigd Koninkrijk.



Document to which our report dated 08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.



### KIDDYLICIOUS VOOR HET EERST N°1 IN DE BABY SNACKING CATEGORIE

Kiddylicious wordt voor het eerst marktleider in de Baby Snacking categorie in het VK.

### SANDRA BEKKARI WORDT AMBASSADRICE VAN NÄKD

Met de lancering van een nieuwe tv spot voor Näkd waarin Sandra Bekkari de fruit- en notenrepen promoot, wordt het merk in diverse Europese landen op de kaart gezet.

### STERKE GROEI VOOR LOTUS™ NATURAL FOODS INTERNATIONAL

Na een moeilijk covid-jaar 2020 groeide de internationale Lotus™ Natural Foods business met 20% in het eerste semester dankzij verdere internationalisatie.

### NIEUWE KANTOREN VOOR UFF EN NBF IN ST. ALBANS, VK

In de thuismarkt, het VK, zijn de teams voor de merken BEAR, Näkd en TREK samengebracht in één kantoor te St. Albans: de merken behouden hun eigenheid en strategische onafhankelijkheid terwijl de realisatie van synergieën voor ondersteunende activiteiten wordt gefaciliteerd.

MEI

JUNI

JULI

AUGUSTUS

### FF2032 INVESTEERT IN ONLINE DIRECT-TO-CONSUMER MERK OOT

Lotus Bakeries' investeringsfonds verwerft een minderheidsaandeel in het Nederlandse 'direct to consumer' merk Oot, dat een ruim assortiment van versgebakken, biologische en glutenvrije granola's met een laag suikergehalte op de markt brengt.



Document to which our report dated 08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.



### UITBREIDING LOTUS® BISCOFF® PRODUCTIECAPACITEIT

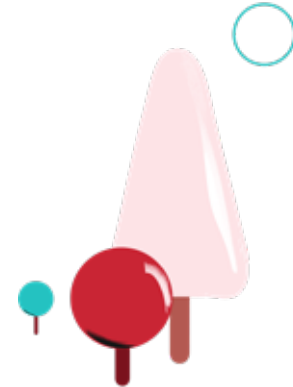
In Lembeke (BE) wordt een nieuwe Lotus® Biscoff® productielijn in gebruik genomen en worden de werken opgestart voor een nieuwe deegkamer en een additionele Lotus® Biscoff® Sandwich cookie productielijn voor Lotus Biscoff®. Ook in Mebane (VS) wordt gestart met de werkzaamheden zodat productielijnen toegevoegd kunnen worden om het grote succes van Lotus Biscoff® wereldwijd te kunnen volgen.

### LOTUS BAKERIES VERSTEVIGT HAAR POSITIE OP DE BEURS NAAR 50% FREE FLOAT

De familiale aandeelhouders van Lotus Bakeries hebben het initiatief genomen tot private plaatsing van aandelen, met als oogmerk om de free float te verhogen tot 50%.

### TWEEDE LICHTING YOUNG GRADUATES

Na de succesvolle editie van vorig jaar, start een nieuwe groep gedreven Young Graduates binnen verschillende departementen.



### NIEUW KANTOOR IN BAAR, ZWITSERLAND

Het Zwitserse verkoopdepartement, de aankoopafdeling en het nieuwe internationale Lotus™ Natural Foods team betrekken een gloednieuw kantoor te Baar.

### LOTUS BAKERIES AANWEZIG OP DE WERELD EXPO IN DUBAI

Van 1 oktober tot 31 maart is Lotus Bakeries te vinden in het Belgisch Paviljoen van de World Expo 2020 in Dubai. Aan de ingang worden gratis Lotus® Biscoff® koekjes geproefd, geserveerd bij de koffie en verkocht in onze eigen winkel in het paviljoen.

### NIEUWE 'HAPPIE PLACE' COMMERCIAL MET MARC-MARIE HUIJBREGTS VOOR KONINKLIJKE PEIJNENBURG

Koninklijke Peijnenburg zet haar 'Happie Place' campagne voort met Marc-Marie Huijbregts. Happen naar Peijnenburg biedt iedereen een moment van gelukzaligheid – even een moment voor jezelf.



## SEPTEMBER

## OKTOBER

## NOVEMBER

## DECEMBER

### SUCCESVOL PILOOTPROJECT LOTUS® BISCOFF® CHOCOLADE

Het succes van het pilootproject in België met de Lotus® Biscoff® chocolade is een feit. Een eerste stap over de grens naar Nederland werd gezet en in België worden een aantal nieuwe varianten aan het assortiment toegevoegd.



Document to which our report dated 08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

### FF2032 INVESTEERT IN HET AMERIKAANSE BETTER-FOR-YOU STAPELCHIPS MERK 'THE GOOD CRISP COMPANY'

Het bedrijf biedt een assortiment aan van natuurlijke, glutenvrije, clean-label, non-GMO en allergeen vriendelijke chips die volledig vrij zijn van kunstmatige smaak- en kleurstoffen en smaakversterkers. Het is het vijfde bedrijf dat wordt opgenomen in de investeringsportefeuille van FF2032.

# KERNCIJFERS 2021

OMZET: **750,3 €M** (2020: 663,3 €M)

+ 13,1%

REBIT: **123,8 €M** (2020: 111,1 €M)

+ 11,4%

NETTORESULTAAT **90,7 €M** (2020: 82,5 €M)

+ 9,9%

NETTO FINANCIËLE  
SCHULD **81,8 €M** (2020: 110,5 €M)

BRUTODIVIDEND **40,0 €** (2020: 35,5 €)

+ 12,7%

**97,1% VAN ALLE  
VERPAKKING VAN  
LOTUS BAKERIES IS  
RECYCLEERBAAR<sup>1</sup>**

96,8% IN 2020

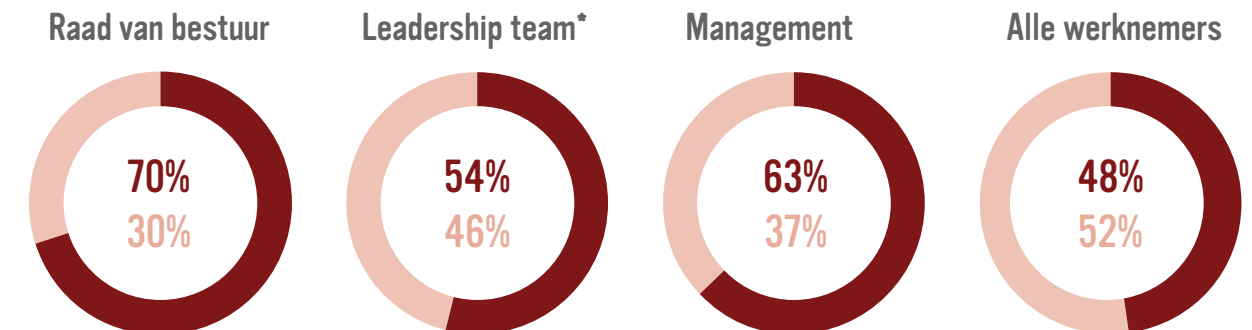
+ 0,3%

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

100% IN 2020

<sup>1</sup> Het recycleerbaarheidspercentage is de gemiddelde technische recycleerbaarheid van de verpakking van alle merken van Lotus Bakeries per eind 2021. Er wordt zowel rekening gehouden met consumentenverpakkingen, distributieverpakkingen als transportverpakkingen. Het technisch recycleerbaarheidspercentage wordt per verpakkingcomponent bepaald op basis van state-of-the-art ontwerprichtlijnen voor recycleerbaarheid (Ceflex, Recyclclass). De gemiddelde technische recycleerbaarheid is een gewichtsgemiddelde, gebaseerd op het verpakkingsgewicht van elk verpakkingsonderdeel.

## GENDER DIVERSITEIT



— Mannen  
— Vrouwen

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

**2.398** Personeelsleden  
(2.155 in 2020)

**21** Sales offices

**100%** Externe  
kwaliteitscertificaties

**99,8%** Gedragscode  
ondertekend door huidige werknemers

**12** Productiesites  
in 6 landen

**50+** Landen met commerciële  
partners

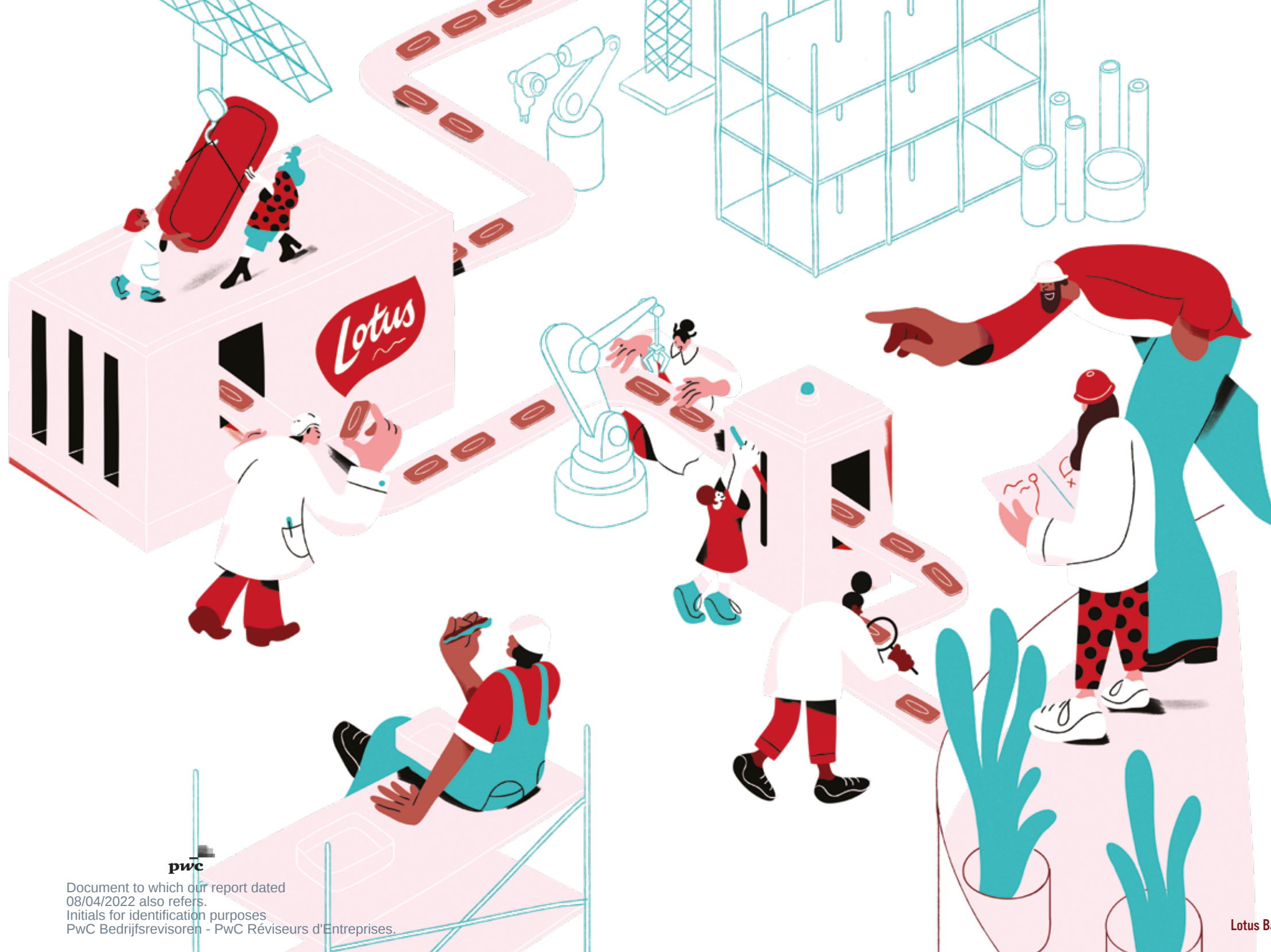
**90%** Lotus Bakeries' Palmoliebeleid  
ondertekend door leveranciers van palmolie

**90,1%** Gedragscode  
ondertekend door de sleutelleveranciers\*

\*Sleutelleveranciers zijn al onze leveranciers van grondstoffen, van verpakking en van machines, waarmee Lotus Bakeries een geschreven contract heeft afgesloten.  
Document to which our report dated 08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

# 01

## ONZE STRATEGIE



pwc

Document to which our report dated  
08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.



# INHOUD

|                      |    |
|----------------------|----|
| Lotus® Biscoff®      | 37 |
| Lotus™ Natural Foods | 51 |
| Lotus® Local Heroes  | 65 |



Document to which our report dated  
08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.



# ONZE STRATEGIE

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

Om door te groeien naar de top van de wereldmerken en duurzame groei te realiseren, heeft Lotus Bakeries een heldere strategie voor ogen. Daarbij staat het bouwen van merken centraal. Lotus Bakeries is wereldwijd actief in het segment van tussendoortjes met de merken Lotus, Lotus® Biscoff®, Nākd, TREK, BEAR, Kiddylicious, Dinosaurus, Peijnenburg en Annas. Om elk van deze merken, die elk op zich hun eigen DNA en hun eigen doelgroep kennen, voldoende focus en aandacht te geven, is de strategie vormgegeven door middel van 3 pijlers.



Document to which our report dated 08/04/2022 also refers.  
 Initials for identification purposes  
 PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

## 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.

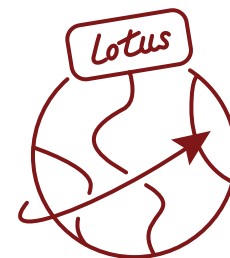


### SUSTAINABLE

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



Document to which our report dated 08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.



### LOTUS® BISCOFF®

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



### LOTUS™ NATURAL FOODS

Investeren 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 p. 78

# STRATEGIE IN ACTIE

Aan het woord zijn William Du Pré, Corporate Director Quality, Procurement en R&D over de langetermijnstrategie van de aankoopdivisie, en Jules Hendrickx en Anouk Draps van het centrale e-commerce acceleration team, over de versnelling van het e-commerce beleid van Lotus Bakeries. Deze praktijkvoorbeelden laten zien hoe we onze strategie in de praktijk brengen en zo duurzame groei realiseren. Een langetermijnvisie staat daarbij steeds voorop.

## AAN HET WOORD

### Lotus Bakeries verzekert kwalitatieve grondstoffen in tijden van schaarste en stijgende grondstofprijzen

#### William Du Pré CORPORATE DIRECTOR QUALITY PROCUREMENT EN R&D

**De grondstofprijzen stijgen wereldwijd explosief, en dat heeft zijn impact op Lotus Bakeries. Dankzij de nauwe partnerschappen die Lotus Bakeries met haar voornaamste leveranciers aanhoudt, heeft zij tot op heden toeleveringsproblemen kunnen vermijden en zijn haar fabrieken allemaal operationeel gebleven.**

COVID-19, de klimaatverandering, krappe olievoorraden, speculatie op grondstoffen...: allemaal brachten ze de voorbije twee jaar de verhouding tussen vraag en aanbod drastisch uit balans. Dat vertaalde zich in 2021 in sterke stijgingen van de prijzen voor grondstoffen, en dat heeft ook Lotus Bakeries gevoeld. “Stockbreuken door de lockdowns en absenteïsme bij producenten, wereldwijde problemen met containervracht - denk maar aan het geblokkeerde schip in het Suezkanaal - klimaatveranderingen en hun weerslag op de oogsten, de boomende energieprijzen...: nog nooit is er zo veel tegelijk aan de hand geweest als nu”, gaat William Du Pré, Corporate Director Quality, Procurement en R&D, van start. “Tegelijk begon de consument door het thuiswerken zijn leefgewoonten te veranderen. Er was meer tijd om te ontbijten

en aan homebaking te doen, wat de vraag naar onze producten heeft doen toenemen. Ook in 2021 groeiden we opnieuw beter dan voorspeld. Aziatische landen hebben bovendien in toenemende mate de Amerikaanse en Westerse levensstijl ontdekt, en importeren meer dan ooit melk, suiker en chocolade. Het evenwicht tussen vraag en aanbod raakte het voorbije jaar zoek.”

#### LANGE TERMIJN INKOOPBELEID

En dat vertaalt zich in ongeziene stijgingen als het op de grondstofprijzen aankomt. “Bij Lotus Bakeries richten we ons vizier altijd op de lange termijn. Een belangrijke pijler van ons aankoopbeleid is dan ook om overzicht te houden over de tendensen die zich aftekenen in de markt. We krijgen hiervoor input van leveranciers, maar hebben ook diverse

bronnen om dagelijks de prijsniveaus van commodities (bv. graan) op te volgen. Op basis hiervan dekken we ons vooraf in door afnamevolumes vast te leggen bij leveranciers voor een langere periode. Ook voor de conversiekosten (van bv. graan naar bloem) maken we afspraken met onze leveranciers. Dit alles draagt bij aan de voorzienbaarheid van onze kostenstructuur.

#### GEEN CONCESSIONS OP KWALITEIT

Nu is prijs natuurlijk niet de enige factor in het aankoopbeleid van Lotus Bakeries. Sterker nog: er zijn principes die doorslaggevend zijn. “Zo staat kwaliteit voor ons voorop”, zegt William. “Daar doen we geen concessies op, ook als de prijzen hoog zijn. Daarnaast is ook beschikbaarheid essentieel: de productie stopzetten omdat de grondstoffen te duur zijn, is uiteraard geen optie. We leggen onze eieren voor de belangrijkste grondstoffen niet in één mandje: we werken met verschillende leveranciers, met wie we partnerships afsluiten en een langetermijnsamenwerking nastreven.” Verder proberen we zo veel mogelijk lokaal aan te kopen. Dat betekent dat we de grondstoffen voor onze fabriek in Amerika ter plaatse aankopen voor zover ze lokaal beschikbaar zijn, en hetzelfde gebeurt in Europa.

#### AANHOUDENDE TREND

Maar de stijging van de grondstofprijzen houdt aan, en er wordt nog niet meteen een kentering verwacht. “We kunnen stabiliteit nastreven door een proactieve aanpak te hanteren om zo kortdurende pieken op te vangen. Een nefast effect is echter onontkoombaar wanneer trends zich doorzetten op lange termijn.”, aldus William. “Dankzij onze partnerschappen met onze voornaamste leveranciers zijn onze fabrieken in 2021 allemaal operationeel gebleven. We hebben samen een antwoord kunnen bieden op de schaarste en de kostenstijgingen. Maar vandaag is het moeilijk om ver vooruit te denken. We kunnen de toekomst niet voorspellen, en weten niet hoe het spel van vraag en aanbod zich zal hertekenen na de pandemie. Een ommekeer kondigt zich alvast nog niet meteen aan. De prijsstijging heeft zo’n exponentieel karakter aangenomen dat Lotus Bakeries zich genoodzaakt zag om correcte doch toereikende aanpassingen van haar verkoopprijzen door te voeren.”



William Du Pré - Corporate Director Quality Procurement en R&D



Document to which our report dated  
08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

# Versnelling e-commerce voor Lotus Bakeries

## Jules Hendrickx

Global E-commerce Development Manager  
Lotus® Biscoff®

## Anouck Draps

Global E-commerce Development Manager  
Lotus™ Natural Foods

E-commerce is de voorbije jaren – ook voor Lotus Bakeries – uitgegroeid tot een belangrijk verkoopkanaal. Zowel voor Lotus® Biscoff® als voor Lotus™ Natural Foods brengt het niet alleen omzetgroei met zich mee, het zorgt er ook voor dat we meer en andere consumenten bereiken. In 2021 kwam bijna 10% van de Lotus Bakeries groepsomzet van online verkopen, en groeide dit kanaal bovendien double-digit.

“Voor Lotus Bakeries was het een duidelijke en bewuste keuze om versterkt in te zetten op e-commerce. Van alle verkoopkanalen op de markt groeit e-commerce het snelst, wat nog in een stroomversnelling kwam door de pandemie”, begint Jules Hendrickx, Global E-commerce Development Manager Lotus® Biscoff®. “In eerste instantie zijn er de traditionele retailers met een online kanaal. Daarnaast zijn er de pure online retailers, waarbij we een onderscheid maken tussen online marketplaces met een uitgebreid aanbod (zoals Amazon) en online boodschappenwinkels (zoals Picnic en Ocado). Onze focus gaat voornamelijk uit naar deze drie belangrijke kanalen. De grootste groei blijkt te zitten bij de online marketplaces. Tegelijk houden we andere concepten zoals quick commerce, waarbij je boodschappen binnen de tien minuten gebracht worden als je in de stad woont, nauwgezet in de gaten. We voeren ook al tests uit, zodat we beter kunnen begrijpen hoe we in de toekomst met dit kanaal kunnen werken.”

“Dankzij e-commerce zijn we sneller zichtbaar, bereiken we meer consumenten en worden we makkelijker opgenomen in de offline retail.”

– Jules Hendrickx



Document to which our report dated 08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

## NIEUWE GROEIKANSEN

Voor Lotus Bakeries is gebleken dat de inzet op e-commerce nieuwe opportuniteiten en groeikansen met zich meebrengt. “In markten waar we nog geen gekend merk zijn en onze penetratie kleiner is dan 5%, geeft e-commerce ons de mogelijkheid om meteen in het assortiment opgenomen te worden en meteen te investeren in visibiliteit, om zo sneller onze penetratie op te bouwen”, gaat Jules verder. “Die online aanwezigheid helpt daarna om meer bekendheid en eerste kennismaking bij de consumenten te genereren en om ook opgenomen te worden in fysieke winkels, ook wel offline retail genoemd. In meer mature markten met een hoger penetratiepercentage zien we dat sommige consumenten overschakelen van offline naar online, terwijl we tegelijk nieuwe consumenten verwelkomen die enkel online aankopen doen. Daar investeren we in visibiliteit en aanwezigheid om bestaande consumenten te behouden, en nieuwe te bereiken.”

Ook voor de Lotus™ Natural Foods merken is verkopen via e-commerce onmisbaar. Anouck Draps, Global E-commerce Development Manager Lotus™ Natural Foods, gaat verder: “Ons Lotus™ Natural Foods assortiment bestaat uit minder bekende merken, merken die soms actief zijn in meer niche categorieën vergeleken met Lotus® Biscoff®: zoals kids fruitsnacks, raw bars, snacks voor peuters ... Online kan je die doelgroepen met veel meer precisie bereiken. Dat maakt dit verkoopkanaal extra relevant voor deze merken. Meer en meer is de online wereld bovendien ook de plaats waar shoppers nieuwe merken en producten ontdekken.”

## BIJNA 10% VAN DE GROEPSOMZET

In 2021 zette Lotus Bakeries over het hele assortiment een tweecijferige groei neer in de verkopen via e-commerce. “We zien een enorme versnelling als we de cijfers vergelijken met de periode voor de pandemie”, zegt Jules. “In sommige online kanalen zijn de verkopen zelfs verdriedubbeld ten opzichte van twee jaar geleden. Die groei zette zich ook in 2021 verder: het afgelopen jaar was onze e-commerceverkoop goed voor bijna 10% van de totale groepsomzet. In 2020 was dat nog 7%. Ter vergelijking: wereldwijd heeft de online verkoop van eetbare boodschappen een aandeel van 6% in het geheel. We zijn dus zeer tevreden met de cijfers die we neerzetten.”

Voor de Lotus™ Natural Foods loopt dat cijfer zelfs nog op, aldus Anouck: “Meer dan een kwart van de omzet voor Lotus™ Natural Foods komt van e-commerce. Dat is logisch: deze merken zijn bij uitstek geschikt voor online verkoop, omdat de doelgroep actieve jongvolwassenen zijn, die met online sales zijn opgegroeid en ook vooral convenience of gebruiksgemak zoeken. Lotus™ Natural Foods heeft als home market het Verenigd Koninkrijk en als tweede grootste markt de Verenigde Staten, twee landen die de e-commerce al veel meer en langer omarmen. In vergelijking met Lotus® Biscoff® zijn de Lotus™ Natural Foods bovendien jonge merken, die samen met de e-commerce groot geworden zijn.”



Jules Hendrickx - Global E-commerce Development Manager Lotus® Biscoff®  
en Anouck Draps - Global E-commerce Development Manager Lotus™ Natural Foods

### DYNAMISCH SCHAP

Nog geen twee jaar na de start is de e-commerceorganisatie van Lotus Bakeries ondertussen op kruissnelheid. Met het Central E-commerce Acceleration Team, een aparte organisatie voor Amazon met drie hubs wereldwijd, komt het totale aantal medewerkers dat zich hier volledig op toespitst vandaag op 15. “De online wereld is helemaal anders, omdat het schap er elke dag anders uitziet”, geeft Anouck nog mee. “Dat maakt het erg relevant om hier een apart team op in te zetten. Bij de traditionele retail is het schap vrij stabiel en zijn er jaarlijkse negotiaties waarbij je onderhandelt over je schapruimte. Maar online verandert het schap constant en dynamisch. Er wordt zelden genegotieerd met een fysieke aankoper, vaak wordt het schap via algoritmes - een robot als het ware - opgesteld. We moeten dan ook non-stop investeren om voldoende zichtbaarheid te hebben. Dat vergt een heel andere aanpak en expertise. We zijn er bovendien van overtuigd dat traditionele retailers op termijn zaken zullen overnemen van e-commercespelers zoals Amazon. Ook daarom vinden we het belangrijk om nu al de kneepjes van het vak te leren, zodat we klaar zijn als ook de offline retailers het roer omgooien.”

**“Online kunnen we de nichedoelgroepen voor Lotus™ Natural Foods met veel meer precisie bereiken. Dat maakt dit kanaal extra relevant.”**

– Anouck Draps



Document to which our report dated  
08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.



Document to which our report dated  
08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

## LOTUS® BISCOFF® STRATEGIE

De mondialisering van Lotus® Biscoff® vormt de eerste pijler van Lotus Bakeries' strategie. Lotus® Biscoff® heeft een zeer unieke doch toegankelijke smaak, met een licht gekaramelliseerde toets. Lotus Bakeries gelooft in het universele karakter van haar Lotus® Biscoff® koekje, en in navolging daarvan haar Lotus® Biscoff® pasta, het Lotus® Biscoff® ijs en een eigen gamma chocolade met Lotus® Biscoff® stukjes en crème. Over landsgrenzen en culturele verschillen heen wordt de smaak van Lotus® Biscoff® geapprecieerd, hetgeen een zeer uitzonderlijk gegeven is in de voedingssector. Lotus® Biscoff® wordt inmiddels in meer dan zestig landen gesmaakt. Zo heeft Lotus Bakeries in 2021 met Lotus® Biscoff® sterke groei gerealiseerd in onder meer de volgende grote consumentenmarkten: de Verenigde Staten, het Verenigd Koninkrijk, China, Korea, Duitsland, Spanje, Italië, Canada en Australië. Dit succes bevestigt de ambitie tot mondialisering. De geografische expansie van Lotus® Biscoff® is de primaire groeipijler, met nog zeer veel potentieel.

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



**LOTUS® BISCOFF® KOEKJE**

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

De populariteit van Lotus® Biscoff® stijgt enorm over de jaren én de grenzen heen.



**LOTUS® BISCOFF® SANDWICH KOEKJE**

Lotus® Biscoff® Sandwich koekje bestaat uit twee krokante speculooskoekjes met daartussen een heerlijke, smeūige crème van chocolade, vanille of speculoos. Dit koekje werd in april 2020 gelanceerd in vier landen: België, Frankrijk, het VK en de VS. In de tweede jaarhelft kwamen daar nog een aantal landen bij. En ook in 2021 zet de internationalisatie zich verder! Daarom werd geïnvesteerd in een bijkomende Lotus® Biscoff® Sandwich-koekjes productielijn in Lembeke, teneinde de marktvraag te kunnen volgen.



Document to which our report dated  
08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.



### LOTUS® BISCOFF® PASTA

Onze Lotus® Biscoff® pasta is een zachte smeerbare pasta met de vertrouwde en unieke smaak van Lotus® Biscoff®. Er zijn twee varianten: met en zonder krokante speculoosstukjes. Beide varianten bieden een verrassend en lekker alternatief voor het traditionele broodbeleg. Omdat dit product ook wordt gesmaakt als tussendoortje, werd Lotus 'Biscoff® & Go' aan het assortiment toegevoegd, een combinatie van onze heerlijke Lotus® Biscoff® pasta met kleine broodsticks in een praktisch meeneemformaat.

Daarnaast werd in 2019 de Lotus 'Topping' geïntroduceerd in het out of home-kanaal, een meer vloeibare Lotus® Biscoff® pasta in een handige knijpfles. De ideale afwerking voor jouw ijsje, pannenkoek, wafel... Noem maar op!



### LOTUS® BISCOFF® IJS

De combinatie van Lotus® Biscoff® en zalig zacht roomijs is er eentje waar iedereen voor smelt. Met een veelheid aan formaten, biedt Lotus® Biscoff® roomijs een heerlijke snack voor elke gelegenheid.



Document to which our report dated  
08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.



### LOTUS® BISCOFF® CHOCOLADE

Lotus® Biscoff® chocolade werd in 2020 met groot succes geïntroduceerd op de Belgische markt.

In 2021 werd het assortiment uitgebreid. Naast melkchocolade met krokante Lotus® Biscoff®-stukjes en melkchocolade met krokante Lotus® Biscoff®-crèmevulling, hebben we dezelfde varianten ook in donkere chocolade, evenals witte chocolade met krokante Lotus® Biscoff®-stukjes.

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



Document to which our report dated 08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

## INNOVATIES 2021

### MEER LOTUS® BISCOFF® CHOCOLADE VARIANTEN

Na een succesvolle lancering van de Lotus® Biscoff® Chocolade in 2 varianten, zijnde melkchocolade met krokante Lotus® Biscoff®-stukjes en melkchocolade met krokante Lotus® Biscoff®-crèmevulling, werd het assortiment aangevuld met witte en donkere chocolade varianten.



**“De Lotus® Biscoff® Chocolade was in 2021 zo populair dat we in België al een mooie derde plaats\* hebben behaald qua populariteit in de categorie van de gevulde chocolade tabletten.”**

– Siebald Dewachtere, Global Brand Manager

### FUN FACTS

Melkchocolade met Lotus® Biscoff® vulling is onze populairste variant!

Bijna 10%\*\* van de huishoudens in België heeft in 2021 geproefd van onze Lotus® Biscoff® chocolade.

Met de aankoop van onze Lotus® Biscoff® chocolade steun je de Lotus Foundation for Education.

\*Nielsen Data 2021

\*\*Nielsen, Open Market, YTD w48 2021

#### LOTUS® BISCOFF® IJSSTICK MET WITTE CHOCOLADE

De combinatie van Lotus® Biscoff® en witte chocolade bleek zo succesvol dat een heerlijke ijsstick van precies die combinatie op de markt werd gebracht. De unieke smaak is driedubbel lekker met een combinatie van Lotus® Biscoff® en zalig zacht roomijs met Lotus® Biscoff® stukjes, een laagje Lotus® Biscoff® pasta aan de binnenkant, volledig gehuld in witte chocolade met erin nog eens verwerkt Lotus® Biscoff® stukjes.



#### FUN FACT

De Lotus® Biscoff® ijsstick met witte chocolade is nu al in sommige markten even populair als de originele ijsstick.



Document to which our report dated 08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

#### AAN HET WOORD

## Lotus® Biscoff® wil 3<sup>e</sup> grootste koekjesmerk ter wereld worden

### Jan Boone CEO

Nooit eerder heeft Lotus Bakeries haar ambitie voor Lotus® Biscoff® zo duidelijk uitgesproken: het wil het merk uitbouwen tot het derde grootste koekjesmerk ter wereld. Daartoe zal het de komende tijd fors investeren in extra productiecapaciteit, verder inzetten op de recent gelanceerde innovaties, en op zoek gaan naar gemotiveerde nieuwe arbeidskrachten. Een gesprek met CEO Jan Boone.

“Door te stellen dat we het derde grootste koekje van de wereld willen worden, concretiseren we de grote ambities die we hebben voor Lotus® Biscoff®”, begint Jan. “De afgelopen tien jaar groeide Lotus® Biscoff® qua omzet met gemiddeld 13%. Ondertussen zijn we in meer dan 60 landen wereldwijd aanwezig, waarvan we in 28 landen meer dan 1 miljoen euro omzet halen. In 2021 tekende het Lotus® Biscoff®-assortiment voor meer dan de helft van onze totale branded omzet. Tegen 2025 willen we met Lotus® Biscoff® een omzet halen van 500 miljoen euro, wat betekent dat we elk jaar met minstens 10% moeten groeien.”



Jan Boone - CEO

## “Om onze ambitie waar te maken, investeren we nu al fors in extra productiecapaciteit.”

– Jan Boone

En dat groeipotentieel is er wel degelijk, zo blijkt. “Daarvoor baseren we ons op de huishoudpenetratiecijfers voor Lotus® Biscoff®, die nog relatief laag zijn”, gaat Jan verder. “We richten onze pijlen onder meer op elf grote en voldoende koopkrachtige consumentenmarkten. In Amerika – waar het grootste volume verkocht wordt – bedraagt de huishoudpenetratie bijvoorbeeld bijna 5%, wat betekent dat er nog heel wat marge is. Daarnaast is er onder meer het Verenigd Koninkrijk, dat ondertussen uitgegroeid is tot de tweede grootste markt voor Lotus® Biscoff®, met een huishoudpenetratie die op een achttal jaar tijd van 5% naar 20% evolueerde.”

### SNELST GROEIENDE KOEKJE IN DE TOP 10

Hij gelooft dan ook stellig dat Lotus Bakeries zal slagen in haar opzet. “Toen we de ambitie om het derde grootste koekjesmerk ter wereld te worden voor het eerst uitspraken – in augustus 2021 – stonden we op plaats 10 in de ranking. Vandaag – in februari 2022 – is dat al plaats 7. We zijn het snelst groeiende koekje in de top 10. De derde plaats gaan we niet van vandaag op morgen behalen, vandaar dat dit ook een langetermijnambitie is”, geeft Jan nog mee.

De verschillende innovaties die Lotus Bakeries de afgelopen jaren doorvoerde in het Lotus® Biscoff®-assortiment – waarvan sommigen ook in andere categorieën dan de koekjescategorie – helpen alvast om de merkbekendheid van Lotus® Biscoff® te vergroten en zo de groeiambitie waar te maken. “Al enige tijd was er het Lotus® Biscoff® ijs, waarvan vooral de varianten met de volle Lotus® Biscoff®-smaak – zoals

de sticks - het erg goed doen. Onze grootste innovatie is echter het sandwichkoekje, dat we in 2020 lanceerden. Vandaag verkopen de drie smaken – Lotus® Biscoff®, vanille en chocolade – waanzinnig goed. Tot grote tevredenheid van de retailers én de consument, zo blijkt ook uit de rotatiecijfers. Door het sandwichkoekje bereiken we bovendien een jonger publiek en vergroten we onze zichtbaarheid in het schap. Vooral in landen waar Lotus® Biscoff® nog niet zo bekend is, is dat belangrijk.” Hij is er dan ook rotsvast van overtuigd dat het sandwichkoekje een blijver is. “De komende tijd gaan we daarom fors investeren in een tweede productielijn voor het sandwichkoekje in Lembeke.”

Tot slot is er nog de chocolade met Lotus® Biscoff® pasta of stukjes Lotus® Biscoff®, waarvoor Lotus Bakeries na een succesvolle lancering in België besloten heeft om ook hier in te zetten op internationalisatie.

### 100 MILJOEN EURO AAN INVESTERINGEN

De groeiambitie van Lotus Bakeries gaat tot slot gepaard met forse investeringen in bijkomende productiecapaciteit: er wordt de komende tijd ruim 100 miljoen euro extra geïnvesteerd. “Als we elk jaar met 10% willen groeien, moeten er bijna elk jaar productielijnen bijkomen. Daarom investeren we nu al in onder meer een nieuw gebouw met twee extra productielijnen in Amerika, maar ook in een extra gebouw, productielijn en deegkamer in Lembeke. Naast gebouwen en machines hebben we tot slot ook extra mankracht nodig. Daarom gaan we op zoek naar goede, betrokken medewerkers die kwaliteit net zo hoog in het vaandel hebben als wijzelf en onze huidige medewerkers”, besluit Jan.

## Lotus investeert op twee continenten in meer productiecapaciteit voor Lotus® Biscoff®

### Jean-Paul Van Hoydonck Plant Director Lembeke

### Dries Mermuys Operations Director Mebane

De volledig beschikbare capaciteit van onze deegkamer is benut. Onze zestien productielijnen zijn tijdens de week ten volle ingenomen in een drieploegensysteem, en ook in het weekend draaien zo’n elf lijnen geregeld mee om al het deeg te kunnen verwerken. Er is nog een beetje groeimarge op de inpaklijnen, maar daar worden we afgeremd doordat de maximumcapaciteit van de deegkamer bereikt is. Ook in ons magazijn, aan de laaddokken en wat betreft de grondstoftanks zitten we aan de grens.” En in Amerika, waar in 2019 een Lotus® Biscoff® fabriek is geopend, zijn de lijnen maximaal benut. Als Lotus Bakeries nog verder wil groeien, moet er dus uitgebreid worden.

### NIEUWE DEEGKAMER, PRODUCTIEHAL EN OVEN IN LEMBEKE

Daarom wordt er in Lembeke al volop gebouwd aan een bijkomende deegkamer. “Die zou in de zomer 2022 operationeel moeten zijn, en zal een capaciteit hebben die vergelijkbaar is met de huidige deegkamer”, zegt Jean-Paul. “Dat betekent dat we het productievolume voor Lotus® Biscoff® dankzij deze nieuwe deegkamer op termijn kunnen verdubbelen. Hierdoor zullen we ook de huidige inpaklijnen nog meer ten volle kunnen benutten, en kunnen er in het weekend nog meer lijnen blijven draaien. Eind 2022 hopen we alvast minstens 10% meer Lotus® Biscoff® te produceren in vergelijking met 2021.”

Daarnaast bouwt Lotus Bakeries nog een bijkomende productiehal, die in de tweede jaarhelft plaats biedt aan een extra productielijn voor het Lotus® Biscoff® Sandwich koekje. Ook komt er nog een nieuwe oven om speculoos te bakken. “Enerzijds om extra vermaalcapaciteit te creëren, en anderzijds om voldoende koekjes aan te leveren voor de bijkomende speculoospastabereidingsstraat die er in het najaar bijkomt”, zegt Jean-Paul.



Document to which our report dated  
08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.



Jean-Paul Van Hoydonck - Plant Director Lembeke



Dries Mermuys - Operations Director Mebane

### BLIJVEN GROEIEN

“De capaciteit voor Lotus® Biscoff® zal in 2022 weer een heel stuk toegenomen zijn”, zegt Jean-Paul. “Dat zal onze salesoffices een boost geven om erin te vliegen, volop te verkopen en opportuniteiten te pakken. De wereldvraag is er alvast.” En ook in Amerika zijn de ambities groot: “Er komt wellicht een moment waarop onze productiecapaciteit in de Verenigde Staten de lokale vraag overtreft. Op dat moment kunnen ook wij exporteur worden”, aldus Dries.

Het mag duidelijk zijn dat het voor zowel Jean-Paul als Dries dus niet ophoudt eind 2022. “In Lembeke bereiden we ons al volop voor op de goedkeuring van onze aanvraag voor een nieuw ruimtelijk uitvoeringsplan om de site verder uit te breiden en de productie de komende jaren te kunnen verdubbelen. In Amerika is er in het masterplan nog plaats voor heel wat nieuwe lijnen. We moeten blijven groeien, willen we onze ambitie waarmaken om de nummer drie van de wereld te worden.”, besluit Jean-Paul.

### DUBBEL ZOVEEL PRODUCTIELIJNEN IN MEBANE

Ook in Amerika wordt er ondertussen volop geïnvesteerd in de toekomst. “Op onze site in Mebane is er nog veel ruimte om verder uit te breiden. Op dit moment zijn er twee productielijnen voor Lotus® Biscoff® up-and-running. Wat dat betreft, zitten we dus goed”, vertelt Dries Mermuys, die sinds juli 2021 Operations Director is in Mebane. “Wel bouwen we een nieuwe productiehal die ruimte biedt voor vier bijkomende productielijnen, waarvan er momenteel al twee besteld zijn, die ten laatste in het vierde kwartaal van 2022 opgestart worden.

Dankzij deze investeringen willen we de verdere groei in Amerika ondersteunen en tegelijk onze ecologische voetafdruk verkleinen door het aantal containers dat vanuit Lembeke naar Amerika gestuurd wordt, te verminderen. Bovendien creëren we zo ruimte in Lembeke om te produceren voor andere landen.”

Daarnaast is er eind 2021 beslist om ook in de Verenigde Staten een productielijn te plaatsen voor het Lotus® Biscoff® Sandwich koekje.

**“We moeten blijven investeren als we de nummer drie van de wereld willen worden.”**

– Jean-Paul Van Hoydonck



Document to which our report dated  
08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.



Document to which our report dated 08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

## LOTUS™ NATURAL FOODS STRATEGIE

De internationalisering van onze Lotus™ Natural Foods merken vormt de tweede pijler van onze strategie. Sedert 2015 heeft Lotus Bakeries geïnvesteerd in de categorie van de natuurlijke en gezonde tussendoortjes, met focus op de sterke merken Nākd, BEAR, TREK en Kiddylicious. In mei 2020 verwierf Lotus Bakeries nagenoeg alle resterende aandelen van het Britse Natural Balance Foods (Nākd & TREK) van de oprichters. Hierdoor heeft Lotus Bakeries nu volledige controle over het hele Lotus™ Natural Foods portfolio.

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

Voorts vormt de geografische expansie van onze Lotus™ Natural Foods merken buiten het Verenigd Koninkrijk één van de voornaamste groeipijlers. In 2016 werden de eerste stappen genomen naar verdere internationalisatie, met als focus de Lotus Bakeries thuismarkten België, Nederland, Frankrijk, aangevuld met de Verenigde Staten specifiek voor BEAR. In 2020 heeft Lotus Bakeries ervoor gekozen deze groei te versnellen door alle internationale activiteiten, merken en Global Accounts te centraliseren in een Lotus™ Natural Foods internationaal hoofdkantoor. Organisatorisch is het volledige internationale Natural Foods team samengebracht in een nieuw kantoor te Baar, Zwitserland.

Hierdoor kan een veelheid aan synergieën gerealiseerd worden. Enerzijds op het vlak van strategie, ontwikkeling en bescherming van de internationale merken. Anderzijds met betrekking tot het optimaliseren van de bevoorradingsketen alsook de verkoopstrategieën van de Lotus™ Natural Foods producten. In 2021 is er bovendien ingezet op een centraal E-commerce Acceleration Team, lokale e-commerceteams en een aparte organisatie voor Amazon met drie hubs wereldwijd die de e-commerce activiteiten van de groep, waaronder ook Lotus™ Natural Foods, moet versnellen. Dit zal de verdere internationale groei van deze merken een additionele impuls geven.

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



**NĀKD**

Nākd repen bevatten enkel fruit en noten.

De Nākd repen zijn gemaakt van 100% natuurlijke ingrediënten en bevatten geen toegevoegde suikers, sirophen of andere onnodige toevoegingen. Zo vormen ze de perfecte ochtendsnack of tussendoortje na de middag. Nākd is er voor iedereen die beter, gezonder en bewuster wil eten, zonder in te boeten op smaak. De repen zijn vegan en ook tarwe-, lactose- en glutenvrij.

Met een uitgebreid aanbod aan verrassende smaken — waaronder Blueberry Muffin, Peanut Delight en Cocoa Orange — bieden de Nākd repen een gemakkelijke manier om heerlijk te genieten van vers fruit en noten.

Sinds begin 2020 werden ook Nākd repen met een chocolish topping toegevoegd aan het assortiment. Chocolish smaakt naar chocolade, en heeft de romige textuur van chocolade, maar bestaat enkel uit fruit, noten en cacaobonen zonder toegevoegde suikers. Chocolish is 100% natuurlijk.



Document to which our report dated 08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.



**TREK**

TREK is de ideale snack voor mensen met een actieve levensstijl. De TREK repen voorzien iedereen van voedzame en langdurige energie en een extra dosis proteïne. Voor de TREK repen worden immers 100% plantaardige ingrediënten geselecteerd, zonder geraffineerde noch artificiële suikers, en onze repen bevatten wel 9g aan plantaardige proteïnen. Kortom, op zoek naar een goede en overheerlijke portie energie? TREK is dé oplossing.



**BEAR**

BEAR staat voor een uitgebreid gamma aan lekker gezonde tussendoortjes voor kinderen. De filosofie is duidelijk: gezonde snacks aanbieden die kinderen lekker vinden en waar hun ouders vertrouwen in hebben. Het gezonde en vernieuwende gamma van BEAR bestaat uit tussendoortjes op basis van 100% fruit. Het wordt aangeboden in verschillende leuke formaten, waaronder rolletjes (BEAR Fruit Rolls) en fruitstukjes (BEAR Fruit Minis en BEAR Paws). BEAR gebruikt enkel vers geplukte seizoensvruchten die op lage temperatuur worden verhit om zo het goede van fruit zoveel mogelijk te bewaren in het eindproduct zoals vezels, mineralen & vitaminen. De producten zijn vrij van toegevoegde suikers, concentraten, bewaarmiddelen en stabilisatoren.

Alle BEAR producten zijn niet alleen heerlijk lekker, ze maken het voor kinderen ook leuker om méér fruit te eten. Elke BEAR Fruit Rolls verpakking bevat een gratis verzamelkaartje, waardoor de leuke ervaring ook na het eten van een fruitrolletje wordt verder gezet. In 2021 lanceerde BEAR een nieuwe kaartjescampagne om de trouwe BEAR fanaten te blijven enthousiasmeren. Grrr...



Document to which our report dated 08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.



**KIDDYLICIOUS**

Onder het merk Kiddylicious worden heerlijke en voedzame tussendoortjes voor de allerkleinsten op de markt gebracht. Het wordt verkocht in elke grote Britse supermarkt en ook internationaal wordt het merk in steeds meer markten geïntroduceerd.

Kiddylicious brengt een zeer uitgebreid gamma aan verantwoorde tussendoortjes op de markt dat een gezonder en veilig alternatief wil bieden voor de bestaande snacks, op maat van de allerkleinsten. Zo wordt in de meeste producten geen suiker of zout toegevoegd en is het merendeel van het gamma melk-, lactose-, gluten- en allergenvrij. Met een verscheidenheid aan smaken en texturen in aangepaste porties, stimuleert het Kiddylicious assortiment een positieve houding ten opzichte van eten, en draagt bovendien bij tot de ontwikkeling van de motoriek van peuters.

Dankzij een gevarieerd en innovatief gamma, is Kiddylicious in 2021 het grootste merk in de categorie van de babytussendoortjes in het Verenigd Koninkrijk geworden.

# INNOVATIES 2021

## KIDDYLICIOUS: 3+ JAAR ASSORTIMENT

Kiddylicious opende een gloednieuw segment door een assortiment te creëren speciaal voor 3+ jaar. Naarmate baby's opgroeien tot peuters en kleuters, maken ouders zich zorgen dat hun kind de babyhapjes ontgroeit is en beginnen ze hun kinderen snacks voor volwassenen aan te bieden. Dit assortiment biedt daarom gebalanceerde en portie gecontroleerde snacks boordevol fruit en groenten, allemaal met een geweldige smaak.



### FUN FACTS

In 2021 vond een stijging van 24% plaats in de wereldwijde verkoop van Kiddylicious producten. Maar liefst 127 miljoen zakjes gingen de deur uit. Hier heeft het 3+ assortiment zeker toe bijgedragen.



Document to which our report dated 08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

## NĀKD LUNCHIES

Maak kennis met Nākd Lunchies voor kinderen! Deze nieuwe reeks fruitrepen die in september 2021 in het Verenigd Koninkrijk werden gelanceerd, zijn gemaakt met heerlijk fruit, havermout & zaden speciaal voor uw kleintjes! Wat maakt ze zo lekker? Ze zijn verkrijgbaar in 3 heerlijke smaken; Cocoa Brownie, Apple Crumble en Strawberry Muffin. Elke reep van 21 gram bevat 100% natuurlijke ingrediënten, geen toegevoegde suikers, is vrij van noten en bovendien vegan, waardoor ze de perfecte snack zijn voor de lunchbox van kinderen!



### FUN FACT

Dit is onze eerste Nākd-reep gericht op kinderen.

**TREK POWER (55G ENKELE REPEN):  
NIEUWE SMAAK CHOC ORANGE**

We hebben in september 2021 de TREK Power Choc Orange smaak gelanceerd in de UK om een sterke line-up van 3 geweldige smaken TREK Power aan te kunnen bieden (de overige smaken zijn Peanut Butter Crunch en Millionaire Shortbread). TREK Power repen bevatten 15g aan proteïnen, zijn gemaakt van 100% plantaardige ingrediënten en omhuld met een heerlijk vegan chocolade alternatief.



“Ongeveer 70% van de Power-verkoop is incrementeel ten opzichte van het TREK-merk. Het is interessant om te zien dat TREK Power een jongere consumentendemografie aantrekt dan TREK Flapjacks.”

– Marina Love-Smith, Marketing Director

**FUN FACT**

In 2021 werden er 1,6 miljoen repen oftewel 89 ton aan Power repen geproduceerd.



Document to which our report dated 08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

**AAN HET WOORD**

## Lotus™ Natural Foods trekt voluit de internationale kaart

### Isabelle Maes

CEO Lotus™ Natural Foods

### Margo Joris

General Manager VS

### Leon Broer

General Manager International Distributors  
Lotus™ Natural Foods

De omzet voor de vier Lotus™ Natural Foods merken BEAR, Nâkd, Kiddylicious & TREK groeien met zo'n 20%, en internationaal zelfs met 40%. Vandaag komt pakweg een vierde van de Lotus™ Natural Foods omzet van de internationale business. Tegelijk doen de merken het ook nog steeds erg goed in het Verenigd Koninkrijk, hun land van oorsprong.

“Toen we eind 2015 startten met ons assortiment Lotus™ Natural Foods, wisten we dat er veel potentieel was voor deze gezonde snacks buiten het Verenigd Koninkrijk”, begint CEO Lotus™ Natural Foods Isabelle Maes. “Daarom hebben we van in het begin gefocust op groei in enkele grote consumentenmarkten zoals de Verenigde Staten, Canada, Australië en Europa. Zeer recent zetten we ook onze eerste stappen in Azië. Naast deze versnelde internationale groei, is het belangrijk onze positie in het Verenigd Koninkrijk te verstevigen, door te blijven investeren in brand awareness en door te innoveren.”



Isabelle Maes - CEO Lotus™ Natural Foods



**Margo Joris** - General Manager VS

Die strategie heeft Lotus Bakeries alvast geen windeieren gelegd: in 2021 zette Lotus™ Natural Foods een omzet neer van ruim 140 miljoen euro, waar dat in 2015 – vlak na de acquisities – nog ongeveer 60 miljoen euro was. “Destijds was 6% van de omzet internationaal, vandaag is dat 26%”, geeft Isabelle nog mee.

### 30% VAN INTERNATIONALE OMZET IN AMERIKA

Ongeveer een derde van de internationale omzet voor Lotus™ Natural Foods komt uit de Verenigde Staten, waar op dit moment enkel BEAR verkocht wordt. Dat is er - vijf jaar na de lancering - uitgegroeid tot een echt succesverhaal. “In de Verenigde Staten bestaat de categorie van fruitsnacks voor kinderen al een hele tijd”, vertelt Margo Joris, General Manager VS. “Zo gezond is deze categorie echter niet: het zijn nog steeds vaak gesuikerde producten die in Europa beschouwd zouden worden als snoepgoed. Wij lanceerden met BEAR een product dat anders en uniek is: het bestaat enkel uit fruit en is dus heel puur, maar tegelijk ook smaakvol. Dat weten consumenten wel te smaken. Vandaag hebben we met een aanwezigheid in meer dan 11.000 winkels belangrijke vooruitgang geboekt in de Verenigde Staten. Tegelijk is er nog veel onontgonnen terrein: zowel op het vlak van distributie, als wat betreft rotatie en penetratie hebben we nog sterke groeiambities. Op lange termijn is het onze ambitie om even groot te worden als de conventionele fruitsnacks.”

In 2021 werd mooie vooruitgang geboekt met Lotus™ Natural Foods.. “Waar we aanvankelijk vooral aanwezig waren in winkels waar mensen bewust op zoek gaan naar gezonde alternatieven, is BEAR dit jaar verder doorgebroken in de traditionele retail met lanceringen bij enkele nationale spelers die niet per se gefocust zijn op gezonde voeding”, vertelt Margo. Onze ambitie om voor elke Amerikaan beschikbaar te zijn, maken we op deze manier meer en meer waar.

Daarnaast zijn we het afgelopen jaar nationale partnerships aangegaan met de grootste spelers in twee andere verkoopkanalen, nl. drug channel en club stores. Dat maakt ons product niet alleen meer zichtbaar voor consumenten, het geeft ons ook een sterkere startpositie in gesprekken met andere retailers.”

**“Meer dan ooit zijn we ervan overtuigd dat de fundamenten er zijn voor sterke internationale groei. Dit is nog maar het begin.”**

– Isabelle Maes

### BOUWEN AAN DE CATEGORIE IN EUROPA EN MIDDEN-OOSTEN

Anders is het in landen in Europa en het Midden-Oosten, waar het team van Leon Broer, General Manager International Distributors Lotus™ Natural Foods, samen met de lancering van de gezonde snacks ook vaak een nieuwe categorie moet creëren. “In deze regio’s bestaat er wel een klassieke snoepcategorie alsook een categorie voor mueslirepen, maar de tendens om gezonder te snacken begint hier pas. Dat maakt het uitdagender om Lotus™ Natural Foods in deze markten te lanceren, omdat we ook de categorie moeten opbouwen. Gelukkig zien we dat we als ‘first mover’ samen met onze distributeurs en retailers succesvol bouwen aan deze nieuwe categorie. Ook in deze regio’s is er nog veel te winnen. We zien de consumentenbehoefte elk jaar sneller veranderen in de richting van meer gezonde snack alternatieven; in landen die qua consumptie gewoontes sterk aanleunen bij de VS, zoals Canada en Australië, maar ook in Europa en meer recent in het Midden-Oosten. Overheden bewegen steeds meer die kant op met hun regelgeving, retailers nemen hun verantwoordelijkheid, en consumenten willen bewuster kiezen. Lotus Bakeries heeft merken die echt differentiërend zijn, en is op het juiste moment in deze markt gestapt.”

In 2021 werden de Lotus™ Natural Foods merken alvast gelanceerd in een zevental nieuwe markten in de regio. “In de Verenigde Arabische Emiraten hebben we de distributie van BEAR en Nākd bovendien enorm uitgebreid, en ook een tijdelijke voordeelpack gelanceerd dat toelaat consumenten aan te trekken buiten het schap. Zo’n voordeelpack staat opgesteld op een apart pallet in de winkel en creëert een extra confrontatie met ons product naast het schap. Voor een nieuwe categorie is dat erg belangrijk dat we vooral zichtbaar zijn in de winkel en meerdere confrontaties hebben om shoppers te overtuigen tot een aankoop.”, aldus nog Leon.

### EXTRA SLAGKRACHT DANKZIJ NIEUW HQ IN ZWITSERLAND

Om internationaal extra slagkrachtig te zijn, besliste Lotus Bakeries eind 2020 verder om alle internationale activiteiten voor Lotus™ Natural Foods te centraliseren in een gloednieuw internationaal HQ in Zwitserland, dat ondertussen 35 mensen telt. “Dat levert synergieën op, maar motiveert ons ook om successen en ervaringen met elkaar te delen, zodat we nog meer van elkaar kunnen leren. Van hieruit proberen we herhaling van onze successen mogelijk te maken en in die zin ook tot een repeatable model te komen”, zegt Leon.



Document to which our report dated  
08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

Ook wat betreft e-commerce laat de Lotus™ Natural Foods divisie zich graag inspireren door wat er in Amerika gebeurt. “Heel veel trends vinden hun oorsprong in de VS”, gaat Margo verder. “Gezond snacken is daar ontstaan, en zo is dat ook met e-commerce. Er zijn in Amerika heel wat initiatieven die we in Europa nog niet kennen, zoals de app Instacart, die het voor de Amerikaan mogelijk maakt bij verschillende retailers online te shoppen en deze boodschappen dezelfde dag nog thuis laat leveren.

Dankzij de pandemie hebben ook de traditionele retailers hun e-commercebeleid bovendien naar een hoger niveau getild. Online verkopen is vandaag even belangrijk geworden als instore.”

### PERFECT MATCH

Voor Lotus™ Natural Foods brengt e-commerce dan ook belangrijke opportuniteiten met zich mee voor internationale groei. “De consument die online shopt – typisch tweeverdieners die convenience én gezondheid vooropstellen – is de perfecte match voor ons”, licht Isabelle toe. “Bovendien kan je op een online platform zoals Amazon niet alleen je product verkopen, maar ook veel productinformatie meegeven. Daarom laten we ons graag inspireren door Amazon, dat zo leidinggevend en innovatief is, dat het onmisbaar geworden is in het retail landschap. Daarnaast gaven ze ons onze eerste nationale aanwezigheid in het gefragmenteerde Amerikaanse retail landschap.”

### FUNDAMENT VOOR NOG MEER GROEI

Tot slot was er de afgelopen tijd natuurlijk ook nog de pandemie, die internationaal gezien voor grote supply chain uitdagingen zorgde. “De hele globale organisatie van Lotus Bakeries is er echter in geslaagd om van deze uitdaging een opportuniteit te maken”, zegt Margo. “Aanvankelijk waren we af en toe bezorgd over een te late levering, maar in vergelijking met andere leveranciers hebben we het volgens de Amerikaanse retailers zeer goed gedaan. Dat geeft ons een mooi voordeel. Doordat andere spelers niet konden leveren, waren we extra zichtbaar in het schap en hebben we marktaandeel kunnen winnen. Bovendien nemen de aankopers onze goede leveringsprestaties van de afgelopen maanden mee in hun beslissingen voor de toekomst. Deze knappe prestatie hebben we te danken aan de enorme flexibiliteit die onze collega’s in de hele organisatie aan de dag gelegd hebben, in het bijzonder de globale afdelingen, de fabriek in Zuid-Afrika en onze verpakkingssite in Mebane, Amerika.”

Het mag duidelijk zijn dat de Lotus™ Natural Foods divisie in de startblokken staat voor nog meer groei in 2022 en daarna. “We zijn nog meer overtuigd dat de fundamente er zijn voor een sterke internationale groei”, besluit Isabelle. “Door de eerste te zijn, hebben we niet alleen een voorsprong, maar ook het vertrouwen van de retailers. Ik ben ook bijzonder blij en trots dat ik hiervoor mag rekenen op een heel sterk team over alle landen heen. We delen met zijn allen de ambitie en het ondernemerschap om Lotus™ Natural Foods op de kaart te zetten. We geloven erin en we gaan ervoor.”



Leon Broer - General Manager International Distributors Lotus™ Natural Foods



Document to which our report dated  
08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.



# LOTUS® LOCAL HEROES STRATEGIE

Onze 'hero'-producten of 'Lotus® Local Heroes' vormen de derde pijler van Lotus Bakeries' strategie. In België, Nederland, Frankrijk en Zweden zijn we aanwezig met een ruim assortiment aan lokale 'hero'-producten: koekjes, wafels, gebak en ontbijtkoek. We willen deze reeds sterke marktposities uitbouwen door continu te blijven investeren in dit ruime assortiment. Hierdoor versterkt Lotus Bakeries haar positie als marktleider in de relevante subsegmenten. Het geloof in 'hero'-producten is groot. Niet voor niets heeft Lotus Bakeries bij overnames steeds gefocust op bedrijven met een sterk merk, uitzonderlijke producten en een sterke marktpositie in de thuismarkt van het desbetreffende bedrijf. We zijn er vast van overtuigd dat we door aandacht voor deze lokale 'hero'-merken in hun thuismarkt, het succes van deze producten nog verder kunnen versterken.



Document to which our report dated 08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.



### LOTUS GEBAK

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

Frangipane was in 2021 de ster in een aflevering van Snackmasters. Topchefs Marcelo Ballardín en Loïc Van Impe namen het tegen elkaar op en kregen 2 dagen de tijd om een exacte kopie te maken van onze populaire iconische Lotus lekkernij. Terwijl Koen Wauters de strijd in goede banen leidde, zocht Ruth Beeckmans uit in onze fabriek in Oostakker hoe een Lotus Frangipane nu écht wordt gemaakt.



Document to which our report dated 08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.



### DINOSAURUS

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

De geliefde Dinosaurus basisvarianten bestaan in 3 smaken — met melkchocolade, met pure chocolade en een granenversie. Ze zijn ook verkrijgbaar in miniformaat. Daarnaast is er ook ‘Lotus Dinosaurus Gevuld’, een krokante ronde koek met een luchtige vulling met Belgische melk- of chocoladesmaak. Sinds 2021 zijn de ronde gevulde Dinosauruskoeken ook verkrijgbaar in een kleiner formaat.



**LOTUS WAFELS**

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

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



Document to which our report dated 08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.



**PEIJNENBURG**

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

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

In 2021 lanceerde Peijnenburg een nieuwe mediacampagne met Marc-Marie Huijbregts en zijn ‘Happie Place’ in de hoofdrol.



### SNELLE JELLE

Snelle Jelle staat voor energie, avontuur en uitdagingen.

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

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



Document to which our report dated  
08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.



### ANNAS

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

In de thuismarkten Zweden en Finland is Annas het meest geliefde pepparkakor merk.

Vandaag zijn er diverse traditionele smaakvarianties alsook limited edities en een Annas variant met biologische ingrediënten dat het EU Biolabel draagt. Voorts brengt Annas ook speciale Annas Pepparkakor-huisjes op de markt, die traditiegewijs door het hele gezin in elkaar gezet en versierd worden. Annas Pepparkakor is het hele jaar door verkrijgbaar, maar is in Scandinavië vooral tijdens de kerstperiode erg in trek.

In 2019 maakte Annas Pepparkakor de stap van de koekendoos naar de diepvriezer met Annas Pepparkakor ijs. Om het succes op te volgen werden de Anna's Mini Ijsjes gelanceerd in 2021.

# INNOVATIES 2021

## MADELEINE AMANDEL

In 2021 werd de Madeleine Amandel aan het gamma toegevoegd en succesvol gelanceerd op de Belgische markt. Het zachte gebakje met een subtiele amandelsmaak droeg bij aan het bereiken van een nieuwe mijlpaal met indrukwekkende resultaten voor het volledige Madeleine gamma.

“Onze R&D afdeling heeft vele testen gedaan met verschillende grondstoffen om de juiste textuur te bekomen, het resultaat is een heerlijke amandel-variant van onze klassieke Madeleine.”

– Tania Ceuppens, Brand Manager Pastry



### FUN FACT

Dankzij de lancering van Madeleine Amandel en de goede performance van het gehele Madeleine gamma, bereikte Madeleine recordcijfers in 2021.



Document to which our report dated 08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

## GEVULDE DINOSAURUSKOEKEN IN HET KLEIN

Sinds 2021 zijn de ronde gevulde Dinosauruskoeken ook verkrijgbaar in een kleiner formaat, en dat in twee verschillende smaken: vanille- en melkchocoladesmaak. Dankzij het kleine formaat kan je deze heerlijke koekjes heel makkelijk delen met vrienden of familie.

“Mede dankzij de succesvolle introductie van de nieuwe gevulde Dinosaurus koekjes, realiseerde Dinosaurus in België een double digit groei in 2021.”

– Hendrik Van Steendam, Marketing Director



### FUN FACT

Ook mama's en papa's eten graag mee van de nieuwe mini dino koekjes. Er zitten maar liefst vijftien stuks in één verpakking.

ANNAS PIPPI LANGKOUS KOEKJES  
MET VANILLE EN RABARBER

Wie de verhalen over Pippi Langkous kent, weet dat ze dol is op peperkoek en dat ze ook bijzonder dol is op rabarbercrème. Als eerbetoon aan ‘s werelds sterkste meisje en haar absolute lievelingssmaak, heeft Annas dit leuke en lekkere koekje ontwikkeld.



“We hebben wat leuke en lekkere suikerstippen in het koekje toegevoegd geïnspireerd op de stippen van haar geliefde paard, Lilla Gubben!”

– Eva Forsberg, Category Marketing Manager

FUN FACT

Een deel van de verkoop gaat naar Save The Children’s campagne ‘Pippi van Vandaag’ om meisjes die op de vlucht zijn van oorlog en gevaar te steunen.



Document to which our report dated 08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

ANNAS MINI IJSJES

De afgelopen twee jaar heeft Annas de stap van de koekjesdoos naar de diepvriezer gemaakt met Annas Pepparkorijns. Dit jaar is een tweede innovatie uit de diepvriezer in première gegaan, namelijk Annas Mini-ijsjes.

Nu kunnen grote en kleine ijsliefhebbers genieten van een smeuïg pepparkorijnsje omhuld met melkchocolade met krokante Annas Original pepparkorstukjes, onweerstaanbaar lekker!



“De Annas Tub 900ml is nu al een absolute topper op het gebied van schepijs in Zweden! De heerlijke smaak komt van het combineren van ingrediënten met ons Original Annas koekje, gebakken volgens hetzelfde recept sinds 1929.”

– Eva Forsberg, Category Marketing Manager

FUN FACT

Het persbericht voor Annas NPD’s in Zweden genereerde een nooit eerder gezien PR-resultaat met een bereik van 12 miljoen in 2021.

## Zweeds gemberkoekje van Annas blijft scoren en innoveren

### Pelle Karlson

Country Manager Nordics

### Eva Forsberg

Category Marketing Manager

Kleine momenten van geluk creëren, door unieke, superieure snacks aan te bieden: in Zweden doet Lotus Bakeries dat met Annas Pepparkakor, een kruidig gemberkoekje dat al vele generaties lang hét kerstkoekje bij uitstek is in Scandinavië. Ook in 2021 zette het merk een sterke groei neer én bleef het innoveren. Maak kennis met Zwedens meest geliefde gemberkoekje.

“Pepparkakor is ontzettend populair in Scandinavië”, begint Pelle Karlson, Country Manager Nordics. “Het segment maakt zowat 20-25% uit van de categorie van alle zoete koekjes. In november en december neemt pepparkakor de categorie zelfs over: het marktaandeel loopt dan op tot 70%. Op school, op het werk, met vrienden of gezellig met het gezin: iedereen geniet in deze periode van de kruidige gemberkoekjes. En in dat segment is het dunne, krokante gemberkoekje van Annas met een aandeel van 37% de marktleider.”



Pelle Karlson - Country Manager Nordics

“Er is duidelijk een markt voor merken die inspelen op gezellige, sociale momenten. En laat dat nu net perfect matchen met de kernwaarden van Annas.”

– Pelle Karlson

Annas wordt vandaag nog steeds volgens een traditionele techniek gebakken op stalen platen, en dat volgens het originele recept van de zussen Anna en Emma Karlsson, die het in 1929 hebben bedacht. “Sindsdien is het uitgegroeid tot het meest geliefde gemberkoekje in zowel Zweden als Finland”, legt Eva Forsberg, Category Marketing Manager, uit. “Het wordt van generatie op generatie doorgegeven, en kinderen groeien letterlijk op met Annas. De meeste Zweden kennen het dus uit hun kindertijd.”

#### GELIEFD GEMBERKOEKJE

“Wij zien onze verkopen jaarlijks verder stijgen. Ook in 2021 zetten we opnieuw een mooie groei neer. Om nog verder door te stijgen, nieuwe consumenten aan te trekken en bestaande te blijven inspireren, lanceerde Annas – al voor de achtste keer ondertussen – een limited edition van het koekje, met kardemomsmmaak dit keer. Ook die werd door heel wat retailers enthousiast onthaald in het assortiment”, gaat Eva verder.

#### EERSTE STAPPEN IN DE IJSCATEGORIE

Dat Annas tegelijk een dynamisch en innovatief merk is, bewijst het feit dat het de voorbije jaren in Scandinavië ook de weg vond naar een nieuwe categorie. In 2019 werd Annas Pepparkaks-schepijs gelanceerd, en in 2021 kwamen Annas Miniglassar op de markt: ministicks met het ijs van Annas, en daarover een laagje chocolade met stukjes gemberkoek. “Deze innovatie werd enorm goed ontvangen”, zegt Eva. “Alle grote retailers in Zweden en Finland hebben het opgenomen, we behaalden onze verkoopdoelstellingen en ontvingen fantastische reviews van consumenten via de sociale media. Ons schepijs was een van de meest verkochte ijsproducten van de categorie in de eindejaarsperiode.”



Eva Forsberg - Category Marketing Manager

#### PEPERKOEKEN HUISJE

En dan is er tot slot nog het pepparkakshus, ofwel het “peperkoeken huisje” van Annas, waarvan de verkoop al voor het negende jaar op rij een tweecijferige groei neerzet. Pelle vertelt: “Een Pepparkakor huisje bouwen, is traditie in Zweden. Je versiert het samen met je familie als onderdeel van je kerstritueel. Het is een activiteit die mensen ook graag delen op sociale netwerken. De laatste jaren vestigen we met de verkoop van Annas pepparkakshus elk jaar een nieuw record. Toen we in 2020 een tweede versie van het huisje lanceerden, was ook dat een groot succes. 80% van de verkopen kwam bovenop de verkoop van de oorspronkelijke versie, er was dus nauwelijks sprake van kannibalisatie. Naar 2022 toe bekijken we dan ook of we nog verder kunnen groeien in dit segment. Er is duidelijk een markt voor merken die inspelen op gezellige, sociale momenten. En laat dat nu net perfect matchen met de kernwaarden van Annas.”



Document to which our report dated 08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

# 02

## ONS DUURZAAMHEIDSPROGRAMMA CARE FOR TODAY, RESPECT FOR TOMORROW



Document to which our report dated  
08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.



# INHOUD

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| Onze duurzaamheidsambitie   | 82  |
| Onze duurzaamheidsstrategie | 83  |
| Onze duurzaamheid in actie  | 87  |
| • Milieu                    | 88  |
| • Medewerker                | 104 |
| • Maatschappij              | 114 |
| EU Taxonomie                | 136 |
| Limited Assurance Report    | 138 |



Document to which our report dated 08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

# ONZE DUURZAAMHEIDSAMBITIE

Lotus Bakeries wil groeien door een gevarieerd assortiment ‘branded snacks’ aan te bieden voor elk moment van de dag. Deze groei moet rendabel en duurzaam zijn waarbij kansen voor de volgende generaties gemaximaliseerd worden. Dat is onze visie.

Met onze ‘Care for Today, Respect for Tomorrow’ duurzaamheidsstrategie en hieraan gekoppeld de uitvoering van onze actieplannen gaan wij onze ambities in de komende periodes verder versterken. In die zin maakt onze duurzaamheidsambitie integraal deel uit van onze visie en van onze bedrijfsstrategie, die berust op drie pijlers en waarbinnen we de volgende concrete ambities geformuleerd hebben:

## ONS MILIEU

We engageren ons voor het milieu en strijden mee tegen de opwarming van de aarde. Bij alles wat we ondernemen, streven we ernaar om onze ecologische voetafdruk te verkleinen. Dat engagement maken we onder meer concreet door onze belofte om tegen 2025 enkel nog recycleerbare verpakkingen voor al onze merken op de markt te brengen. Daarnaast zijn we vandaag al CO<sub>2</sub>-neutraal met onze 12 fabrieken, en zullen we ons in 2022 verbinden om het Science Based Target initiatief (SBTi) te onderschrijven.

## ONZE MEDEWERKER

We hanteren een rekruteringsbeleid gericht op het aantrekken van een gediversifieerde en getalenteerde groep mensen die net als wij de TOP-waarden in het hart dragen. We zetten in op werkgelegenheid op lange termijn en bieden onze medewerkers een aangename, uitdagende, inspirerende en veilige werkomgeving. Via ontwikkeling, continue uitdaging en training, zorgen we ervoor dat medewerkers zich goed voelen bij Lotus Bakeries, dat ze zichzelf ontplooien, zodat opgebouwde knowhow duurzaam in het bedrijf blijft.

## ONZE MAATSCHAPPIJ

Ook onze maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen we actief op. Via de implementatie van onze interne Gedragscode en de Gedragscode voor Leveranciers, garanderen we een integere bedrijfsvoering doorheen de hele organisatie. Met onze Foundation for Education bouwen we via zorgvuldig gekozen onderwijs- en leerprojecten mee aan perspectief voor toekomstige generaties.

Onze duurzaamheidsambitie hebben we onderstreept door in maart 2021 het UN Global Compact te onderschrijven. In 2022 zal Lotus Bakeries haar voortgangsrapport terzake publiceren.



Jan Boone  
CEO



Document to which our report dated 08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

# ONZE DUURZAAMHEIDSSTRATEGIE

Lotus Bakeries' duurzaamheidsstrategie staat op 3 pijlers: ons milieu, onze medewerkers en onze maatschappij. Binnen elke pijler streven we naar behoorlijk bestuur en werden specifieke targets en prioriteiten vastgelegd die zullen bijdragen tot het realiseren van onze duurzaamheidsobjectieven.

## AMBITIES

### MILIEU

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



### MEDEWERKER

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



### MAATSCHAPPIJ

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



GOVERNANCE EN RAPPORTERING

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

Over de verschillende prioriteiten en acties wordt door het EXCO op regelmatige basis gerapporteerd aan de Raad van Bestuur. Zo werden onder meer de volgende onderwerpen in 2021 in de Raad van Bestuur besproken: de ESG strategie en actiepunten 2021, een status update duurzame verpakking en het Young Graduate Programma.

 **Vanaf 2021 brengt Lotus Bakeries een GRI-rapport uit dat beschikbaar zal zijn op haar website**  
<https://www.lotusbakeries.com/reporting-disclosure>

TOP 20 DUURZAAMHEIDSPRIORITEITEN

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

Uit het materialiteitsonderzoek werden op die manier deze top 20 duurzaamheidsprioriteiten gedefinieerd. De relevantie en het belang van deze onderwerpen wordt op periodieke basis bevestigd en zo nodig geactualiseerd. De meest recente actualisatie gebeurde in 2019.

Top 20 duurzaamheidsprioriteiten

MILIEU

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

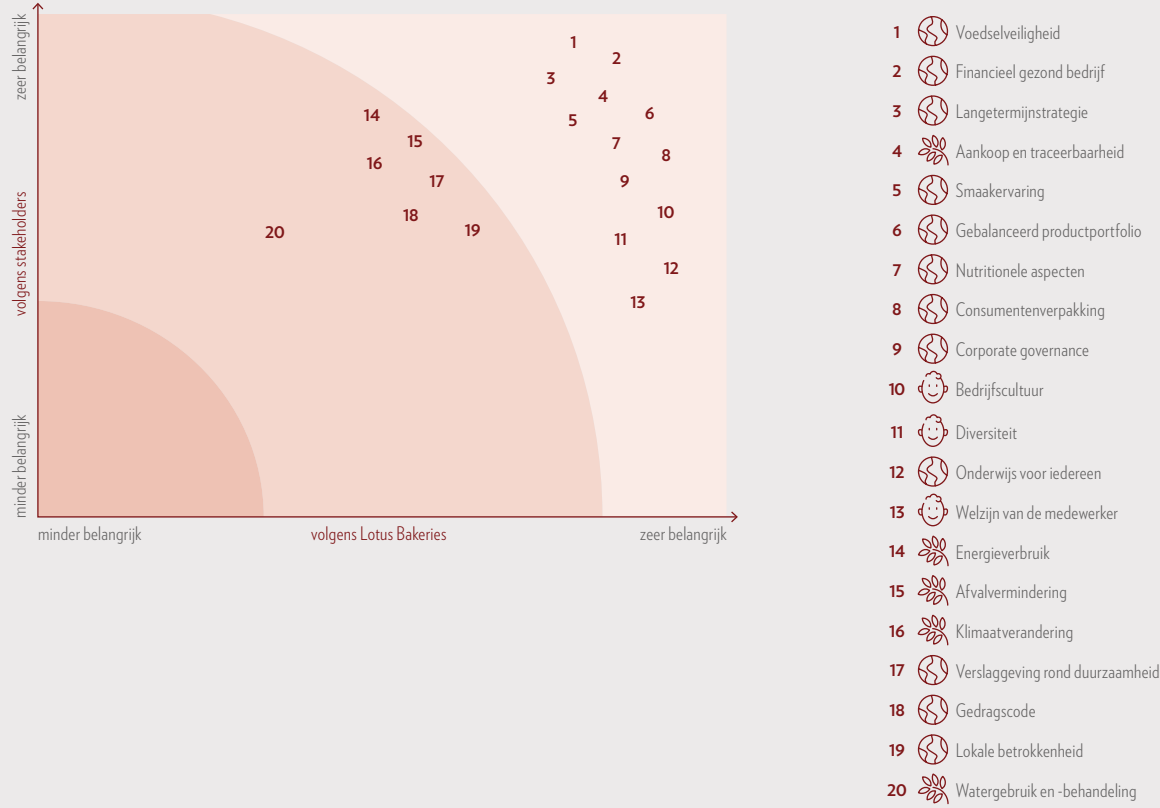
MEDEWERKER

- Bedrijfscultuur
- Diversiteit
- Welzijn van de medewerker

MAATSCHAPPIJ

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

Onze materialiteitsmatrix



Document to which our report dated 08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

## UN GLOBAL COMPACT VAN DE VERENIGDE NATIES

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

 De vernieuwde verbintenis en het voortgangsrapport maart 2022 zullen beschikbaar zijn op onze website <https://www.lotusbakeries.com/reporting-disclosure>

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

## Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties

Lotus Bakeries gebruikt de Sustainable Development Goals (SDGs) van de Verenigde Naties als een kader en leidraad voor de bepaling van haar duurzaamheidsstrategie, haar prioriteiten en actieplannen. De SDGs werden in 2015 vastgelegd door de Algemene Vergadering van de Verenigde Naties en bestaan uit 17 doelstellingen die tegen 2030 moeten gerealiseerd worden.

Als bedrijf is onze bijdrage gefocust op die doelstellingen waar wij als Lotus Bakeries de grootste en meest directe impact kunnen realiseren. De SDGs die rechtstreeks ondersteund worden door de prioriteiten die wij binnen onze duurzaamheidsstrategie hebben bepaald, worden bij de bespreking van de drie pijlers, verder in dit hoofdstuk, weergegeven.



Document to which our report dated 08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

# ONZE DUURZAAMHEID IN ACTIE

In 2020 heeft Lotus Bakeries binnen elk van haar drie duurzaamheidspijlers concrete ambities geformuleerd.

In onderstaand verslag wenst zij haar targets en prioriteiten te communiceren die ertoe moeten bijdragen deze ambities te realiseren. In dit hoofdstuk wordt ook transparantie gegeven over hetgeen binnen de Groep in 2021 concreet is gerealiseerd. Zo tonen we aan dat onze ambities geen dode letter zijn, maar omgezet worden in concrete actie.

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

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

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



## MILIEU

### status

In totaal 97,1% van de verpakking van alle merken van Lotus Bakeries is recycleerbaar<sup>1</sup>

100% van onze sites in eigendom heeft het CO<sub>2</sub>-neutraal label behaald

97,1%  
recycleerbaarheid

100%  
CO<sub>2</sub>-neutraliteit

### target

Tegen 2025, 100% van de verpakking van alle merken van Lotus Bakeries recycleerbaar<sup>1</sup>

Al onze sites in eigendom dienen het CO<sub>2</sub>-neutraal label te behalen



Document to which our report dated 08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

| PRIORITEITEN                                                                       | EENHEID | 2021   | 2020  | 2019 |
|------------------------------------------------------------------------------------|---------|--------|-------|------|
| % verpakking van alle merken van Lotus Bakeries dat recycleerbaar is <sup>1</sup>  | %       | 97,1 ✓ | 96,8  | 93,9 |
| % van onze sites in eigendom dat het CO <sub>2</sub> -neutraal label heeft behaald | %       | 100 ✓  | 100 ✓ | 100  |

| VERPAKKING                                                  | EENHEID  | 2021 | 2020 | 2019 |
|-------------------------------------------------------------|----------|------|------|------|
| Plastic reductie                                            | ton/jaar | 21,6 | 18,5 |      |
| Gebruik gerecycleerd karton                                 | %        | 75   | 77   |      |
| Gebruik karton met de garantie 'sustainable managed forest' | %        | 76   | 77   |      |

| CO <sub>2</sub> -VOETAFDruk                                                                                                                    | EENHEID                 | 2021  | 2020               | 2019 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-------|--------------------|------|
| Uitstoot van alle scope 1 & 2 CO <sub>2</sub> equivalente emissies per geproduceerde ton in onze sites in eigendom                             | kgCO <sub>2</sub> e/ton | 163 ✓ | 145 <sup>2</sup> ✓ | 133  |
| Uitstoot van alle scope 1 & 2 CO <sub>2</sub> equivalente emissies per geproduceerde ton, exclusief eigen transport, in onze sites in eigendom | kgCO <sub>2</sub> e/ton | 156 ✓ | 139 <sup>2</sup> ✓ | 126  |

| ENERGIEVERBRUIK         | EENHEID | 2021 | 2020              | 2019 |
|-------------------------|---------|------|-------------------|------|
| Energieverbruik per ton | kWh/ton | 1064 | 1071 <sup>2</sup> | 923  |

| AFVAL                                       | EENHEID | 2021              | 2020 | 2019 |
|---------------------------------------------|---------|-------------------|------|------|
| Kg afval per geproduceerde ton <sup>3</sup> | Kg/ton  | 63 <sup>4</sup> ✓ | 54 ✓ | 45   |

<sup>1</sup> Het recycleerbaarheidspercentage is de gemiddelde technische recycleerbaarheid van de verpakking van alle merken van Lotus Bakeries per eind 2021. Er wordt zowel rekening gehouden met consumentenverpakkingen, distributieverpakkingen als transportverpakkingen. Het technisch recycleerbaarheidspercentage wordt per verpakkingscomponent bepaald op basis van state-of-the-art ontwerprichtlijnen voor recycleerbaarheid (Ceflex, Recyclass). De gemiddelde technische recycleerbaarheid is een gewichtsgemiddelde, gebaseerd op het verpakkingsgewicht van elk verpakkingsonderdeel.

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

<sup>3</sup> Dit betreft restafval, productieafval, vet, papier, karton in onze sites in eigendom.

<sup>4</sup> Het cijfer is negatief geïmpacteerd door significante capaciteitsuitbreidingen en de daaraan gekoppelde normale inefficiënties bij opstart

# ONS MILIEU: AMBITIES & REALISATIES 2021

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

## ALLE VERPAKKING RECYCLEERBAAR TEGEN 2025

### Ons engagement

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

Het doel van onze verpakkingen is helder. Enerzijds beschermt de verpakking het product. Zowel onderweg naar de retailer, als van het winkelrek naar de voorraadkast van de consument, tot op het moment van consumptie. Om de smaakbeleving en productkwaliteit te garanderen, moeten we ons product verpakken. Zo creëren we namelijk een barrière tegen invloeden van buitenaf. Anderzijds is de verpakking het medium bij uitstek dat heldere en juiste communicatie naar de consument garandeert.

Een kwalitatieve verpakking zorgt er ook voor dat de producten van Lotus Bakeries langer houdbaar blijven, en helpt zo om voedselverspilling te voorkomen. Een even zorgwekkend thema als het verpakkingsafval. Naar schatting 1/3 van wat wereldwijd geproduceerd wordt aan voedingsproducten – ofwel ongeveer 1 miljard ton - gaat immers verloren door voedselverspilling. En dat vooral op het winkelpunt en bij de consument.

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

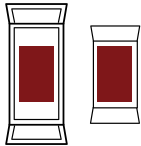
### LOTUS BAKERIES VISIE OP VERPAKKING

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 borgen
3. We streven ernaar om onze verpakkingen zo duurzaam mogelijk te maken en we verbinden ons ertoe om onze CO<sub>2</sub>-voetafdruk van verpakkingen te verlagen

In dit licht heeft Lotus Bakeries een verpakkingsstrategie geformuleerd die focust op het verminderen van verpakking, innovatief design en investeren in circulariteit.



Document to which our report dated 08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.



REDUCE WAT WE USE

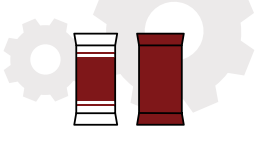
### Reduce what we use

De ideale verpakking bevat zo weinig mogelijk verpakkingsmateriaal, zonder in te moeten boeten op smaak en versheid. Daarom investeren we voortdurend in het optimaliseren van onze verpakkingen, met als doel zo weinig mogelijk verpakkingsmateriaal te gebruiken. Aandacht gaat daarbij uit naar het garanderen van een superieure smaakervaring voor de consument en het minimaliseren van voedselverspilling. Het is een zorgvuldige afweging tussen het gebruik van zo min mogelijk materiaal voor het milieu en genoeg materiaal om onze producten ten volle te beschermen.

In 2021 hebben we het gebruik van plastic met 21,6 ton gereduceerd ten opzichte van 2020.

### Design for tomorrow

De recycleerbaarheid van verpakkingen begint bij het design. Daarom verkennen we voortdurend duurzame en innovatieve verpakkingsmaterialen om de recycleerbaarheid van onze producten te verhogen en tegelijkertijd het recycleerproces te ondersteunen. We gebruiken objectieve eco-design richtlijnen om onze verpakking recycleerbaar te maken, waaronder CEFLEX en RecyClass. Zo ondersteunen we onze ambitie om al de verpakkingen van onze merken recycleerbaar te maken tegen 2025. Op vandaag is 97,1% van onze verpakking reeds technisch recycleerbaar.



DESIGN FOR TOMORROW



AIM FOR CIRCULARITY

### Aim for circularity

Omdat we ontwerpen met het oog op recycleerbaarheid, geloven we dat het van vitaal belang is om naar een circulaire economie te evolueren. We zijn dan ook vastbesloten om te investeren in het sluiten van de cirkel. Het is onze bedoeling om verder te onderzoeken hoe verantwoorde inkoop, gerecycleerde inhoud, consumentenbewustzijn, sorteerbegeleiding, innovatieve oplossingen, enz. kunnen bijdragen aan het bereiken van dit doel.

Onze voorkeur gaat uit naar het gebruik van recyclede content vanwege de betere carbon footprint, zonder daarbij de vereisten van kwaliteit en functionaliteit uit het oog te verliezen.

We streven dus naar het technisch maximaal haalbare en zitten nu aan gemiddeld 75% recyclede content over alle kartonnen verpakkingen van onze merken. Daarenboven zijn 76% van de kartonnen verpakkingen van onze merken op vandaag al gecertificeerd met de waarborg dat de producten van duurzaam beheerde bossen komen.

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

Deze verwezenlijkingen waren niet mogelijk geweest zonder de inspanningen van het sustainable packaging team en de project teams waarmee zij samenwerken. Laetitia Vlaeminck, Sustainable Packaging Engineer, overloopt met ons de voornaamste initiatieven die in 2021 aan de grondslag liggen van de mooie resultaten binnen elke pijler van de verpakkingsstrategie.

## Opnieuw forse stappen gezet naar een duurzamer verpakkingsbeleid

### Laetitia Vlaminck

Sustainable Packaging Engineer

**Design for tomorrow, reduce what we use, aim for circularity: dat zijn de drie pijlers van de verpakkingsstrategie van Lotus Bakeries. Ook in 2021 werden er in elk van die domeinen opnieuw belangrijke stappen gezet. Sustainable Packaging Engineer Laetitia Vlaminck zet de meest doorslaggevende op een rij.**

“In onze verpakkingsstrategie streven we altijd naar een optimaal totaalplaatje”, begint Laetitia. “We willen de duurzaamheid in haar geheel verbeteren. Het is dus niet de bedoeling dat we aan *burden shifting* doen, bijvoorbeeld door over te stappen van plastic naar een gepercipieerd duurzamer alternatief zoals papier, maar daardoor veel meer materiaal te gaan gebruiken, de houdbaarheid van ons koekje te verminderen en de efficiëntie van de ovens niet ten volle te benutten.”

#### 100% RECYCLEERBAARHEID VOOR BISCOFF® COOKIES

Onder de noemer ‘design for tomorrow’ verhoogt Lotus Bakeries de recycleerbaarheid van haar verpakkingen, zodat de materialen nadien opnieuw gebruikt kunnen worden. Nadat er in 2020 al overgeschakeld werd naar een PVDC-vrije folie voor alle Biscoff®-verpakkingen van één en twee stuks, werd dit in 2021 verder doorgetrokken naar het volledige Lotus® Biscoff®-gamma. “Daardoor is het verpakkingsmateriaal voor Lotus® Biscoff® over de hele lijn PVDC-vrij”, vertelt Laetitia. “Zo komen we met Lotus® Biscoff® Cookies aan zo goed als 100% recycleerbaarheid.”



Laetitia Vlaminck - Sustainable Packaging Engineer

**“Met een ‘recycle me’-logo op elke recycleerbare verpakking sporen we de consument ertoe aan om juist te sorteren. Zo worden onze inspanningen ook in de praktijk vertaald.”**

– Laetitia Vlaminck

Daarnaast werd er een eigen installatie geplaatst om de Lotus® Biscoff® speculooscrumble te verpakken, wat vroeger uitbesteed werd aan een copacker. Dat bracht ook een nieuwe verpakking met zich mee, die de recyclage bevordert. “Waar we vroeger een plastic zak gebruikten met daarop een papieren sticker - die de recyclage bemoeilijkte – hanteren we vandaag een geprinte zak zonder sticker, of met een plastic sticker die mee gerecycleerd kan worden.” Op de Nederlandse markt schakelde Lotus Bakeries dan weer over naar PET voor de schuitjes van de Enkhuizer-producten, die voorheen bestonden uit polystyreen. Dat laatste wordt wereldwijd weinig opgehaald en gerecycleerd, terwijl PET grootschaliger gerecycleerd wordt én bovendien gemaakt kan worden met gerecycleerd materiaal. Deze veranderingen brachten onze recycleerbaarheidsscore voor de volledige Lotus Bakeries Groep op 97,1%.

Ook in 2022 staan er ambitieuze plannen op de agenda: tegen eind 2022 zouden alle verpakkingen voor wafels en gebak recycleerbaar moeten zijn. “Zoals steeds ligt de grote uitdaging bij de houdbaarheid van het product. De krokante wafeltjes heerlijk krokant houden en de blokcake lekker zacht, maar dan in een recycleerbare verpakking, daar gaan we voor”, zegt Laetitia.

#### ZO WEINIG MOGELIJK VERPAKKINGSMATERIAAL

Met als motto ‘reduce what we use’ streeft Lotus Bakeries er bovendien naar om zo weinig mogelijk verpakkingsmateriaal te gebruiken, zonder de kwaliteit van de producten in het gedrang te brengen. “Een belangrijke stap binnen deze pijler is dat we het type golfkarton voor onze 300 stuks-verpakking van Lotus® Biscoff® voor de horeca veranderd hebben. Het karton is nu dunner, wat er voor zorgt dat het minder weegt en dat er meer dozen op een pallet kunnen. Hierdoor wordt er jaarlijks 36,5 ton karton minder op de markt gezet en zijn er jaarlijks 17 trucks minder nodig om het karton aan te voeren naar de fabriek, wat een impact heeft op de CO<sub>2</sub>-emissies”, legt Laetitia uit.

Daarnaast is de plastic fles van de Lotus® Biscoff®-topping lichter gemaakt, wat jaarlijks 800 kg plastic uitspaart. Verder is de rekfilm rond de paletten van de speculoospasta dunner gemaakt, wat nog eens een besparing van ongeveer 1 ton plastic per jaar oplevert zonder aan stabiliteit in te boeten. “We bekijken nu of we dezelfde reductie kunnen doorvoeren voor andere fabrieken. Dat heeft wel wat voeten in de aarde, want paletten moeten natuurlijk hun stabiliteit behouden tot ze bij de retailer aankomen. Anders genereren we verspilling, en dat is uiteraard niet de bedoeling.”

Er zit voor deze pijler verder nog heel veel in de pijplijn, zo blijkt. “In 2021 hebben we een hele grote studie uitgevoerd om te onderzoeken hoe we voor onze toprunners nog verder kunnen reduceren. In 2022 hopen we alvast enkele van de initiatieven te kunnen implementeren.” Een eerste voorbeeld dat op de markt zal verschijnen zijn de Lotus® Biscoff® freshpacks. De folie van de freshpacks zal overschakelen naar een dunnere folie. Het spaart ons op jaarbasis 13,5 ton verpakkingsmateriaal uit.



Document to which our report dated  
08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

## VERPAKKINGSMATERIAAL ZO LANG MOGELIJK IN DE LOOP HOUDEN

Tot slot draagt Lotus Bakeries haar steentje bij aan de circulaire economie met de pijler 'aim for circularity'. Daarbij streeft het ernaar om verpakkingsmaterialen zo lang mogelijk in de loop te houden, door gebruik te maken van gerecycleerd materiaal. Als dat niet mogelijk is, kiezen we zo veel mogelijk voor duurzaam geproduceerde of hernieuwbare materialen. “Voor onze kartonnen dozen gebruiken we sowieso al gerecycleerd materiaal. Voor plastic is dat moeilijker, omdat de recyclage ervan nog niet helemaal op punt staat”, legt Laetitia uit. “We hebben alvast een eerste stap gezet door in de krimpfolie rond de trays van de speculoospasta 30% gerecycleerd materiaal te gebruiken. Vorig jaar hadden we de hoeveelheid materiaal voor deze shrinkfilm al met 10% gereduceerd. Hetzelfde gebeurt nu ook voor de rekfolie rond de paletten van dit product: dit jaar hebben we die zoals gezegd 10% dunner gemaakt, volgend jaar hopen we ook hier gerecycleerd materiaal voor te kunnen gebruiken.”

Nog complexer is het voor de wikkels voor gebruik in direct contact met voeding. “Wat dat betreft, moeten we waken over de voedselveiligheid”, licht Laetitia toe. “Wettelijk bepaald, laat mechanische recyclage helaas niet toe om gerecycleerde materialen te gebruiken voor verpakkingen die in contact komen met voeding. Tot voor kort konden we hiervoor dus geen gerecycleerd materiaal gebruiken. Vandaag is er echter een methode in ontwikkeling die dit wél mogelijk zou maken: chemische recyclage. We onderzoeken de mogelijkheden, en hopen op korte termijn voor het eerst een wikkel te kunnen gebruiken op basis van gerecycleerd materiaal.”

## LET’S CARE FOR OUR PLANET TOGETHER

Tot slot begon Lotus Bakeries in 2021 ook stelliger te communiceren naar de consument over haar inspanningen op het vlak van verpakking. “We willen verduidelijken aan de consument wat we doen én iedereen aansporen om zijn steentje bij te dragen door ervoor te zorgen dat onze verpakking in de juiste afvalstroom terechtkomt. Zo leveren onze inspanningen het meeste op. Daarom hebben we een overkoepelende communicatiestrategie ontworpen met een ‘recycle me’-logo dat op elke recycleerbare verpakking komt, op voorwaarde dat de verpakkingen in dat specifieke land ook effectief opgehaald worden. Het logo wordt gecombineerd met de slogan ‘Let’s care for our planet together.’ Zo willen we de consument ertoe aansporen om de verpakking juist te sorteren. Circulaire economie berust immers op alle spelers in de keten. Daarna is het weer aan ons om het gerecycleerde materiaal opnieuw te gebruiken en zo de keten te sluiten.”



Document to which our report dated 08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

## Samen verkleinen we de plastic afvalberg

Onze medewerkers worden ook betrokken in het verminderen van afval en uitstoot. Zo heeft Lotus onder meer waterkoelers en dispensers geïntroduceerd op de werkvloer en wordt het gebruik van eigen drinkbussen of glazen aangemoedigd. De waterflessen zijn bovendien gemaakt van 100% recycleerbaar materiaal en kunnen tot wel 60 keer hergebruikt worden. Dit is een belangrijke bijdrage tot het verkleinen van de plastic afvalberg.

Daarnaast heeft Lotus Bakeries een initiatief gelanceerd om op haar verpakking de consument te informeren omtrent de recycleerbaarheid van deze verpakking. Hiermee zal zij bij de consument bewustwording proberen te creëren om onze verpakking ook juist te sorteren opdat die daadwerkelijk gerecycleerd kan worden. In 2021 is de communicatie rond de recycleerbaarheid van de verpakking reeds geïmplementeerd op de Lotus® Biscoff® ijssticks.



## KLIMAATVERANDERING

Klimaatverandering is één van de grootste globale uitdagingen. Onze activiteiten zijn nauw verbonden met de natuur aangezien wij natuurlijke ingrediënten gebruiken. Wij werken mee aan de beperking van de klimaatopwarming door enerzijds netto CO<sub>2</sub>-neutraal te zijn en anderzijds door het verminderen van onze CO<sub>2</sub>-voetafdruk

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

De eigen sites van Lotus Bakeries zijn netto CO<sub>2</sub>-neutraal. Dit is reeds het geval sinds 2015 en dit is in 2021 nog steeds het geval. CO<sub>2</sub>-neutraliteit verwijst naar de Scope 1 en Scope 2 emissies van onze eigen sites en omvat het compenseren van emissies.

Al onze elektriciteit is duurzaam hetzij door eigen CO<sub>2</sub> neutrale productie hetzij door compensatie via groene stroomcertificaten. De resterende uitstoot van de CO<sub>2</sub>-emissies wordt gecompenseerd via het windmolenproject in Anantapur, India, waarbij door 50 windturbines duurzame energie wordt opgewekt. Via onze steun leveren we zo een positieve bijdrage aan het milieu en bovendien aan de lokale gemeenschap.

### De bruto CO<sub>2</sub> -voetafdruk verkleinen

Lotus Bakeries is zich bewust van de noodzaak om kritisch te kijken naar haar CO<sub>2</sub>-voetafdruk in de strijd tegen de opwarming van de aarde en de klimaatveranderingen in het algemeen. Zowel binnen energie, afval als transport kijkt zij naar mogelijkheden om de CO<sub>2</sub>-uitstoot te verlagen.

### SBTi - commitment

Sinds 2011 volgt Lotus Bakeries zijn Scope 1 en Scope 2 emissies in detail op.

In 2021 heeft Lotus Bakeries een eerste screening doorgevoerd van zijn Scope 3 emissies voor wat betreft zijn eigen sites. Bij deze screening oefening werd meer dan 90% van de upstream en downstream activiteiten in scope genomen.

Op basis hiervan kunnen wij concluderen dat van de totale carbon footprint van Lotus Bakeries 94% afkomstig is van Scope 3. Binnen Scope 3 is 97% afkomstig van aangekochte goederen en diensten.

**In 2022 zal Lotus Bakeries zich ertoe verbinden om het Science Based Target initiatief (SBTi) te ondertekenen en bijgevolg binnen de in dat kader voorziene periode verminderingdoelstellingen te formuleren voor zijn Scope 1, 2 en 3 emissies.**

### Vermindering van de bruto CO<sub>2</sub>e emissies:

In 2021 heeft Lotus Bakeries vijf Young Graduates gevraagd om voorstellen uit te werken voor de vermindering van de CO<sub>2</sub>-voetafdruk. Dit heeft geleid tot een breed scala aan voorstellen, waarvan er nu een aantal geïmplementeerd en verder uitgewerkt worden.



Document to which our report dated 08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

## AAN HET WOORD

## Young Graduates zetten duurzaamheidsambities Lotus Bakeries extra kracht bij

**Marie Tanghe**  
**Sofie Lambert**  
**Elisa Vandekerckhove**  
**Edward Boone**  
**Flore Vanden Bussche**  
Young Graduates

Tijdens de tweede helft van 2021 hebben vijf beloftevolle, jonge talenten – de zogenaamde Young Graduates – zich gebogen over de vraag hoe Lotus Bakeries haar CO<sub>2</sub>-voetafdruk verder kan verkleinen. Marie, Sofie, Flore, Elisa en Edward brachten in kaart hoe duurzaam Lotus Bakeries vandaag is, definieerden knelpunten én formuleerden voorstellen om de sterke duurzaamheidsambities die er al zijn, extra kracht bij te zetten.



Elisa Vandekerckhove - Young Graduate

“Nadat we ons allemaal eerst zes maanden lang verdiept hebben in ons eigen departement – marketing, sales, R&D en operations – kregen we van het EXCO de opdracht om ons daarnaast gedurende zes maanden samen te buigen over de onderzoeksvraag hoe de CO<sub>2</sub>-voetafdruk van Lotus Bakeries verkleind kon worden”, begint Marie Tanghe te vertellen. Dat de young graduates elk uit een andere afdeling kwamen, was een plus, zo merkten ze al snel. Sofie Lambert gaat verder: “Lotus Bakeries wil haar duurzaamheidsambities uitdragen over alle businessstakken heen. Een eerste en essentieel deel van onze taak was dan ook om in kaart te brengen hoe het op dat moment gesteld was met duurzaamheid bij Lotus Bakeries en knelpunten te definiëren. Doordat we elk een ander perspectief meebrachten, konden we een volledig plaatje vormen op basis van de ervaring die we opgedaan hadden binnen onze eigen afdelingen.”



Edward Boone - Young Graduate

### GEEN LOZE BELOFTES

Dat eerste werk moest erg grondig gebeuren, want Lotus Bakeries wilde niet zomaar beginnen aan initiatieven die misschien wel leuk klinken, maar niet altijd even impactvol zijn op de business in zijn geheel. “Het EXCO vroeg ons om het eerste deel van ons project heel gedetailleerd op te vatten, om zo nog meer inzicht en begrip te creëren”, legt Sofie uit. “Wat is duurzaamheid? Wat is een CO<sub>2</sub>-voetafdruk? Waarom is dat misschien maar een deel van het verhaal? En hoe kan Lotus Bakeries zowel op korte als op langere termijn haar visie verder opbouwen op het vlak van duurzaamheid? Het wil hierin een voortrekkersrol opnemen. Niet door loze beloftes te doen, maar door de dingen te benoemen zoals ze zijn, en op basis daarvan duidelijke, haalbare en kwantificeerbare doelstellingen te formuleren. Zo worden onze duurzaamheidsobjectieven meetbaar en kunnen we jaar na jaar de vooruitgang opvolgen.”

In het begin werd er de young graduates gevraagd om zo breed mogelijk na te denken over hoe Lotus Bakeries nog duurzamer kon ondernemen. “In die eerste fase was geen idee te gek. De bedoeling was om echt out of the box te denken en alle registers open te trekken. We beperkten ons bovendien niet enkel tot België, maar richtten de blik op onze wereldwijde activiteiten”, gaat Elisa Vandekerckhove verder. “Dat was best een uitdaging: het was de eerste keer dat we duurzaamheid vanuit een bedrijfscontext benaderden. Al snel konden we een aantal pijlers voor een meer duurzame werking definiëren: energie, afval en transport. Daarna zijn we ons per pijler verder in de materie gaan verdiepen, en op zoek gegaan naar verbeterpunten.”



Sofie Lambert en Flore Vanden Bussche - Young Graduates

### DE HAALBAARHEIDSCHECK

In een tweede fase werden de vele ideeën die de young graduates verzameld hadden, onderworpen aan een haalbaarheidscheck. “Tijdens ons project werden we van dichtbij opgevolgd door CFO Mike Cuvelier en Group HR Director Stéphanie De Lange. Zo merkten we al snel dat zelfs de meest vernieuwende ideeën ernstig genomen werden. We werden in contact gebracht met collega’s in het bedrijf die ons konden helpen om de haalbaarheid van de diverse ideeën te evalueren”, vertelt Marie. “Het was leuk om te zien hoeveel mensen er openstonden voor onze voorstellen, en bereid waren om mee te denken over hoe we ze konden verwezenlijken.”

Haar collega Edward Boone treedt haar bij: “Het spreekt voor zich dat er ook veel ideeën zijn die de haalbaarheidscheck niet gehaald hebben. Maar het leuke aan het hele proces was dat we merkten dat duurzaamheid duidelijk al veel meer aanwezig was dan we dachten. Vele van onze collega’s zijn er al lang mee aan de slag. Al snel stroomde onze mailbox vol met bijkomende suggesties, aandachtspunten, initiatieven...”

Uiteindelijk stelden de young graduates een lijst op met alle weerhouden voorstellen voor meer duurzaamheid, die ze presenteerden aan het EXCO. “We groepeerden onze ideeën opnieuw volgens de drie pijlers: energie, afval en transport. Enerzijds waren er voorstellen die erop gericht waren om de CO<sub>2</sub>-uitstoot numeriek te verminderen, en anderzijds waren er initiatieven om een duurzame mindset en meer engagement te creëren bij alle medewerkers van Lotus Bakeries”, vertelt Flore Vanden Bussche. “We willen namelijk dat elke Lotus-ambassadeur er ook eentje is met een duurzaam hart.”



Document to which our report dated  
08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.



Marie Tanghe - Young Graduate

Al snel bleek dat de implementatie van de voorstellen om de uitstoot te verminderen wel wat voeten in de aarde zouden hebben. “Voor ons was er in combinatie met onze job niet voldoende gespecialiseerde expertise om ze verder uit te werken”, zo zegt Edward. “Daarom hebben we ze overgedragen aan andere mensen binnen de organisatie, die hier verder mee gaan. Het doet ons plezier om te zien hoeveel voorstellen er weerhouden werden en effectief ingevuld worden binnen het bedrijf. De grotere projecten zijn nog onder studie, maar er zijn ook quick-wins zoals het sneller dan voorzien overschakelen naar ledverlichting in de fabrieken, of het opnemen van elektrische of hybride voertuigen in het aanbod van bedrijfswagens.”

**MINSTENS ÉÉN EXTRA DUURZAAMHEIDSAMBASSADEUR PER BEDRIJFSTAK**

Als afsluiter van hun project hebben de young graduates hun schouders gezet onder het ‘sustainable entrepreneur event’, een van hun eigen ideeën om de duurzame mindset bij de Lotus-medewerkers te stimuleren. “Op dit evenement stellen Belgische start-ups die iets doen rond duurzaamheid dat we bij Lotus Bakeries zouden kunnen implementeren, zich voor”, legt Elisa uit. “Als de maatregelen het toelaten, gaat het door aan het eind van het voorjaar van 2022.

We hebben de start-ups gevraagd om na te denken over de vraag waarom hun product of dienst zinvol kan zijn voor een bedrijf als Lotus Bakeries. Tijdens het event kunnen alle medewerkers in gesprek gaan met deze bedrijven, nieuwe mogelijkheden ontdekken, zich laten inspireren én dat omgekeerd ook zelf doen. De bedoeling is om mensen aan het denken te zetten, en het engagement nog te vergroten. Het mag één grote kruisbestuiving worden.”

De young graduates zullen alle ideeën die op het evenement ontstaan, bundelen, en daarna zit het project er voor hen op. “Eén van de meest impactvolle uitlopers van ons project is alvast dat we allemaal volledig zijn ondergedompeld in de duurzaamheidsmissie, en er zo minstens één extra duurzaamheidsambassadeur zit in elke bedrijfstak”, zegt Sofie. “Aangezien duurzaamheid een van de pilaren is waar Lotus Bakeries op inzet, kwam deze opdracht met een stevige verwachting. Die hebben we ernstig genomen, door de opdracht zo grondig mogelijk uit te werken. En de duurzaamheidsreflex die we zo aangeleerd hebben, nemen we mee naar alle projecten die we nog zullen ondernemen. Voor deze kans zijn we dan ook ontzettend dankbaar.”



Document to which our report dated  
08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

## Logistieke optimalisatie

In 2021 is in de fabriek in Zuid-Afrika geïnvesteerd in een lokale verpakkinglijn. Voorheen werden alle BEAR fruitrolletjes in Zuid-Afrika geproduceerd, vervolgens in bulk naar het Verenigd Koninkrijk vervoerd, om daar verpakt te worden door een externe co-packer en vervolgens wereldwijd verdeeld te worden. In 2020 konden door het installeren van een BEAR-verpakkinglijn in de Verenigde Staten, de BEAR fruitrolletjes reeds rechtstreeks vanuit Zuid-Afrika naar de VS verscheept worden voor verdere verdeling aan de Amerikaanse consument. In 2021 is de verpakkinglijn in Zuid-Afrika zelf operationeel geworden. Deze verpakkinglijn garandeert een kortere en meer ecologische transportroute naar onze internationale markten.

Daarnaast blijven we flink investeren in de speculoosfabriek in North-Carolina in de Verenigde Staten. Er werd in 2021 gestart met de bouw van een additionele productiehal, waar in 2022 extra productielijnen operationeel zullen worden. Hierdoor zal Lotus Bakeries de vraag in een van haar grootste Lotus® Biscoff® markten meer en meer kunnen bedienen met lokale productie en op die manier overzeese transporten verder beperken.

## Local sourcing

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

## Klimaatvriendelijke initiatieven in onze kantoren

Lotus Bakeries ambieert steeds om ook de kantoren in eigendom in te richten volgens klimaatvriendelijke normen. Een goed voorbeeld is de uitbreiding van HQ in Lembeke, het 'House of Biscoff'.

Het ontwerp voorziet onder meer in een geothermische warmtepomp, LED verlichting, een intelligente regeling en tevens een eigen PV-productie van groene stroom op het dak en gevel.

Het nieuwe gebouw waarmee we ons HQ verder uitbreiden zal pas in de zomer 2022 openen, maar we zijn nu reeds trots dat dit een BEN-gebouw zal zijn: 'Bijna-Energie-Neutraal'-gebouw, wat betekent dat het E-peil minder is dan 50.

## CO<sub>2</sub> en mobiliteit

Bij het verminderen van uitstoot worden dagdagelijks ook onze medewerkers betrokken.

Zo wordt het gebruik van moderne communicatiemiddelen gestimuleerd en wordt de noodzaak om te reizen steeds kritisch beoordeeld. Anderzijds vinden we het directe contact van medewerkers met elkaar ook bijzonder belangrijk, zeker in een steeds internationalere context.

In België, Nederland en Frankrijk is de transitie naar een groener wagenpark ingezet. Onder meer in België wordt, via de autolease policy, het gebruik van elektrische wagens gestimuleerd bij de medewerkers en worden elektrische laadpalen voorzien om dit gebruik verder aan te moedigen en te faciliteren. In 2021 is het besluit genomen dat er enkel nog volledig elektrische wagens of plug-in hybride elektrische wagens besteld mogen worden. Hierop anticiperend zijn er in 2021 op de Belgische bedrijfssites additionele laadpalen bijgekomen en werden de eerste thuislaadpunten geïnstalleerd.

Voorts is er een fietsleaseplan in voege voor onze medewerkers in België en Nederland. Ondertussen hebben in België 264 enthousiaste werknemers ervoor gekozen om via dit programma een fiets aan te schaffen en regelmatig met de fiets naar het werk te komen. Dit draagt niet alleen bij tot de gezondheid van de medewerkers, maar heeft ook een positief effect op de CO<sub>2</sub>-uitstoot.

## WATERBEHEER

Alhoewel in het segment van de tussendoortjes water niet een van de voornaamste grondstoffen is, beseft Lotus Bakeries wel degelijk dat duurzaam gebruik van water cruciaal is en water een belangrijke bron is van gezondheid en welzijn in de wereld.

Daarom is Lotus Bakeries in 2021 begonnen met het intern rapporteren van haar waterverbruik. Lotus Bakeries zal met de aldus verzamelde informatie het gebruik van water verder monitoren.

Om een recent voorbeeld aan te dragen: ook bij het ontwerp van het House of Biscoff werd er rekening gehouden met watermanagement technieken, zoals regenopvang en het installeren van een infiltratieput voor trage water infiltratie, om zo een gezond grondwaterpeil te bewaren.

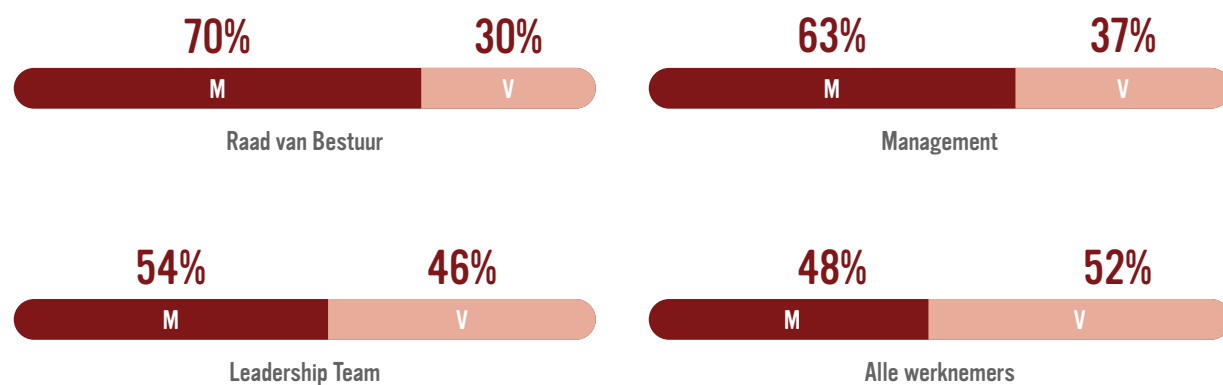


Document to which our report dated 08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.



## MEDEWERKER

### Genderdiversiteit



Document to which our report dated 08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

| GENDERDIVERSITEIT |   | EENHEID     | 2021        | 2020        | 2019 |
|-------------------|---|-------------|-------------|-------------|------|
| Raad van Bestuur  | % | 70 M   30 V | 70 M   30 V | 70 M   30 V |      |
| Leadership team   | % | 54 M   46 V | 58 M   42 V | 60 M   40 V |      |
| Management        | % | 63 M   37 V | 60 M   40 V | 60 M   40 V |      |
| Alle werknemers   | % | 48 M   52 V | 48 M   52 V | 47 M   53 V |      |

| GEOGRAFISCHE SPREIDING               |   | EENHEID | 2021              | 2020  | 2019  |
|--------------------------------------|---|---------|-------------------|-------|-------|
| België                               | # | 1.233   | 597 M   636 V     | 1.073 | 1.063 |
|                                      | % |         | 48 M   52 V       |       |       |
| Zuid-Afrika                          | # | 443     | 191 M   252 V     | 314   | 289   |
|                                      | % |         | 43 M   57 V       |       |       |
| Nederland                            | # | 229     | 129 M   100 V     | 258   | 233   |
|                                      | % |         | 56 M   44 V       |       |       |
| Verenigd Koninkrijk                  | # | 120     | 50 M   70 V       | 152   | 154   |
|                                      | % |         | 42 M   58 V       |       |       |
| Frankrijk                            | # | 139     | 72 M   67 V       | 140   | 140   |
|                                      | % |         | 52 M   48 V       |       |       |
| Verenigde Staten                     | # | 92      | 49 M   43 V       | 97    | 71    |
|                                      | % |         | 53 M   47 V       |       |       |
| China                                | # | 28      | 14 M   14 V       | 29    | 24    |
|                                      | % |         | 50 M   50 V       |       |       |
| Zuid-Korea                           | # | 19      | 8 M   11 V        | 21    | 21    |
|                                      | % |         | 42 M   58 V       |       |       |
| Zweden                               | # | 23      | 18 M   5 V        | 22    | 21    |
|                                      | % |         | 78 M   28 V       |       |       |
| Andere (AT, CHE, CZ, DE, ES, IT, HK) | # | 72      | 35 M   37 V       | 49    | 40    |
|                                      | % |         | 49 M   51 V       |       |       |
| TOTAAL                               | # | 2.398   | 1.163 M   1.235 V | 2.155 | 2.056 |
|                                      | % |         | 49 M   52 V       |       |       |

| VEILIGHEID OP DE WERKVLOER                               |   | EENHEID | 2021 | 2020 | 2019 |
|----------------------------------------------------------|---|---------|------|------|------|
| Aantal arbeidsongevallen met afwezigheid                 | # | 52      | 62   | 45   |      |
| Aantal arbeidsongevallen per gemiddeld aantal werknemers | % | 2,26    | 2,80 | 2,47 |      |

# ONZE MEDEWERKER: AMBITIES & REALISATIES 2021

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

## ONZE BEDRIJFSWAARDEN ZIJN TOP

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

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

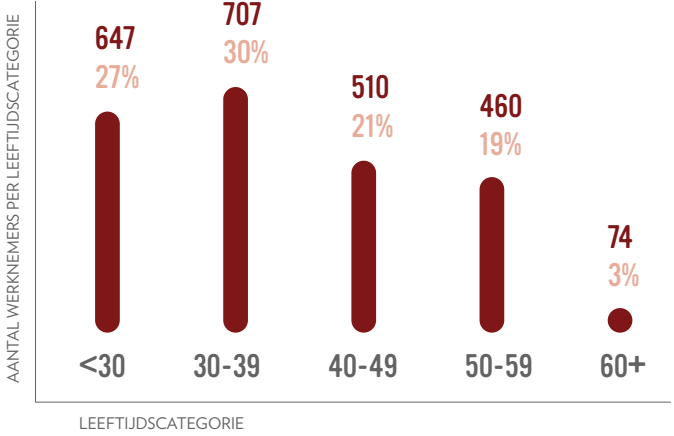
**Passie:** de betrokkenheid en het engagement van onze medewerkers zijn dagelijks voelbaar op de werkvloer. In hun terechte fierheid op onze producten en op ons bedrijf. Investeren in onze medewerkers komt het volledige bedrijf ten goede.

## REKRUTERINGSBELEID

Een belangrijke uitdaging voor Lotus Bakeries is om competente medewerkers aan te trekken die de TOP-waarden uitstralen. Bij de selectie van nieuwe medewerkers staan de competenties van de sollicitant en de TOP-bedrijfswaarden voorop. Tijdens de selectieprocedure ontmoeten de sollicitanten verschillende medewerkers van Lotus Bakeries en worden zij onderworpen aan een extern assessment aangepast aan de functie waarvoor de kandidaat solliciteert. Op die manier krijgen de kandidaten een beter beeld van de bedrijfswaarden en -cultuur.

## DIVERSITEITSBELEID

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



Op deze manier stellen wij vast dat we een gediversifieerde groep aan medewerkers tewerkstellen, met een evenwichtige genderdiversiteit over alle medewerkers. Zo zien we een mooie balans van 48% mannen en 52% vrouwen binnen de Lotus Bakeries Groep, en ook wanneer we meer specifiek kijken naar management (63% mannen, 37% vrouwen), het Leadership team<sup>2</sup> (54% mannen, 46% vrouwen) en de Raad van Bestuur (70% mannen, 30% vrouwen) blijft de genderdiversiteit in de Groep geborgd.

Tevens zien we binnen Lotus Bakeries een mooie diversiteit in leeftijdscategorieën, en daarmee gepaard gaande ervaring.

## YOUNG GRADUATE PROGRAMMA

Het Lotus Bakeries ‘Young Graduate Programme’ is een intensief tweejarig programma specifiek voor afgestudeerde master of MBA studenten. Gedurende twee jaar draaien deze young graduates mee op één van onze afdelingen, en daarnaast krijgen ze de mogelijkheid om te participeren in een cross-departementaal strategisch project.

Op 1 september 2020 zijn de vijf eerste young graduates gestart. Het succes van de eerste lichting young graduates heeft onze keuze voor dit programma enkel bevestigd. Op 1 september 2021 hebben we opnieuw zeven beloftevolle jonge starters verwelkomd.

## ONBOARDING

Eens aan boord, streeft Lotus Bakeries naar een gedegen onboarding, waarin nieuwe Lotus-medewerkers ondergedompeld worden in ons bedrijf, onze producten, onze merken en onze cultuur. Zo worden er specifieke introductiedagen georganiseerd voor nieuwe medewerkers. Ook bij acquisities zorgen wij ervoor dat de medewerkers snel geïntegreerd raken in de Lotus Bakeries Groep.

## TRAINING & ONTWIKKELING

Eenmaal aan de slag, is het zaak om deze geëngageerde en gemotiveerde TOP-talenten te kunnen behouden binnen het bedrijf zodat de knowhow die deze medewerkers hebben opgebouwd, niet verloren gaat. Aandachtspunten hierbij zijn de verdere ontplooiing en ontwikkeling van onze medewerkers, het aanbieden van opleidingsmogelijkheden en continue uitdaging.

In 2021 zijn al deze processen verder geprofessionaliseerd. Van rekrutering tot onboarding naar ontwikkeling en opvolging, het gehele traject zal centraal opgevolgd en aangestuurd worden via MyLotus. Ook stimuleert dit nieuwe platform de connectiviteit tussen de medewerkers, die zo, ondanks de verdere internationalisering en aanhoudende groei van de Groep, nauw verbonden kunnen blijven. Evy Van den Brande, HR Project Leader, licht deze ontwikkelingen toe.



Document to which our report dated 08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

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

## MyLotus brengt de key HR processen en data van de Groep samen

### Evy Van den Brande

HR Project Leader

Sinds midden 2021 zijn alle HR-data van Lotus Bakeries uit 15 verschillende landen gecentraliseerd in een gloednieuwe tool: MyLotus. Het maakt het niet alleen een pak makkelijker om HR-gegevens op te vragen en te rapporteren, ook heel wat HR-processen zijn dankzij de tool gestroomlijnd.

“Tot enkele maanden geleden hadden we geen geïntegreerd systeem waarin de HR-data van al onze medewerkers wereldwijd samenkwamen”, begint Evy Van den Brande, HR Project Leader. “Dat was niet altijd efficiënt en erg tijdsintensief. Bovendien was het moeilijk voor nieuwe medewerkers om een goed beeld te krijgen van de organisatie en haar rapporteringslijnen.”

**“De nieuwe tool is hét centrale infopunt voor alles wat met HR te maken heeft.”**

– Evy Van den Brande



Evy Van den Brande - HR Project Leader

#### GESTANDAARDISEERDE HR-PROCESSEN

Al die HR-data zijn vandaag niet alleen realtime ter beschikking in MyLotus – gebaseerd op de technologie van SAP SuccesFactors – ze zijn bovendien helemaal up-to-date. “Daarnaast stelt de tool ons in staat om HR-processen te standaardiseren en stroomlijnen in de verschillende regio’s”, gaat Evy verder. “Zo kunnen we bv. zowel de rekrutering als onboarding over de landen heen op een meer uniforme manier organiseren. Daardoor geniet elke medewerker wereldwijd nu van dezelfde ervaring. Waar hij of zij vroeger vaak nog op papier alle persoonlijke data moest invullen, geprinte policy’s meekreeg, en HR daarna alles klaarmaakte voor de start, kan de nieuweling nu al inloggen vóór de eerste werkdag, digitaal persoonlijke data invullen en een foto toevoegen, documenten raadplegen of ondertekenen. Dat dit nu op dezelfde manier gebeurt in bijna alle landen, is een enorme toegevoegde waarde. We horen vaak dat nieuwe werknemers het erg waarderen om op zo’n professionele manier in dienst genomen te worden.”

#### ORGANISATIE INZICHTELIJK

Een extra troef is dat nieuwkomers dankzij het nieuwe systeem ook makkelijk zicht krijgen op de organisatie: “Medewerkers kunnen organisatiecharts raadplegen op basis van de rapporteringslijnen. Ze kunnen collega’s opzoeken op basis van naam of op basis van functie en je kan alle organogrammen zien van de teams binnen de Groep: het is allemaal mogelijk. Dat geeft een goed beeld van hoe de organisatie in elkaar zit. Dit kan ook bij acquisities goed van pas komen: doorgaans

hebben de medewerkers van het overgenomen bedrijf tot aan de overname deel uitgemaakt van een kleinere organisatie. Daarna komen ze in een grote groep terecht. Dat is niet altijd meteen tastbaar voor hen. Dankzij de tool kunnen ze zien waar ze inpassen in de grotere organisatie, contacten opzoeken, en mensen plaatsen. Een bijkomend voordeel is nog dat elke medewerker toegang heeft tot de data die over hem of haar bijgehouden worden, die zelf kan controleren en aanpassen, bv. bij een verhuizing. Dat zorgt er mee voor dat de data accurater zijn.”

#### LINK MET PAYROLL EN IT

Efficiëntie en toegevoegde waarde stonden voorop bij de keuze voor MyLotus. Daarom werd er ook gezorgd voor een koppeling met andere systemen. “Zo stromen in landen met veel medewerkers de data van een nieuwkomer automatisch door naar het lokale payrollstelsel. Op die manier vermijden we dat er zaken dubbel ingevoerd worden.” En ook met het IT-systeem is er een connectie voorzien. “Komt er iemand nieuw in dienst, dan zorgt een koppeling tussen beide systemen ervoor dat de ICT-afdeling de dag nadien daarover geïnformeerd wordt. Zo kunnen ze een mailadres aanmaken, account voorbereiden en wordt er een automatische mail verstuurd naar de manager van de nieuwe medewerker, die vermeldt welke hardware en software er voor die persoon zoal nodig is.” Hetzelfde gebeurt als iemand uit dienst gaat: zo kan ICT ervoor zorgen dat de account van die persoon tijdig afgesloten wordt, en er geen veiligheidsinbreuken kunnen ontstaan.

## VERDER BOUWEN

De medewerkers hebben de nieuwe tool alvast erg enthousiast onthaald. “We krijgen vanuit alle hoeken van de organisatie enorm positieve reacties. Onze medewerkers maken echt gebruik van de tool. Ons doel is dan ook om hen in de toekomst nog meer naar dit centrale HR-punt te leiden, door er ook andere processen in op te nemen”, geeft Evy nog mee.

Zo werkt Lotus Bakeries eraan om in 2022 ook het performance-managementproces via MyLotus te laten verlopen. “Door nog bijkomende linken te leggen met andere HR-tools, moet MyLotus hét centrale infopunt worden voor alles wat met HR te maken heeft. We zijn erg trots op wat er vandaag al staat. Op deze goede basis kunnen we jaar na jaar verder bouwen. In de toekomst willen we met alle data die in het systeem zitten bv. ook analyses, rapporteringen en dashboards maken van onze KPI’s. Er is een enorme rijkdom aan data voorhanden. Daar kunnen we voorspellingen mee doen, trends in detecteren en erop inspelen. Het voordeel van alle data in één systeem te hebben, is immens. Vroeger hadden we hier dagenlang werk mee, vandaag is het allemaal beschikbaar met één druk op de knop.”

Tot slot benadrukt Evy nog dat de implementatie van de tool een hele uitdaging was die enkel gerealiseerd kon worden dankzij de goede samenwerking met en tussen de HR-collega’s, alsook de ICT-afdeling. “Connecties bouwen met andere systemen, is zeker niet evident. Zeker bij payrolldata is het cruciaal dat alles voor 100% correct verloopt. We hebben dit dan ook tot in het oneindige getest om te vermijden dat er fouten zouden gebeuren. Dat was niet gelukt zonder de hulp van onze ICT-collega’s. Daarnaast heeft de intense samenwerking tussen het HR-team en de area HR-collega’s ervoor gezorgd dat er meer dan ooit één HR-community is ontstaan, die vaker dan vroeger contact heeft over diverse HR-topics. Een mooie kers op de taart van dit uitdagende project”, besluit Evy.



Document to which our report dated  
08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

## VEILIGE WERKOMGEVING

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

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

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



## IN DE PRAKTIJK

- Nieuwe machines worden ontworpen volgens de laatste veiligheidsnormen en ondergaan steeds een uitgebreide 'Site Acceptance Test' door onze eigen veiligheidsverantwoordelijken. Machines worden waar nodig aangepast om aan onze hoge veiligheidsnormen te voldoen.
- Vervolgens worden veiligheidsprocedures opgesteld teneinde het werken in de productieomgeving zo veilig mogelijk te maken. Deze procedures worden vertaald in werkinstructies per arbeidspost. Ook aangepaste werkkledij draagt bij tot een veilige werksituatie.
- Vervolgens wordt er voortdurend ingezet op training, awareness en preventie:
  - Veiligheid op de werkvloer is een vast onderdeel in de onboarding programma's van de nieuwe werknemers die in de fabriek van start gaan.
  - In elke productiesite is er een programma in voege om onveilige situaties te detecteren en te melden. In België heet dit een SOS procedure (Signaleer Onveilige Situatie of 'Safety Observation Stop').

### Verscheidene acties illustreren dit beleid:

- In België bestaat het bewustmakingstraject VAM (VeiligheidsActieMoment) en het preventie-programma ZAP (Zien en Aanspreken-Preventie) waarbij met behulp van trainingssessies de mensen wordt aangeleerd hoe ze iemand kunnen benaderen aangaande veiligheid.
- In Zuid-Afrika wordt per kwartaal een health & safety questionnaire ingevuld, waarna de bestaande risicoanalyses worden geëvalueerd en de bestaande procedures worden aangescherpt.
- In Nederland beschikken de productie entiteiten van Geldrop en Enkhuizen over het Arbovignet.
- In de VS wordt een maandelijkse safety walk opgezet door een externe partner.
- Maandelijks rapporteren alle sites over het aantal arbeidsongevallen met afwezigheid.

In 2021 is het aantal arbeidsongevallen afgenomen van 62 naar 52.



Document to which our report dated 08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

## AANGENAME WERKOMGEVING

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

## Lotus Bakeries in COVID-19-tijden

Lotus Bakeries heeft gezien de aanhoudende COVID-19 pandemie blijvend ingezet op veiligheidsmaatregelen voor haar werknemers in de fabrieken en verkoopkantoren, zodat iedereen, voor zover toegestaan, op een aangename en veilige manier naar het werk kon komen. Zo is er in de fabrieken ingezet op onder meer temperatuurcontrole, additionele omkleedruimtes, lunch voorzieningen en het verzekeren van social distancing door installatie van bijkomende nachtdiensten. Daarnaast is er op kantoor en in de fabrieken veel aandacht geweest voor hygiëne, middels ontsmettingsmiddelen en mondkmaskers, maar ook additionele schoonmaakdiensten en voorzieningen.

## Nieuwe kantoorgebouwen

Gezien de almaar groeiende groep medewerkers, blijft Lotus Bakeries bovendien investeren in nieuwe aangename werkplekken. Zo werd in 2021 hard gewerkt aan de uitbreiding van Lotus Bakeries' hoofdkantoor met de bouw van een splinternieuw, modern, eigentijds 'House of Biscoff'. Daarnaast werden er nieuwe kantoren betrokken in Baar, Zwitserland en in St. Albans, Verenigd Koninkrijk.

### ZWITSERLAND



Het House of Biscoff wordt met haar vele glaspartijen een oase van licht en ruimte. De groene tuin die achter het gebouw aangelegd wordt en de ruime terrassen op de eerste en derde verdieping van het pand, dragen sterk bij het ruimtegevoel. Mede in het licht van de ervaringen opgedaan in tijden van de pandemie, heeft Lotus Bakeries er bovendien voor gekozen om alle vergaderruimte van HQ te centraliseren op de begane grond van dit gebouw, afgescheiden van de kantoren waarin onze medewerkers plaatsnemen. Er is hier gekozen voor separate bureaus voor 1, 2 of 4 medewerkers met daarnaast een beperkt aantal terugtrek ruimtes. Om de werkplek verder te optimaliseren, is ook in dit gebouw een 'Lotus-café' geopend, waar medewerkers samen koffie kunnen drinken en kunnen lunchen, iets wat we in elk van onze kantoren voorzien.

In het kantoor te Baar, Zwitserland is, net als in het gloednieuwe kantoor van NBF en UFF te St. Albans, Verenigd Koninkrijk, dan weer bewust gekozen voor ruime, lichte, open ruimtes en niet voor aparte bureaus. In die kantoren zijn een groot aantal terugtrekruimtes en zowel kleine als grote vergaderruimtes voorzien waar onze medewerkers gebruik van kunnen maken. Ook hier staat licht en ruimte voorop en ook hier zijn gezellige lunch-ruimtes voorzien om samen te komen.

Er is in alle vestigingen veel aandacht voor gezondheid en fitheid. Afhankelijk van vestiging tot vestiging worden verschillende initiatieven genomen. Zo zal in het House of Biscoff een eigen fitness-ruimte met douches voorzien worden. Een aantal voorbeelden in onze overige vestigingen: mogelijkheid tot instappen in een fietslease programma, fitnessmogelijkheden, wekelijkse gezonde lunch, bootcamps, etc.

### VERENIGD KONINKRIJK





## MAATSCHAPPIJ

### status

99,8% van de huidige interne werknemers<sup>1</sup> heeft de gedragscode ondertekend

90,1% van de sleutelleveranciers<sup>2</sup> heeft de gedragscode ondertekend

90% van onze sleutelleveranciers van palmolie<sup>3</sup> heeft het Lotus Bakeries Palmoliebeleid onderschreven

99,8%

gedragscode

90,1%  
gedragscode voor  
leveranciers

90%  
palmoliebeleid

### target

Elke interne medewerker<sup>1</sup> van Lotus Bakeries dient zich te verbinden tot de 6 principes van onze Gedragscode

Elke sleutelleverancier<sup>2</sup> van Lotus Bakeries dient zich te verbinden tot de Gedragscode voor leveranciers

Al onze sleutelleveranciers van palmolie<sup>3</sup> dienen het Lotus Bakeries' Palmoliebeleid te onderschrijven



<sup>1</sup> Een interne werknemer is een werknemer die met Lotus Bakeries verbonden is met een arbeidsovereenkomst, hetzij van onbeperkte duur, hetzij van beperkte duur.  
<sup>2</sup> Sleutelleveranciers zijn al onze leveranciers van eindproducten (externe productie), van grondstoffen, van verpakking en van machines, waarmee Lotus Bakeries een geschreven contract heeft afgesloten.  
<sup>3</sup> 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.



Document to which our report dated 08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

| PRIORITEITEN                                                                                                    | EENHEID | 2021   | 2020 | 2019 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|--------|------|------|
| % interne werknemers dat de Gedragscode ondertekend heeft <sup>1</sup>                                          | %       | 99,8 ✓ | 99   | N/A  |
| % sleutelleveranciers dat de Gedragscode ondertekend heeft <sup>2</sup>                                         | %       | 90,1 ✓ | 62   | N/A  |
| % van onze sleutelleveranciers van palmolie heeft het Lotus Bakeries' Palmoliebeleid onderschreven <sup>3</sup> | %       | 90 ✓   | 96   | N/A  |

| PRODUCT SAFETY                                                                                                           | EENHEID | 2020  | 2020  | 2019 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------|-------|------|
| Lotus Bakeries productiesites waar onze producten geproduceerd worden, met een externe kwaliteitscertificatie (BRC, IFS) | %       | 100 ✓ | 100 ✓ | 100  |

| RESPONSIBLE SOURCING                                                                    | EENHEID | 2020  | 2020  | 2019 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------|-------|------|
| % van onze productiesites die palmolie verwerken dat het RSPO certificaat heeft behaald | %       | 100 ✓ | 100 ✓ | 100  |
| % van onze Lotus® Biscoff® chocoladeproducten met het Rainforest Alliance keurmerk      | %       | 100   | 100   | N/A  |

<sup>1</sup> Een interne werknemer is een werknemer die met Lotus Bakeries verbonden is met een arbeidsovereenkomst, hetzij van onbeperkte duur, hetzij van beperkte duur.  
<sup>2</sup> Sleutelleveranciers zijn al onze leveranciers van eindproducten (externe productie), van grondstoffen, van verpakking en van machines, waarmee Lotus Bakeries een geschreven contract heeft afgesloten.  
<sup>3</sup> 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.

# ONZE MAATSCHAPPIJ: AMBITIES & REALISATIES 2021



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

### INTEGERE BEDRIJFSVOERING IN ONZE EIGEN ORGANISATIE

Begin 2020 hebben de corporate directors van legal & compliance, HR, kwaliteit, aankoop en R&D zich over de gedragsregels van Lotus Bakeries gebogen. De Gedragscode die als gevolg daarvan is opgesteld, is besproken door EXCO en is op 2 april 2020 uitvoerig aan bod gekomen in de Raad van Bestuur.

### De Gedragscode

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



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



Document to which our report dated 08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

1

### TRANSPARANTIE

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

### Praktijkvoorbeeld 2021

Lotus Bakeries start in 2021 met heldere communicatie naar de consument over de recycleerbaarheid van haar verpakking van ijssticks:



“Deze verpakking is 100% recycleerbaar. Bedankt om ze in de juiste afvalbak te sorteren. Zo dragen we samen bij aan een duurzame toekomst voor onze planeet. Voor meer informatie, ga naar [lotusbakeries.com/our-environment](https://www.lotusbakeries.com/our-environment).”

2

### RESPECT VOOR DE MEDEMENS

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

### Praktijkvoorbeeld 2021

Lotus Bakeries volgt de GDPR regelgeving die sinds 25 mei 2018 van kracht is. In 2020 heeft zij haar GDPR handboek licht aangepast op basis van de ervaringen uit de voorbije twee jaar. Sinds 2020 zijn de GDPR regels voor alle medewerkers toegevoegd aan de onboarding packs en wordt elke nieuwe kantoormedewerker een korte training aangeboden over de voornaamste databeschermingsregels. Zo is in 2021 40% van de nieuwe kantoormedewerkers getraind. Het merendeel van deze nieuwkomers is in het vierde kwartaal gestart en zal om die reden pas in het eerste kwartaal van 2022 getraind worden.

3

### HANDEL EERLIJK & COMPLIANT

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

#### Praktijkvoorbeeld 2021

- Bij aanvang van elke gesloten periode worden alle personen met leidinggevende bevoegdheid alsook alle medewerkers die toegang hebben tot kritische bedrijfsinformatie, opnieuw herinnerd aan de verplichtingen onder de Dealing Code, versie 2 april 2020. Zij hebben de Dealing Code ook allemaal afgetekend.



**De volledige Dealing Code is beschikbaar op onze website** <https://www.lotusbakeries.com/governance-practices-and-policies>

- In 2021 is een gloednieuw Competition Compliance Programma uitgerold doorheen de organisatie. Alle relevante medewerkers binnen de marketing, verkoop en aankoopafdelingen zijn uitgenodigd op een initiële interactieve workshop van tweeënehalf uur waarin acht aandachtspunten door middel van reële casussen worden toegelicht. Iedereen die deze training heeft gevolgd, krijgt voorts toegang tot maandelijkse korte reminders, in de vorm van korte filmpjes of uitdagingen. In 2021 hebben we ons in eerste instantie toegespitst op de medewerkers van SOF België, Nederland, Frankrijk, Europa (Verenigd Koninkrijk, Duitsland, Oostenrijk, Tsjechië, Zweden, Zwitserland, Spanje en Italië), en International Distributors Biscoff®. Hiermee hebben we 66% van al deze relevante medewerkers getraind. Enkele departementen hebben we in 2021 – mede wegens reisbeperking door COVID-19 – nog niet kunnen bereiken en worden in het eerste kwartaal 2022 getraind, met name onze departementen in de VS, Azië en onze collega's van International Distributors Natural Foods. Dit programma zal in 2022 voortgezet worden door ook alle nieuwe medewerkers binnen de marketing, verkoop en aankoopafdelingen uit te nodigen voor het programma.



Document to which our report dated 08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

4

### CORRUPTIE TEGENGAAN

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

6

### RESPECT VOOR HET MILIEU & VERANTWOORD INKOOPBELEID

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

Voor onze concrete acties 2021 wordt onder meer verwezen naar de 2021 ambities en realisaties op vlak van milieu op p. 88 en naar de implementatie van de Gedragscode voor Leveranciers op p. 121 van dit jaarverslag.

5

### BEVEILIGEN VAN INFORMATIE

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

#### Praktijkvoorbeeld 2021

Het Corporate ICT departement heeft in 2021 opnieuw een scala aan initiatieven genomen om Lotus Bakeries' informatie nog beter te beveiligen. Naast de reeds genomen maatregelen voor preventie, detectie en impactbeperking van cyber aanvallen en de jaarlijkse audit naar de veiligheid van onze ICT systemen, is er in 2021 voornamelijk ingezet op continue bewustmaking bij de Lotus Bakeries medewerker via een tool waar medewerkers phishing kunnen rapporteren, en van waaruit ook periodiek simulatie-phishing mails worden uitgestuurd. Met succes! Er zijn 20.663 ransomware simulaties uitgevoerd. Het percentage van de gevallen waarbij medewerkers de fout in gaan en de gesimuleerde ransomware toch aanklikken, is inmiddels teruggebracht tot 3,8%. Daarbovenop zijn ook de smartphones van alle Lotus Bakeries medewerkers in 2021 nog verder beveiligd.

## Verantwoordelijkheden

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

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

## Whistleblowing

Alle medewerkers van Lotus Bakeries worden aangemoedigd om bezorgdheden aangaande de Gedragscode te rapporteren aan de Compliance Officer. Lotus Bakeries verbiedt vergelding tegen personen die te goeder trouw problemen melden en verbindt zich ertoe dergelijke gemelde problemen te onderzoeken. Lotus Bakeries zal corrigerende maatregelen nemen indien de situatie dit rechtvaardigt. Het niet naleven van de Gedragscode kan leiden tot disciplinaire of gerechtelijke stappen.

In 2021 zijn er middels de in de Gedragscode opgenomen rapporteringslijn diverse vragen binnengekomen bij het Compliance departement. Er zijn daarnaast 2 klachten ontvangen van medewerkers, die beiden onderzocht en behandeld werden. Deze klachten konden lokaal afgehandeld worden en behoeften geen escalatie.

## Rapportering

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

Op 2 april 2020 is de Gedragscode nog uitvoerig besproken. Er bestond in 2021 geen aanleiding voor verdere bespreking in de Raad van Bestuur.

## Implementatie

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

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

De werknemers van Lotus Bakeries is gevraagd de Gedragscode af te tekenen en hebben allen een korte toelichting gekregen over de 6 daarin opgenomen principes. Eind 2021 heeft 99,8% van de werknemers de gedragscode ondertekend.

## VERANTWOORDE INKOOP & INTEGRE BEDRIJFSVOERING BIJ ONZE LEVERANCIERS

### Gedragscode voor leveranciers

De principes uit de Lotus Bakeries Gedragscode worden eveneens opgelegd aan onze leveranciers van verpakking, grondstoffen, apparatuur en eindproducten. In 2021 heeft 90,1% van onze sleutelleveranciers van eindproducten (externe productie), van grondstoffen, van verpakking en van machines waarmee Lotus Bakeries een geschreven contract heeft afgesloten, de Gedragscode voor Leveranciers ondertekend.

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

### Wettige en integere bedrijfsvoering:

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

### Eerlijke bedrijfsvoering

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

### Respect voor het milieu

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

### Traceerbaarheid

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

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



Document to which our report dated 08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

## Verantwoordelijkheden

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

## Whistleblowing

Leveranciers wordt gevraagd eventuele bezorgdheden te uiten aan hun contactpersoon bij Lotus Bakeries.

## Monitoring

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

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

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

## Implementatie

De Gedragscode voor Leveranciers is aangeleverd in de taal van het contract en is beschikbaar in 10 talen.

De huidige leveranciers van verpakking, grondstoffen, apparatuur en eindproducten met wie Lotus Bakeries een geschreven contract heeft, zijn gevraagd de Gedragscode afzonderlijk te ondertekenen. In 2021 heeft 90,1% van de sleutelleveranciers de gedragscode ondertekend.

Voor nieuwe leveranciers van verpakking, grondstoffen, apparatuur en eindproducten is de Gedragscode voor Leveranciers toegevoegd aan het contract.

Al onze algemene voorwaarden voor aankoop bevatten een verwijzing naar de Gedragscode voor leveranciers, die beschikbaar is op onze website.

## RESPONSIBLE SOURCING

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

## Palmolie

Voor Lotus Bakeries is het belangrijk dat de palmolie die zij in haar producten gebruikt duurzaam gewonnen is en niet bijdraagt tot ontbossing of tot het vernietigen van kwetsbare gebieden. Daarom koopt Lotus Bakeries RSPO gecertificeerde palm. Verder selecteert Lotus Bakeries haar palmolie sleutelleveranciers<sup>1</sup> zorgvuldig op basis van het NDPE-principe (No-deforestation, No-Peat, No-Exploitation) in haar inkoopnormen. Dit heeft Lotus Bakeries onderschreven in haar palmoliebeleid. Eind 2021 heeft 90% van de palmolie sleutelleveranciers het Lotus Bakeries' Palmolie beleid onderschreven

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

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

Alle Lotus Bakeries sites die palmolie verwerken, hebben bovendien het RSPO-certificaat behaald.

## Rainforest Alliance

The cacaoboter en cacaomassa verwerkt in onze Lotus® Biscoff® Chocolate is gecertificeerd door de Rainforest Alliance.

## Responsible Soy Association

Lotus Bakeries is eveneens lid van RTRS (Round Table on Responsible Soy Association – Zwitserland)

## KWALITEITSMANAGEMENTSYSTEEM

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

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

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

## Verantwoordelijkheid

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

## Productveiligheid en -kwaliteit

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



Document to which our report dated 08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

<sup>1</sup> Palmolie sleutelleveranciers zijn deze die producten leveren waarin meer dan 50% palm olie zit.

### Kwaliteitscontrole leveranciers

Onze leveranciers worden geselecteerd volgens vooraf bepaalde criteria, waaronder de beschikbaarheid van een goed werkend kwaliteits- en food safety management systeem, geborgd door een onafhankelijke voedselveiligheidscertificatie. Hier maakt een goed werkend traceringsysteem deel van uit, zodat Lotus Bakeries op elk moment weet waar onze grondstoffen vandaan komen. Voor grondstoffen en verpakkingsmaterialen die kritisch zijn ten aanzien van productveiligheid zoals bloem, eieren, vetstoffen, margarines, chocolade en bedrukte verpakkingen met direct productcontact heeft Lotus Bakeries daarenboven een lastenboek opgesteld met productveiligheidseisen waaraan voldaan moet zijn.

De door onze leveranciers geleverde producten worden voorts onderworpen aan een in-bound controle. Daarnaast wordt het door de leverancier meegeleverde analyserapport beoordeeld en, door regelmatige tegenanalyses van onze eigen gespecialiseerde interne laboratoria, gecontroleerd. In 2021 werd een project opgestart om deze ingangscntrole op uniforme wijze over alle vestigingen heen uit te voeren en te registreren in SAP.

De controle op onze leveranciers wordt aangevuld met leveranciers-bezoeken en audits, die naar jaarlijkse gewoonte uitgevoerd worden op grond van prestatiemetingen, alsook bij nieuwe leveranciers. In 2021 vonden er 5 audits plaats bij onze leveranciers.

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

### Kwaliteitsborging van onze productieprocessen en eindproducten

Voor al onze productievestigingen zijn productieprocessen uitgewerkt die de kwaliteit en de veiligheid van onze producten moeten verzekeren. Zo zijn er gedetailleerde HACCP-plannen (risicostudies m.b.t. productveiligheid) uitgewerkt. Deze worden minstens jaarlijks of bij elke grondige aanpassing van het proces of van de machines geüpdatet. In 2021 werd het raamwerk voor de HACCP plannen grondig herwerkt. Hiermee gaan de productievestigingen in 2022 aan de slag en er wordt bijkomend een grondige HACCP opleiding voor de lokale HACCP teams georganiseerd. Ook een zogenaamd food-defense plan, gericht op voorkoming van opzettelijke verontreiniging, is van kracht in elke site.

Elke medewerker volgt de nodige opleiding aangaande deze processen. Verificatie gebeurt door middel van interne audits. In 2021 hebben er 87 interne audits plaatsgevonden. Elke productiesite is minstens 5 keer gecontroleerd. Externe certificatie vormt een belangrijke ruggensteun bij het continu verbeteren van zowel processen als producten. Elke productievestiging van Lotus Bakeries is BRC of IFS gecertificeerd. Het kwaliteitsmanagement systeem wordt op jaarlijkse basis geanalyseerd op basis van verschillende criteria, aan de hand waarvan correctieve en preventieve maatregelen worden genomen.

Onze externe productiepartners worden op gelijkaardige wijze opgevolgd door onze afdeling Corporate Quality Assurance. Daar vonden afgelopen jaar 2 fysieke audits plaats, 16 digitale kwaliteitsvergaderingen en 2 fysieke ad hoc audits. Wegens de COVID-19 pandemie was het aantal audits bij onze externe productiepartners beperkter dan gebruikelijk. De eisen die we stellen aan onze externe productiepartners zijn contractueel vastgelegd in een duidelijk eisenpakket. Omdat het belang van en het volume bij externe productiepartners stijgt, werd in 2021 beslist om deze vanaf 2022 verhoogde aandacht te geven aan kwaliteit bij onze externe productiepartners en daarvoor de noodzakelijke resources te voorzien.

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

### Kwaliteitsprocessen voor onze klanten

Eerst en vooral dienen onze eindproducten, zowel het product als de verpakking, te voldoen aan de relevante wetgeving inzake levensmiddelen. De etikettering van de producten en de verwerking van grondstoffen en verpakkingsmaterialen volgens de voorschriften door het land van commercialisatie worden door de afdeling Corporate Quality Assurance opgevolgd. Ook wensen we de consument transparant te informeren over geverifieerde claims die met betrekking tot het product gemaakt worden. In 2021 is gewerkt aan een vernieuwde database om al deze informatie op een efficiënte manier te beheren en om te zetten in productspecificaties en klanteninformatie.

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. In geval van ernstige klachten is er een specifieke product withdrawal en recall-procedure alsook een opgeleid crisis management team in elk van onze vestigingen en verkoopkantoren. Jaarlijks wordt deze procedure getest en worden leerpunten aangeduid en bijgestuurd. In 2021 zijn er geen ernstige klachten ontvangen en is er geen enkele terughaalactie of recall noodzakelijk geweest.



Document to which our report dated 08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

NUTRITIONEEL BELEID

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

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

Research & Development

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

Onze inspanningen op het vlak van innovatie vertalen zich voorts in een uitgebreid en innovatief productgamma. Verwezen wordt naar p 43-44, 56-58, 72-75 van dit jaarverslag.

De vijf doelstellingen van ons nutritionele beleid staan hierbij steeds voorop.

Superieure smaakervaring

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

Gediversifieerd aanbod

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

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

Geen artificiële smaak- en kleurstoffen

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

Verscheidenheid in portiegroottes

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

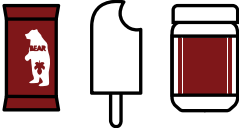
Heldere informatie & verantwoorde marketing

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

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



SUPERIEURE  
SMAAKERVARING



GEDIVERSIFIEERD EN  
KUALITATIEF AANBOD



GEEN ARTIFICIËLE  
SMAAK- EN KLEURSTOFFEN



VERSCHEIDENHEID  
IN PORTIEGROOTTES



HELDERE EN CONSISTENTE  
INFORMATIE NAAR CONSUMENTEN

Document to which our report dated  
08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

# Lotus Bakeries Foundation for Education

**Missie:** Lotus Bakeries streeft ernaar een substantiële bijdrage te leveren aan zorgvuldig geselecteerde onderwijsprojecten gericht op kwalitatief onderwijs aan 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.



Document to which our report dated 08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

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

## ONZE UITGANGSPUNTEN ZIJN DUIDELIJK:

- We willen 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 2021 ondersteunt Lotus Bakeries 6 ontwikkelingsprojecten binnen Lotus Bakeries' Foundation for Education:**

### Kusasa school

De Kusasa school is een onderwijsproject in de Westkaap in Zuid-Afrika waarvan Lotus Bakeries sinds 2018 hoofdsponsor is. Jaarlijks kunnen zo'n 152 kinderen goed basisonderwijs krijgen en worden ze ondersteund in hun verdere ontwikkeling. Hierdoor hebben ze een betere toekomst in het vooruitzicht, wat ook de samenleving in de regio ten goede komt.

### Peterschappen Lotus Bakeries

Dit project is samen met Cunina opgezet in de school van Reichenau, Underberg in Zuid-Afrika. In 2017 is aan de medewerkers van Lotus Bakeries Corporate de mogelijkheid geboden peetouder te worden. Alle petekinderen krijgen onderwijs aangeboden van hun eerste jaar lager onderwijs tot en met hun laatste jaar middelbaar. Dit betekent dus een langetermijnengagement van 12 jaar voor ongeveer 130 kinderen.

## Lotus Bakeries bouwt mee aan de educatieve toekomst van kinderen met Het Kusasa Project in Zuid-Afrika

**Doug Gurr**

Oprichter van Het Kusasa Project

**Marie-Louise Raymond**

Directrice van de school

In Zuid-Afrika steunt Lotus Bakeries sinds 2018 het Kusasa-Project. Dit initiatief wil kinderen uit de regio onderwijs van de bovenste plank aanbieden, en van daaruit de kans op een betere toekomst vergroten. Zoals voor velen, was het jaar 2021 er een vol uitdagingen, met naast de armoede en moeilijke omstandigheden waarin de kinderen er opgroeien, ook de covid-pandemie. Dankzij de steun van talrijke sponsors, waarvan Lotus Bakeries de belangrijkste is, doet de school het echter even goed als de beste privéscholen in de buurt.

In de Kaapse Wijnlanden en de Franschhoek-vallei in Zuid-Afrika contrasteert het weelderige landschap met de verpletterende armoede van de lokale bevolking. Kinderen groeien er op in een omgeving van analfabetisme, misdaad, gebroken families en werkloosheid. In deze context vond Het Kusasa Project zo'n 15 jaar geleden zijn oorsprong. "Het begon allemaal tijdens een partijtje voetbal met lokale kinderen", begint Doug Gurr, die samen met Dave Riordan het project opstartte. "We hebben onmiddellijk contact gelegd met de lokale school om te helpen met lezen in het Engels (als tweede taal), sporten en het mobiliseren van vrijwilligers om ons te helpen bij onze programma's."



### EIGEN ONAFHANKELIJKE SCHOOL OPGERICHT

Na een tijd beseften Dave en Doug dat ze meer impact en zeggenschap wilden hebben. "De Afrikaanse kinderen in deze omgeving wonen in houten huisjes, dicht op elkaar, vaak zonder stromend water, elektriciteit of toilet. De meest impactvolle manier om deze kinderen een kans op een betere toekomst te geven, was om hen te voorzien van degelijk onderwijs", gaat Doug verder. "De geletterd- en gecijferdheid van kinderen in hun vormingsjaren bepaalt hoe ze het later als volwassenen zullen doen. Daarom heeft The Kusasa Project in 2015 een eigen, goed uitgeruste school opgericht, met uitstekende en gedreven leerkrachten. Samen willen we hun kansen op een betere toekomst vergroten, door hen al van jongs af kwalitatief onderwijs aan te bieden, wat elk kind verdient, ongeacht sociale achtergrond of problemen."

Het Kusasa Project begon met drie leerjaren en zo'n 50-tal kinderen en is ondertussen uitgegroeid tot een organisatie met 152 leerlingen, verspreid over zes leerjaren, en een fantastische groep leerkrachten geleid door directrice Marie-Louise Raymond, die het dagelijkse reilen en zeilen in goede banen leidt. "Onze school focust op de ontwikkeling tijdens de vroege kinderjaren", vertelt Doug. "De eerste tien levensjaren vormen op het vlak van educatie de belangrijkste periode voor een kind. Zit die fase goed, dan is de kans groter dat ze het later goed doen."

### DROMEN MOGELIJK MAKEN

Daarvoor rekent Het Kusasa Project op de steun van talrijke sponsors, waarvan Lotus Bakeries er de belangrijkste is. "Sinds ze besloten om ons te steunen, heeft Lotus Bakeries ons naar een ander niveau gekatapulteerd", zegt directrice Marie-Louise dankbaar. "Naast financiële steun, zijn Jan Boone en Isabelle Maes ook persoonlijk erg betrokken, en bezoeken ze ons regelmatig. Ze leven mee, en proberen te helpen waar mogelijk. Dankzij hun steun haalt de school op technologisch vlak een zeer hoog niveau. Hun eerlijke, oprechte interesse motiveert ons voltallige team om zich ten volle in te zetten. Het is dankzij hun steun dat we in deze school het topniveau halen van de privéscholen in de regio. Ze maken het ons mogelijk om te dromen."

De lokale gemeenschap is alvast enorm enthousiast om deel uit te mogen maken van het project. "We kunnen helaas slechts 26 nieuwe kinderen toelaten per jaar", legt Marie-Louise uit. "Soms zijn er tot wel 220 aanmeldingen. We kiezen er echter bewust voor om de klassen niet té groot te maken om in staat te blijven kwalitatief goed en gestructureerd onderwijs te geven. Hun ouders engageren zich om jaarlijks 20 uur vrijwilligerswerk te doen op school: bijvoorbeeld door te helpen met lezen in de klas, te poetsen, of workshops bij te wonen. We vinden het fijn om te zien dat ze dit echt ter harte nemen! Ook al verstaan ze soms niet alles en moeten we vertalers inzetten, ze zijn erg ondersteunend en dat is fantastisch."

### LEREN IN TIJDEN VAN PANDEMIE

Ook in de Franschhoek-vallei bracht de pandemie belangrijke uitdagingen met zich mee. "In de meeste lokale gemeenschapsscholen konden kinderen tot eind januari 2022 slechts roterend naar school komen. Gemiddeld gingen ze op twee weken tijd slechts drie keer naar school, vanwege het aantal kinderen in de klas en de social distancing maatregelen van de afgelopen twee jaar", geeft Marie-Louise nog mee. "Vandaag kunnen we de school opnieuw alsof er nooit een onderbreking was in het onderwijs van de kinderen. Dat levert onze leerlingen een aanzienlijke academische voorsprong op ten opzichte van hun leeftijdsgenoten in andere scholen."

Een andere uitdaging zijn de levensomstandigheden van de kinderen. "Het is onze taak om begrip te tonen voor de uitdagingen van de families en de omgeving waarin ze moeten leven", zegt Marie-Louise. "Slapen in een houten hutje tijdens de intense zomerhitte in deze regio, is quasi onmogelijk. Daarom zijn de kinderen op school vaak ontzettend moe. Sommigen hebben zelfs geen tafel om hun huiswerk te maken, of een plek om hun boeken op te leggen. Wij hebben respect voor de manier waarop de ouders hun leven organiseren, en proberen hen geen extra druk te geven in een al heel stressvol leven. Onze grootste uitdagingen zijn in die zin ook onze grootste verwezenlijkingen." Vaak ontstaan er bovendien branden, waarbij talrijke hutjes volledig in de as gelegd worden en families hun hele hebben en houden verliezen. "Maar de veerkracht van deze kinderen is ongelooflijk", besluit Doug. "Het zijn overlevers. Een van onze leerkrachten zei ooit: 'Ik heb nog nooit kinderen gezien met zo veel potentieel. Het enige wat ze nodig hebben, is een kans.' Die uitspraak is onze drijfveer om dagelijks en voortdurend een directe en betekenisvolle impact te hebben in het leven van onze kinderen."

**“De meest impactvolle manier om onze kinderen een betere toekomst te geven, was om hen te voorzien van kwalitatief hoogstaand onderwijs”**

– Doug Gurr



Document to which our report dated 08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

## 129 Zuid-Afrikaanse kindjes naar school dankzij steun Lotus Bakeries

### Ann-Charlotte Langerae

Legal Counsel

### Débora Soenens

Management Assistant Group HR

### Denis Pieters

Consolidation Manager

**Al 4 jaar steunt Lotus Bakeries de ngo Cunina, die kansarme kinderen in ontwikkelingsgebieden toegang tot onderwijs geeft. Bijna 130 corporate medewerkers zijn het engagement aangegaan om meter of peter te zijn van een kindje uit het Zuid-Afrikaanse Underberg. Dankzij de steun van Lotus Bakeries kunnen de gesponsorde kindjes gedurende twaalf jaar genieten van kwalitatief onderwijs. Een gesprek met drie peetouders.**

“Toen het Cunina-project aan ons voorgesteld werd, wilde het merendeel van de corporate collega’s meteen meter of peter worden”, begint Legal Counsel Ann-Charlotte Langerae enthousiast. “Waarom ook niet: het is een fantastisch project, dat gefinancierd wordt door Lotus Bakeries en waarbij wij als medewerkers peetouder worden. Twee keer per jaar wisselen we brieven uit met onze petekindjes in Zuid-Afrika. Het is heel fijn om een kindje met onderwijs te kunnen ondersteunen, want dat is de weg om uit de armoede te geraken.”

#### PERSOONLIJK BETROKKEN

Zelf is ze meter van een jongetje van tien, dat ook nog een broertje en een zusje heeft. “Peetouder zijn, is niet altijd rozengeur en maneschijn”, zo zegt Ann-Charlotte. “Soms verliezen kindjes een ouder of worden ze geconfronteerd met andere persoonlijke drama’s. Ook is het mogelijk dat ze moeten verhuizen, of gebeurt er iets met hen waardoor ze niet langer deel uitmaken van het project. We krijgen dan een nieuw kindje onder onze hoede. Omdat je toch een band opbouwt, kan dit soms echt confronterend zijn.”

Vaak raakt zelfs het hele gezin van de Lotus Bakeries-medewerker betrokken bij het peterschap. “Ik heb een zoontje van vier”, gaat Management Assistant Group HR Débora Soenens verder. “Toen we rond de Halloweenperiode een brief mochten sturen, heeft hij een hele grote tekening gemaakt en die met handen en voeten beschilderd. Enkele weken terug kwam het Cunina-project zelfs toevallig als thema aan bod in zijn klas. Mijn zoontje was superblij om de foto’s en brieven te kunnen tonen aan zijn klasgenootjes. Zo worden de kinderen hier al van jongs af aan bewust gemaakt van het feit dat niet iedereen zijn wiegje op dezelfde plek stond, en niet iedereen dezelfde kansen of even veel speelgoed krijgt. In de laatste brief lazen we bijvoorbeeld dat de ouders van ons kindje werkloos zijn. Ze leven van het pensioen van oma, en ze komen maar net rond. Dat is schrijnend. Het raakt me dat ik niet meer kan doen.”

Collega Denis Pieters, Consolidation Manager, laat zich dan weer inspireren door zijn eigen kleinkind als hij brieven stuurt naar zijn petekindje, een meisje van acht. “Vroeger was ik peter van een jongen van zes, een grote speelvogel met slechte punten. Nu dus van een meisje dat al iets ouder is. Ik zie veel gelijkenissen met de interesses van mijn kleinkind. Ik laat me daardoor inspireren om brieven te schrijven, want we kunnen niet zomaar alles vertellen: pronken met wat we hier hebben, is natuurlijk niet de bedoeling.”



#### ONDERWIJS, MATERIAAL EN UNIFORMEN

Daarnaast wordt er ook geïnvesteerd om de school op zich te verbeteren, en worden er dankzij de steun van Lotus Bakeries ook uniformen voorzien voor de kindjes. “Mijn metekindje bedankte me in een brief omdat Lotus Bakeries haar schooluniform had betaald”, zegt Débora. “Ze schreef hoe speciaal ze zich voelde wanneer ze naar school wandelde. Iedereen keek naar haar omdat ze een uniform droeg. Daar word je toch vrolijk van.”

Naarmate de tijd vordert, merken Ann-Charlotte, Débora en Denis dat hun steun een positieve impact heeft op de schoolresultaten van de kinderen. “Enerzijds krijgen we hun rapporten te zien, zodat we hen wat dat betreft af en toe een pluim op de hoed kunnen steken”, vertelt Ann-Charlotte. “Maar ook aan de brieven merken we dat ze erop vooruitgaan. Engels is niet hun moedertaal, ze leren het op school. In het begin bestaan de brieven uit een tweetal lijnen in grote drukletters, maar na verloop van tijd zien we daar enorme vordering in.”

#### IN LIJN MET DE WAARDEN VAN LOTUS BAKERIES

De steun aan het Cunina-project past dan ook perfect bij Lotus Bakeries als bedrijf, zo vinden ze. Denis, die al veertig jaar bij Lotus Bakeries werkt, formuleert het als volgt: “De manier waarop dit bedrijf omgaat met mensen is absoluut top. Ze houden rekening met de medewerkers, er is een vriendelijke sfeer, en het contact is altijd menselijk. De steun aan dit project past hier perfect bij”, besluit hij.



Document to which our report dated 08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

## TAJO

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

## City Pirates

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

## Gooikenshoeve

VZW Gooikenshoeve werd opgericht om psychisch en maatschappelijk kwetsbare jongeren en jongvolwassenen vanaf 17 tot 25 jaar een zinvolle dagbesteding aan te bieden in een kleinschalige, veilige en warme omgeving. Op deze wijze willen 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.



### ENKELE RESULTATEN VOOR 2021

- In Benin: dankzij het project werden 24 nieuwe alfabetiseringscentra opgericht. Ongeveer 200 vrouwen hebben alfabetiseringscursussen gevolgd; 181 van hen hebben het examen afgelegd en 173 van hen zijn geslaagd.
- In de Democratische Republiek Congo: dankzij het project werden 15 nieuwe alfabetiseringscentra opgericht. Ongeveer 370 vrouwen hebben alfabetiseringscursussen gevolgd; 360 van hen hebben het examen afgelegd en 326 zijn geslaagd.



Document to which our report dated 08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

## AMBITIES

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



### MILIEU

De verpakkingen van alle merken recycleerbaar tegen 2025

Alle sites in eigendom van Lotus Bakeries zijn CO<sub>2</sub>-neutraal

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



### MEDEWERKER

Ambitieuze TOP-kandidaten rekruteren met aandacht voor diversiteit

Zorgen voor een great place to work, een veilige, uitdagende en aangename werkomgeving.

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



### MAATSCHAPPIJ

Integere bedrijfsvoering met de Lotus Bakeries Gedragscode

Verantwoorde inkoop middels de Gedragscode voor Leveranciers

Onze leveranciers van palmolie verbinden zich tot ons beleid

## PRIORITEITEN

# EU-TAXONOMIE

## OVERZICHT VAN DE EU-TAXONOMIE

Dit deel bevat de informatie in het kader van de EU-taxonomie die op grond van artikel 8 van Verordening 2020/852 (de Europese taxonomieverordening) moet worden verstrekt.

In de Europese taxonomieverordening worden de volgende zes milieudoelstellingen opgenomen:

- Mitigatie van klimaatverandering
- Aanpassing aan klimaatverandering
- Duurzaam gebruik en bescherming van water en mariene hulpbronnen
- De overgang naar een circulaire economie
- Preventie en bestrijding van verontreiniging
- Bescherming en herstel van de biodiversiteit en ecosystemen

De EU heeft een lijst gepubliceerd met economische activiteiten die in aanmerking kunnen komen voor de eerste twee milieudoelstellingen: de gedelegeerde verordeningen klimaat. De sectoren die er momenteel toe behoren zijn energie, geselecteerde productieactiviteiten, vervoer en gebouwen. De productie van voedingsmiddelen en dranken valt nog niet onder de gedelegeerde klimaatverordeningen.

## EERSTE TOEPASSING VAN DE EUROPESE TAXONOMIEVERORDENING

We zijn tot de conclusie gekomen dat onze economische kernactiviteiten in verband met de productie en verkoop van koekjes en natuurlijke snacks niet onder de gedelegeerde handeling klimaat vallen en bijgevolg momenteel niet in aanmerking komen voor de taxonomie.

Voor de rapportering in 2021 hoeft alleen het aandeel van de voor de taxonomie in aanmerking komende economische activiteiten in de omzet, de kapitaaluitgaven (CapEx) en de operationele uitgaven (OpEx) te worden vermeld.

De bedragen voor de berekening van de omzet-, CapEx- en OpEx-ratio's zijn gebaseerd op de gerapporteerde gegevens in de geconsolideerde jaarrekening die is opgenomen in het jaarverslag van 2021.

Aangezien momenteel geen van onze inkomstgenererende activiteiten worden beschreven in de gedelegeerde verordeningen klimaat, moeten wij een jaaromzet rapporteren van nul euro voor de EU-taxonomie in aanmerking komende omzet.

Als en wanneer de specifieke economische activiteit 'productie van voedingsmiddelen en dranken' aan de toekomstige gedelegeerde verordeningen wordt toegevoegd, verwachten wij dat onze KPI voor omzet die in aanmerking komt voor de taxonomie zal stijgen.

Wij hebben voor de taxonomie in aanmerking komende kapitaal- en operationele uitgaven geïdentificeerd in de volgende soorten activiteiten:

- elektriciteitsproductie uit hernieuwbare bronnen
- bouw, uitbreiding en vernieuwing van water/afvalwaterinstallaties
- installatie, onderhoud en reparatie van apparatuur, toestellen en technologieën ter verbetering van de energie-efficiëntie en
- leasing van lage-/zero-emissievoertuigen

Aangezien deze activiteiten niet rechtstreeks verband houden met onze inkomstgenererende kernactiviteiten, bedragen onze huidige voor de taxonomie in aanmerking komende CapEx- en OpEx-ratio's op het einde van 2021 respectievelijk ongeveer 1% en 0,1%.

## HUIDIGE ANDERE ACTIVITEITEN EN MOGELIJKHEID OM IN DE TOEKOMST IN AANMERKING TE KOMEN VOOR DE TAXONOMIE

Het is belangrijk op te merken dat 'niet in aanmerking komen' volgens de Europese taxonomieverordening verwijst naar het feit dat de activiteiten momenteel buiten het toepassingsgebied blijven van de economische activiteiten, waarvoor in het kader van de huidige gedelegeerde verordeningen technische screeningcriteria werden ontwikkeld.

Het is dan ook belangrijk te verduidelijken dat omzet, kapitaal- en operationele uitgaven die niet in aanmerking komen volgens de Europese taxonomieverordening niet mogen worden geïnterpreteerd als een indicatie van onze prestaties bij het nastreven of verwezenlijken van onze duurzaamheidsdoelstellingen.

Wij verwachten dat deze KPI's zullen toenemen naarmate de gedelegeerde verordeningen worden voltooid.

Wij zullen onze voor de taxonomie in aanmerking komende en daarop afgestemde activiteiten blijven beoordelen in het licht van het evoluerende wettelijke kader van de Europese taxonomieverordening, en de vereisten van de Europese taxonomie blijven integreren in ons bedrijfsmodel en in ons rapporteringsbeleid en -procedures.

Ondertussen blijven wij zoeken naar manieren om onze emissies te verminderen en zullen wij in 2022 het Science Based Target initiatief (SBTi) onderschrijven.



Document to which our report dated 08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

# LIMITED ASSURANCE REPORT



## ASSURANCE RAPPORT MET BEPERKTE MATE VAN ZEKERHEID VAN DE ONAFHANKELIJKE AUDITOR MET BETREKKING TOT DE CARE FOR TOMORROW SECTIE IN HET JAARVERSLAG 2021 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 24 februari 2022 (de “Overeenkomst”), waarbij we werden aangesteld om een onafhankelijk assurance rapport met beperkte mate van zekerheid uit te brengen met betrekking tot geselecteerde indicatoren in de sectie Care for Today – Respect for Tomorrow over het jaar afgesloten op 31 december 2021 in het Jaarverslag 2021 van Lotus Bakeries NV (het “Verslag”).

### 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 informatie en gegevens van de geselecteerde indicatoren, over het jaar afgesloten op 31 december 2021, aangegeven door middel van ∅ opgenomen in de sectie Care for Today – Respect for Tomorrow van het Verslag voor het jaar afgesloten op 31 december 2021 (de “Informatie Over Het Onderzoeksobject”), in overeenstemming met de criteria die in de sectie Care for Today – Respect for Tomorrow 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 inschattingsmethodes voor de Informatie Over Het Onderzoeksobject voor het jaar afgesloten op 31 December 2021 opgenomen in de sectie Care for Today – Respect for Tomorrow van het Verslag;



Document to which our report dated 08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

- Het interviewen van de verantwoordelijke personeelsleden
- Het inspecteren van 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 geselecteerde indicatoren, over het jaar afgesloten op 31 december 2021, aangegeven door middel van ∅ in de sectie Care for Today – Respect for Tomorrow van het Verslag. Onze assurance strekt zich niet uit tot informatie met betrekking tot eerdere perioden of tot enige andere informatie die in het Verslag is opgenomen.

### ONZE ONAFHANKELIJKHEID EN KWALITEITSCONTROLE

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

Ons bedrijfsrevisorenkantoor past de International Standard on Quality Control 1 toe en onderhoudt een uitgebreid systeem van kwaliteitscontrole met inbegrip van gedocumenteerde beleidslijnen en procedures met betrekking tot ethische vereisten, professionele standaarden, en van toepassing zijnde wettelijke en reglementaire vereisten.

### CONCLUSIE

Op basis van de uitgevoerde werkzaamheden en de verkregen bewijzen, is er geen aangelegenheid onder onze aandacht gekomen dat ons laat vermoeden dat de Informatie Over Het Onderzoeksobject opgenomen in uw Jaarverslag voor het jaar afgesloten op 31 December 2021 niet is opgesteld, in alle van materieel belang zijnde opzichten, overeenkomstig de Criteria.

### ANDERE ESG-GERELATEERDE INFORMATIE

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

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

Ons rapport is uitsluitend bedoeld voor gebruik door de Vennootschap, met betrekking tot het Verslag over het jaar afgesloten op 31 December 2021 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, 8 april 2022

PwC Bedrijfsrevisoren BV,  
vertegenwoordigd door  
Lien Winne  
Bedrijfsrevisor

# 03

## ONZE ORGANISATIE



Document to which our report dated  
08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.



# INHOUD

|                                       |     |
|---------------------------------------|-----|
| Groepsstructuur en dagelijkse leiding | 144 |
| Verkoopstructuur                      | 148 |
| Productievestigingen                  | 148 |
| Investerings en uitbreidingen         | 148 |
| Personeel                             | 149 |
| Onze wereldwijde aanwezigheid         | 163 |



Document to which our report dated  
08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.



**JAN BOONE**  
CEO



**ISABELLE MAES**  
CEO NATURAL FOODS



**MIKE CUVELIER**  
CFO



**IGNACE HEYMAN**  
COO



**WILLIAM DU PRÉ**  
Corporate Director Quality,  
Procurement en R&D



**JOHN VAN DE PAR**  
General Manager België



**JEROEN HARKS**  
General Manager Nederland



**JEAN-PHILIPPE KLOUTZ**  
General Manager Frankrijk



**ELS DESMET**  
General Manager Sales Offices  
Europa



**Margo Joris**  
General Manager VS



**RONALD DRIEDUITE**  
General Manager SÖF Azie



**BART BAUWENS**  
General Manager ID  
Lotus® Biscoff®



**LEON BROER**  
General Manager ID  
Lotus™ Natural Foods



**PAUL HUNTER**  
Managing Director UFF



**GARETH DUNNE**  
Managing Director NB

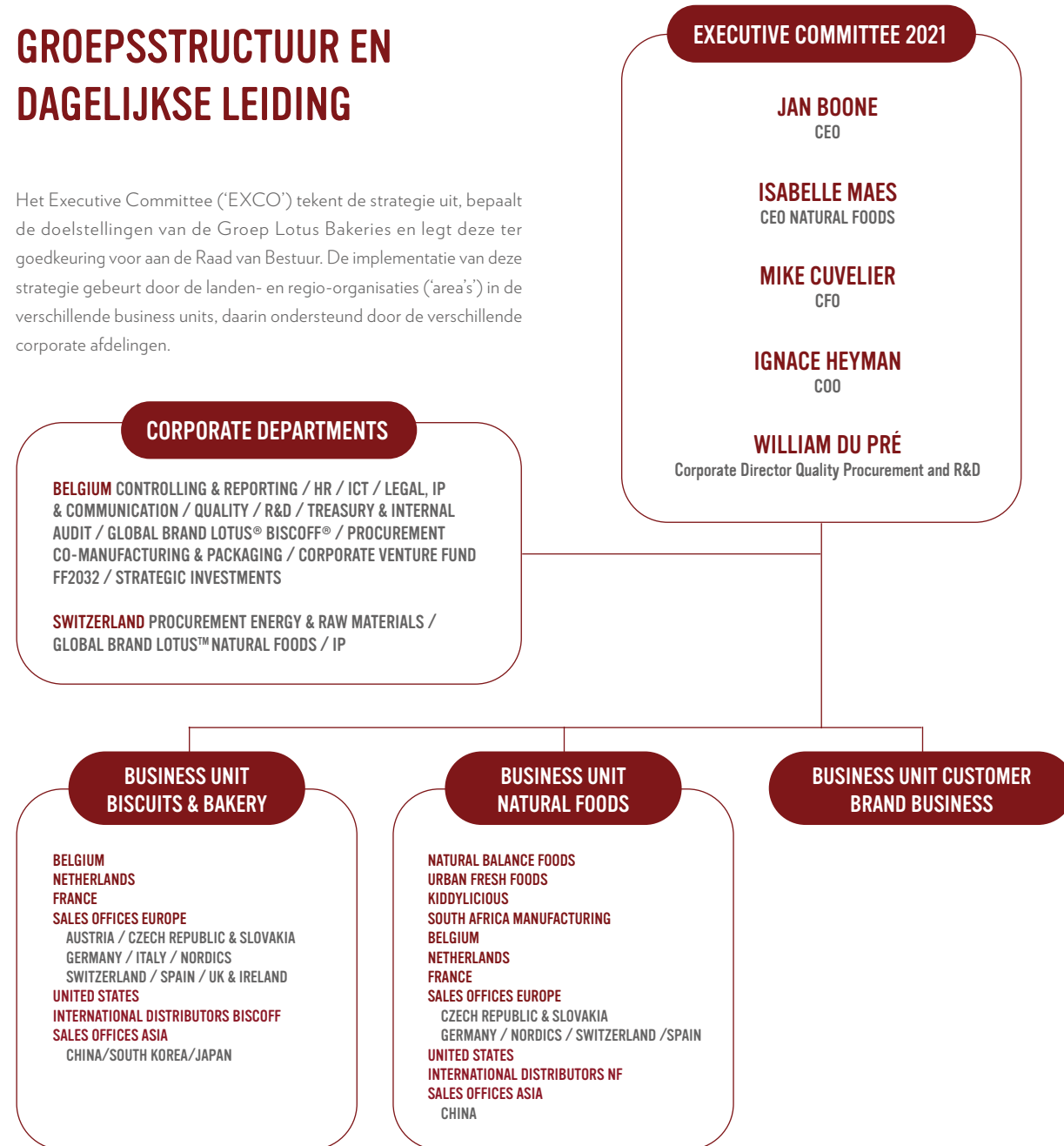


**TWAN THORN**  
Managing Director Kiddylicious

Document to which our report dated  
08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

## GROEPSSTRUCTUUR EN DAGELIJKSE LEIDING

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



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

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

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

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

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

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

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

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



Document to which our report dated  
08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

VERKOOPSTRUCTUUR

Lotus Bakeries heeft in totaal eenentwintig verkoopkantoren (‘Sales Offices’) verspreid over België, Frankrijk, Nederland, het Verenigd Koninkrijk, Spanje, Duitsland, Italië, Zweden, Zwitserland, Tsjechië, Oostenrijk, Verenigde Staten, Hong Kong, China en Zuid-Korea.

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

PRODUCTIEVESTIGINGEN

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

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

INVESTERINGEN EN UITBREIDINGEN

Begin 2021 was de opstart van een nieuwe verpakkinglijn in de BEAR-fabriek in Zuid-Afrika reeds een feit. Hiermee worden rechtstreeks vanuit Zuid-Afrika de internationale markten beleverd.

In 2021 werd er ook stevig geïnvesteerd in productiecapaciteit voor Lotus® Biscoff®. De sneller dan geanticipeerde groei van Lotus® Biscoff® in de voorbije twee jaar, in combinatie met de ambities en plannen voor de toekomst, maken een verdere capaciteitsuitbreiding voor Lotus® Biscoff® dringend en noodzakelijk. Daarom heeft Lotus Bakeries, zoals vorig jaar aangekondigd, beslist om zowel in België als in de VS verder te investeren.

In België zullen de uitbreidingen operationeel zijn eind 2022. Het gaat in de eerste plaats om een tweede deegbereidingskamer. Deze investering is noodzakelijk om additionele deegbereidingscapaciteit klaar te hebben om de verdere groei van zowel Lotus® Biscoff® Cookies als Lotus® Biscoff® Spread te ondersteunen. Bovendien vermindert dit de afhankelijkheid van één deegkamer op de Lotus® Biscoff® site van Lembeke. Eveneens in België is een nieuwe Lotus® Biscoff® productielijn in gebruik genomen en zal, naast de deegkamer, ook een nieuwe Lotus® Biscoff® Sandwichkoekjeslijn opgestart worden.

In de VS zullen de nieuwe investeringen ten laatste in het vierde kwartaal van 2022 in gebruik worden genomen. De capaciteit wordt er verdubbeld met twee nieuwe Lotus® Biscoff® productielijnen.

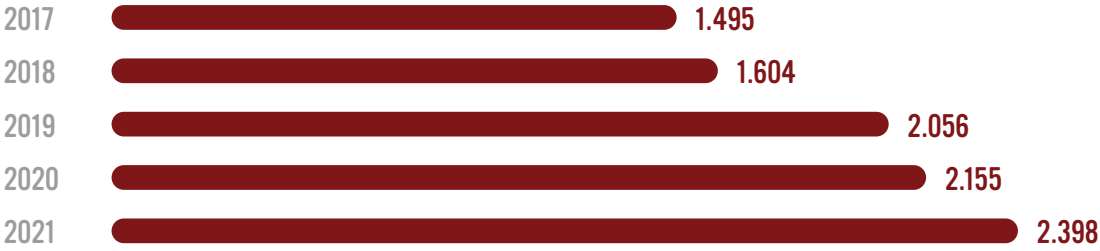
In 2022 is voor deze Lotus® Biscoff® en andere expansies een investeringsbudget van 100 miljoen euro voorzien.



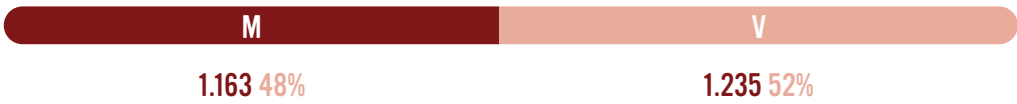
Document to which our report dated 08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

PERSONEEL

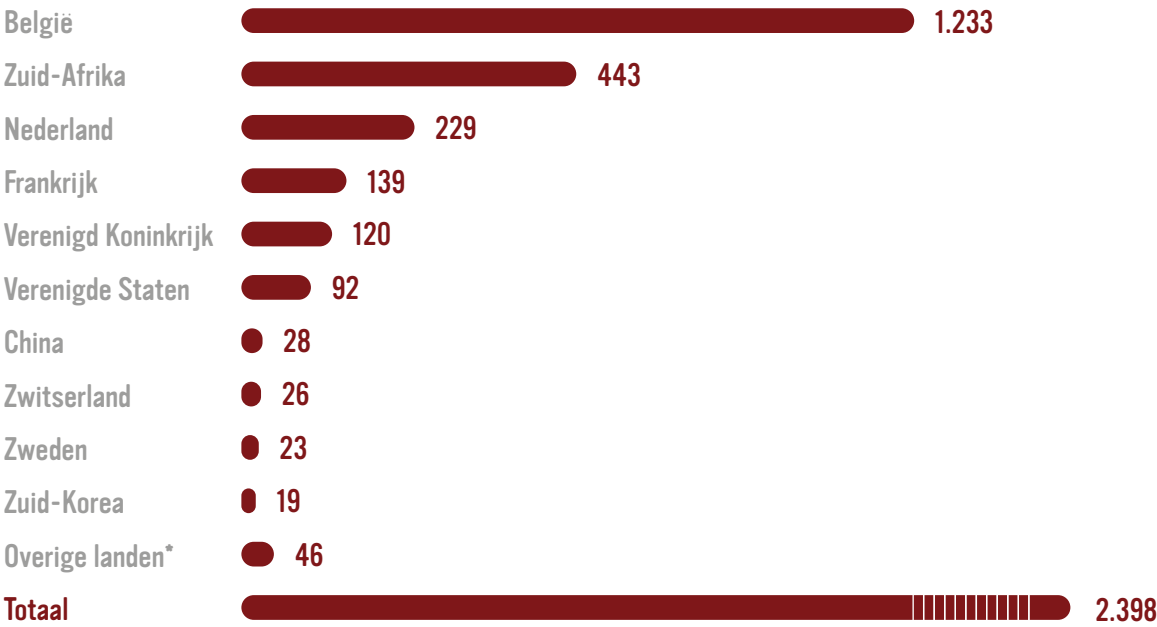
EVOLUTIE



AANTAL MEDEWERKERS VOLGENS GESLACHT



GEOGRAFISCHE WEERGAVE PER LAND



\*Duitsland, Spanje, Tsjechië, Oostenrijk, Italië, Hong Kong



**ELENA BAYOD**  
R&D Director



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



**ROEL DE JONG**  
Director Strategic Investments



**STÉPHANIE DE LANGE**  
Group HR Director



**SOFIE DE LETTER**  
ICT Director



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



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



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



**ELS RUTSAERT**  
Corporate QA Director



**ANNELIES SANTENS**  
Director Treasury, Internal Audit &  
Risk Management



**ELS VAN PARYS**  
Program Manager Strategic  
Projects



**WOUTER VERSTRINGE**  
FF 2032 Investment Fund Director



Document to which our report dated  
08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

## CORPORATE SERVICES

**LEMBEKE, BELGIË**  
**BAAR, ZWITSERLAND**  
**130 WERKNEMERS**  
**2 CORPORATE OFFICES**

### CORPORATE DEPARTMENTS

#### België

Controlling & Reporting  
HR  
ICT  
Legal, IP & Communication  
Quality  
R&D  
Treasury & internal audit  
Global Brand Lotus® Biscoff®  
Procurement Co-manufacturing & Packaging  
Corporate Venture Fund FF2032  
Strategic Investments

#### Zwitserland

Global Brand Lotus™ Natural Foods  
IP  
Procurement Energy & Raw Materials

## LOTUS™ NATURAL FOODS MANUFACTURING

**WOLSELEY, ZUID-AFRIKA**  
**443 WERKNEMERS**  
**1 FABRIEK**

### FABRIEK

**Wolseley**  
BEAR

BELGIE



JOHN VAN DE PAR  
General Manager België

LEMBEKE, BELGIË  
1.086 WERKNEMERS  
1 SALES OFFICE  
4 FABRIEKEN

BUSINESS UNITS

Biscuits & Bakery

Lotus® Biscoff® (speculoos, speculoospasta, ijs, chocolade)  
Lotus Dinosaurus  
Lotus Suzy wafels  
Lotus gebakspecialiteiten (o.a. Frangipane, Madeleine)

Natural Foods

BEAR  
Nakd  
TREK

FABRIEKEN

Lembeke

Lotus® Biscoff® cookies  
Lotus® Biscoff® spread  
Lotus Dinosaurus

Courcelles

Lotus wafels

Oostakker

Lotus gebakspecialiteiten

Eeklo

speculoos, speculoospasta

NEDERLAND



JEROEN HARKS  
General Manager Nederland

GELDROP, NEDERLAND  
226 WERKNEMERS  
1 SALES OFFICE  
3 FABRIEKEN

BUSINESS UNITS

Biscuits & Bakery

Lotus® Biscoff® (speculoos, speculoospasta, ijs)  
Lotus gebakspecialiteiten  
Enkhuizer koeken en gebakspecialiteiten  
Peijnenburg ontbijtkoek  
Snelle Jelle kruidkoek

Natural Foods

BEAR  
Nakd  
TREK

FABRIEKEN

Enkhuizen

Enkhuizer koeken en gebakspecialiteiten

Geldrop

Peijnenburg ontbijtkoek

Sintjohannesga

Peijnenburg ontbijtkoek  
Snelle Jelle kruidkoek



Document to which our report dated  
08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

FRANKRIJK



JEAN-PHILIPPE KLOUTZ  
General Manager Frankrijk

COMINES, FRANKRIJK  
139 WERKNEMERS  
1 SALES OFFICE  
2 FABRIEKEN

BUSINESS UNITS

Biscuits & Bakery

Lotus® Biscoff® (speculoos, speculoospasta, ijs)  
Lotus Dinosaurius  
Lotus gebakspecialiteiten en wafels  
Bretoense boterspecialiteiten

Natural Foods

Näkd  
TREK  
Kiddylicious

FABRIEKEN

Comines

Lotus gebakspecialiteiten en gevulde wafels

Briec-de-L'Odét

Bretoense boterspecialiteiten



SALES OFFICES EUROPE



ELS DE SMET  
General Manager Sales Offices Europa

EUROPA  
89 WERKNEMERS  
8 SALES OFFICES  
1 FABRIEK

SALES OFFICES

Verenigd Koninkrijk & Ierland  
Spanje  
Duitsland  
Zwitserland  
Tsjechische Republiek  
Slowakije  
Oostenrijk  
Nordics  
Italië

BUSINESS UNITS

Biscuits & Bakery

Lotus® Biscoff® (speculoos, speculoospasta, ijs)  
Annas Pepparkakor

Natural Foods

BEAR  
Näkd  
TREK

FABRIEKEN

Tyresö

Annas Pepparkakor



Document to which our report dated  
08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

UNITED STATES



MARGO JORIS  
General Manager VS

SAN FRANCISCO, VS  
MEBANE, VS  
86 WERKNEMERS  
2 SALES OFFICES  
1 FABRIEK

BUSINESS UNITS

Biscuits & Bakery

Lotus® Biscoff® (speculoos, speculoospasta, ijs, chocolade)  
Annas Pepparkakor

Natural Foods

BEAR

FABRIEKEN

Mebane

Lotus® Biscoff® speculoos  
packaging line BEAR



SALES OFFICES ASIA



RONALD DRIEDUITE  
General Manager SOF Azië

CHINA  
ZUID-KOREA  
JAPAN  
47 WERKNEMERS  
2 SALES OFFICES

BUSINESS UNITS

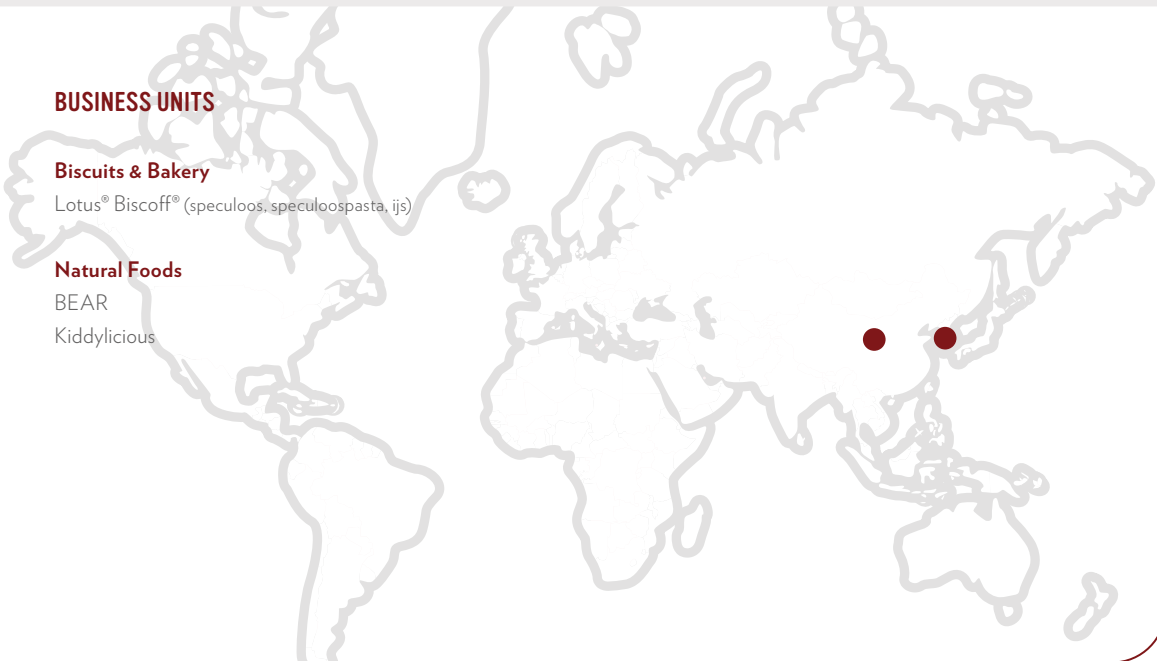
Biscuits & Bakery

Lotus® Biscoff® (speculoos, speculoospasta, ijs)

Natural Foods

BEAR

Kiddylicious



Document to which our report dated  
08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

## INTERNATIONAL DISTRIBUTORS BISCOFF®



**BART BAUWENS**  
General Manager ID Lotus® Biscoff®

**HONG KONG  
ZWITSERLAND  
LEMBEKE, BELGIE**  
**19 WERKNEMERS  
3 SALES OFFICES**

### BUSINESS UNITS

#### Biscuits & Bakery

Lotus® Biscoff® (speculoos, speculoospasta, ijs, chocolade)

### DISTRIBUTIELANDEN

#### De belangrijkste landen in deze area zijn:

- Saoedi-Arabië
- Israël
- Verenigde Arabische Emiraten
- Australië
- Canada



**LEON BROER**  
General Manager ID Lotus™ Natural Foods

## INTERNATIONAL DISTRIBUTORS NATURAL FOODS

**BAAR, ZWITSERLAND**  
**10 WERKNEMERS  
1 SALES OFFICE**

### BUSINESS UNITS

#### Natural Foods

BEAR  
Näkd  
TREK  
Kiddylicious

### DISTRIBUTIELANDEN

#### De belangrijkste landen in deze area zijn:

- Australië
- Ierland
- Canada
- IJsland
- Verenigde Arabische Emiraten



Document to which our report dated  
08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

URBAN FRESH FOODS



PAUL HUNTER  
Managing Director UFF

ST. ALBANS, VK  
35 WERKNEMERS  
1 SALES OFFICE

BUSINESS UNITS

Natural Foods  
BEAR  
Urban Fruit



NATURAL BALANCE FOODS



GARETH DUNNE  
Managing Director NBF

ST. ALBANS, VK  
42 WERKNEMERS  
1 SALES OFFICE

BUSINESS UNITS

Natural Foods  
Nakd  
TREK



Document to which our report dated  
08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

KIDDYLICIOUS



TWAN THORN  
Managing Director Kiddylicious

AMERSHAM, VK  
33 WERKNEMERS  
1 SALES OFFICE

BUSINESS UNITS

Natural Foods  
Kiddylicious



Document to which our report dated  
08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

ONZE WERELDWIJDE AANWEZIGHEID

2.398

Personeelsleden  
(2.155 in 2020)

12

Productiesites  
in 6 landen

21

Sales offices  
in 15 landen

50+

Landen met  
commerciële partners

# 04

## VERSLAG VAN DE RAAD VAN BESTUUR



Document to which our report dated  
08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.



# INHOUD

|                                                          |     |
|----------------------------------------------------------|-----|
| Activiteiten in 2021                                     | 168 |
| Financiële informatie                                    | 171 |
| Vooruitzichten 2022                                      | 173 |
| Resultaten en voorstel tot winstverdeling                | 175 |
| Corporate Governance Verklaring                          | 176 |
| • Kapitaal en aandelen                                   | 177 |
| • Aandeelhouders en<br>aandeelhoudersstructuur           | 179 |
| • Raad van Bestuur en<br>Comités van de Raad van Bestuur | 180 |
| • Executive Committee                                    | 185 |
| • Diversiteitsbeleid                                     | 185 |
| • Investeersrelaties                                     | 187 |
| • Remuneratieverslag                                     | 190 |
| Enterprise Risk Management                               | 202 |
| Externe audit                                            | 213 |



Document to which our report dated  
08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

# ACTIVITEITEN IN 2021

## MARKTSITUATIE EN VERKOOPRESULTATEN IN 2021

### Algemene verkoopevolutie

In 2021 steeg de geconsolideerde omzet van de Groep Lotus Bakeries met 87 miljoen euro tot 750,3 miljoen euro, een groei van 13,1%. De groei van 13% in het eerste semester heeft zich dus ook in het tweede semester onveranderd doorgezet. Positieve wisselkoerseffecten vertegenwoordigen 0,6%.

De drie strategische pijlers, Lotus® Biscoff®, Lotus™ Natural Foods en Lotus® Local Heroes, hebben allemaal een positieve bijdrage geleverd tot deze sterke groei. Dergelijke consistente, hoge groei bevestigt opnieuw dat de gefocuste strategie werkt en ondersteunt bovendien het geloof in de vooropgestelde internationale groei ambities voor zowel Lotus® Biscoff® als Lotus™ Natural Foods.

Lotus® Biscoff®, de eerste en grootste strategische pijler van de Groep, groeide dit jaar met 15%. In de eerste jaarhelft was er nog de positieve impact van de heropening van de horeca en het gedeeltelijke herstel van het vliegverkeer in de VS. In de tweede jaarhelft ging de internationale expansie van Lotus® Biscoff® Cookies, Lotus® Biscoff® Spread en Lotus® Biscoff® Ice Cream onverminderd verder. Zo werd dit jaar double digit groei opgetekend in onder meer de grote consumentenmarkten van de Verenigde Staten (VS), het Verenigd Koninkrijk (VK), China, Korea, Duitsland, Spanje, Italië, Canada en Australië. Lotus® Biscoff® Cookies is in 2021 de sterkste stijger binnen de top tien van de wereldwijde ‘Cookie Brand ranking’ en stijgt naar plaats 7.

Na een initiële lancering in vier landen in 2020 werd het Lotus® Biscoff® Sandwich Cookie in de afgelopen 12 maanden verder internationaal uitgerold. Deze innovatie is bijzonder succesvol en het koekje is in de afgelopen twee jaar een gevestigde waarde geworden binnen het assortiment. Het wordt op dit moment in 25 landen verkocht en is in elk

land een belangrijke aanjager van incrementele penetratie van Lotus® Biscoff®. Een nieuwe productielijn zal in de tweede helft van 2022 beschikbaar zijn in de Belgische fabriek van Lembeke om de sterke groei van het Lotus® Biscoff® Sandwich Cookie te ondersteunen.

Lotus® Biscoff® Spread en Lotus® Biscoff® Ice Cream kenden ook een sterke groei in 2021. Het succes van Lotus® Biscoff® Ice Cream wordt bepaald door de unieke Lotus® Biscoff® smaak en dito ervaring die de consument krijgt. Daarmee is het ijs een goede ambassadeur voor de Lotus® Biscoff® Cookies. Na de eerste introductie van Lotus® Biscoff® Chocolate in België, zal ook hiervoor de internationalisatie vanaf 2022 ingezet worden. De eerste landen waar de chocolade wordt geïntroduceerd zijn het Verenigd Koninkrijk (VK), de Verenigde Staten (VS), Nederland en Frankrijk.

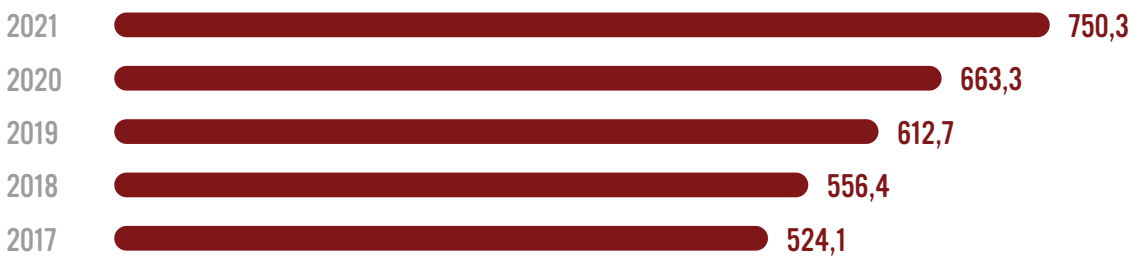
De tweede strategische pijler van Lotus Bakeries zijn de natuurlijke tussendoortjes binnen Lotus™ Natural Foods. Terwijl in de eerste twee maanden van 2021 nog een licht negatieve groei werd opgetekend door verstrenging van lockdowns, gecombineerd met een vergelijkingsbasis pre-COVID-19, werd er vanaf maart stelselmatig maand na maand meer groei gerealiseerd. In het tweede semester van dit jaar heeft deze positieve evolutie zich doorgezet met een groei van 25%. Lotus™ Natural Foods heeft daarmee in 2021 een omzet van ruim 140 miljoen euro gerealiseerd. Bovendien zijn alle merken sterk gegroeid in het afgelopen jaar.

Dit sterke herstel na de COVID-19 pandemie ondersteunt het geloof in de vooropgestelde strategie voor Lotus™ Natural Foods. Een strategie die gebaseerd is op enerzijds het verder uitbouwen van merken met marktleiderschap en focus op innovaties in het VK en anderzijds versnelde internationale groei. De internationale Lotus™ Natural Foods business buiten het VK groeide met ongeveer 40% en vertegenwoordigt momenteel 26% van de totale Lotus™ Natural Foods verkopen.



Document to which our report dated 08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

## OMZETEVOLUTIE IN €M



De derde pijler van de Lotus Bakeries strategie is de focus op de ‘Lotus® Local Heroes’ in de thuismarkten België, Nederland, Frankrijk en Zweden. Deze pijler realiseerde in 2021 een groei van meer dan 3%.

Het wafel assortiment groeide opnieuw sterk zowel in België als in Frankrijk. De Luikse wafel in het bijzonder doet het zeer goed en wordt in beide landen ondersteund met mediacampagnes. Verder werd double digit groei gerealiseerd met Dinosaurus, mede dankzij een succesvolle introductie van de nieuwe Gevulde Dinosaurus koekjes. Na een groei van meer dan 20% vorig jaar, tekende Annas Pepparkakor opnieuw een verdere groei op in 2021 waardoor het de onbetwiste marktleider blijft van de pepparkakor categorie in Zweden.

In Nederland bleef de omzet van de ‘Lotus® Local Heroes’ stabiel. Binnen het segment van de ontbijtkoek was er na het eerste kwartaal en de negatieve impact van de lockdowns een significant herstel van het on-the-go ontbijtkoekmerk Snelle Jelle. Koninklijke Peijnenburg kende een lichte groei van zijn marktaandeel binnen ontbijtkoek. Na het stabiliseren van de omzet van Peijnenburg, worden de investeringen om de categorie van ontbijtkoek terug te dynamiseren en het merk Peijnenburg terug te doen groeien, rigoureuus verdergezet. Zo werd bijvoorbeeld ook in het laatste kwartaal een nieuwe media campagne gelanceerd onder de baseline ‘Van Happen word je Happie’.

## BELANGRIJKE PROJECTEN EN INVESTERINGEN

### Belangrijke investeringen in capaciteit in België en de VS worden in 2022 operationeel

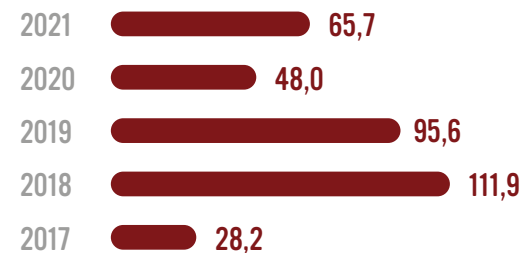
De sneller dan geanticipeerde groei van Lotus® Biscoff® in de voorbije twee jaar, in combinatie met de ambities en plannen voor de toekomst maken een verdere capaciteitsuitbreiding voor Lotus® Biscoff® dringend en noodzakelijk. Daarom heeft Lotus Bakeries, zoals vorig jaar aangekondigd, beslist om zowel in België als in de VS verder te investeren.

In België zullen de uitbreidingen operationeel zijn in het derde kwartaal van 2022. Het gaat in de eerste plaats om een tweede deegbereidingskamer. Deze investering is noodzakelijk om additionele deegbereidingscapaciteit klaar te hebben om de verdere groei van zowel Lotus® Biscoff® Cookies als Lotus® Biscoff® Spread te ondersteunen. Bovendien vermindert dit de afhankelijkheid van één deegkamer op de Lotus® Biscoff® site van Lembeke. Eveneens in België zal, naast de deegkamer, ook een nieuwe Lotus® Biscoff® Sandwich Cookie lijn opgestart worden.

In de VS zullen de nieuwe investeringen ten laatste in het vierde kwartaal van 2022 in gebruik worden genomen. De capaciteit wordt er verdubbeld met twee nieuwe Lotus® Biscoff® productielijnen.

In 2022 is voor deze Lotus® Biscoff® en andere expansies een investeringsbudget van 100 miljoen euro voorzien.

### INVESTERINGEN IN €M



## FINANCIËLE INFORMATIE

### RENTABILITEIT EN EVOLUTIE VAN DE KOSTEN

In 2021 realiseerde Lotus Bakeries een recurrent bedrijfsresultaat REBIT van 123,8 miljoen euro en een recurrente bedrijfscashflow REBITDA van 151 miljoen euro. Beide rentabiliteitsparameters stegen met ruim 11% of respectievelijk 12,7 en 15,3 miljoen euro.

De omzet- en volumegroei gaat gepaard met een positieve contributie van commerciële en operationele resultaten. De afschrijvingen stijgen in lijn met de investeringen in bijkomende capaciteit. Daarnaast blijft de Groep ook investeren in organisatie en mensen. De groeiambities en expansieplannen kunnen enkel gerealiseerd worden met versterking en uitbreiding van verkoopteams, operationele teams en de ondersteunende functies die mee moeten evolueren met de groeiende internationale footprint van de Groep. Zo werd in de loop van dit jaar het nieuwe Lotus™ Natural Foods Internationaal hoofdkantoor in Zwitserland opgericht waar alle internationale activiteiten, merken en Global Accounts worden gecentraliseerd. Daar werken ondertussen meer dan 30 medewerkers.

Terwijl marketing en mediaondersteuning in de eerste jaarhelft nog onder pre-COVID-19 niveaus lagen, werd de omzet groei in de tweede jaarhelft extra ondersteund met marketing- en media- investeringen. Voor het volledige jaar 2021 zijn de marketing en media gerelateerde kosten met meer dan 5 miljoen euro gestegen ten opzichte van 2020.

Het niet-recurrente bedrijfsresultaat bedraagt -4,1 miljoen euro. Dit was vorig jaar nog -4,6 miljoen euro en omvatte toen voornamelijk directe COVID-19 kosten voor het garanderen van de continuïteit en de veiligheid in de fabrieken. De kosten dit jaar betreffen voornamelijk éénmalige kosten naar aanleiding van de verhuis en samensmelting van twee Lotus™ Natural Foods kantoren in het VK en kosten ter voorbereiding en opstart van de verdere capaciteitsuitbreidingen in de VS.

Het financiële resultaat van -2,4 miljoen euro bestaat voornamelijk uit interestlasten. De wisselkoersresultaten op balansposities in vreemde munten zijn beperkt.

De belastinglast bedraagt 26,6 miljoen euro of 22,6% van de winst voor belastingen. Er is in 2021 een éénmalige negatieve impact op uitgestelde belastingen als gevolg van de tariefverhoging naar 25% in het VK vanaf april 2023. Dit is een boekhoudkundig en niet-cash effect. De lagere belastinglast in 2020 was positief beïnvloed door de vrijval van een uitgestelde belasting op het wisselkoersresultaat ontstaan bij de terugbetaling van een intercompany schuld en een éénmalig positief effect door de gerealiseerde ontheffing van een dubbele belasting.

De recurrente nettowinst stijgt tot 93,9 miljoen euro en bedraagt 12,5% van de omzet. Het recurrente nettoresultaat bestaat uit het gerapporteerde nettoresultaat zonder de niet-recurrente kosten. De nettowinst bedraagt 90,7 miljoen euro en stijgt met 10% ten opzichte van vorig jaar. De winst voor belastingen steeg proportioneel meer dan de nettowinst door de uitzonderlijk lage effectieve belastinglast in 2020.

### BELANGRIJKE FEITEN NA 31 DECEMBER 2021

Na 31 december 2021 hebben er zich geen belangrijke feiten voorgedaan die een materiële impact hebben op de jaarrekening van 2021.



Document to which our report dated 08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.



Jan Boone - CEO

Document to which our report dated 08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

## VOORUITZICHTEN 2022

Lotus Bakeries heeft in 2021 opnieuw een bijzonder sterke groei van meer dan 13% neergezet. Daarmee heeft de groei van het eerste semester zich ook onverminderd verdergezet in het tweede semester. De strategische groeipijlers van Lotus® Biscoff® en Lotus™ Natural Foods hebben beiden aan die groei bijgedragen.

Lotus® Biscoff® heeft in 2021 een groei van 15% gerealiseerd mede door de heropening van de out-of-home kanalen doch vooral door de verdere internationale expansie van Lotus® Biscoff® Cookies, Lotus® Biscoff® Spread en Lotus® Biscoff® Ice Cream. De geografisch verspreide groei van Lotus® Biscoff® in de afgelopen jaren in zowel grote consumentenmarkten als de meer dan 50 andere landen waar Lotus® Biscoff verkocht wordt, sterkt ons in de overtuiging dat deze double digit groei voor Lotus® Biscoff® zal aanhouden in de komende jaren. De capaciteitsuitbreidingen die hiervoor nodig zijn, zullen in de tweede jaarhelft van 2022 afgerond worden. Tegelijkertijd worden ook capaciteitsuitbreidingen op de langere termijn geëvalueerd en voorbereid.

In 2020 werden de fundamenten van de groeistrategie voor Lotus™ Natural Foods verstevigd met een sterke focus op de verdere internationalisatie. De vruchten van deze investeringen worden reeds in 2021 geplukt. Na een sterk tweede kwartaal, was het tweede semester het beste ooit in de geschiedenis van Lotus™ Natural Foods met een groei van 25%. De internationale Lotus™ Natural Foods business groeide in 2021 met ongeveer 40% en vertegenwoordigt al 26% van de totale Lotus™ Natural Foods verkopen. Lotus™ Natural Foods heeft in enkele belangrijke internationale markten zijn positie verstevigd en zijn positie als categorie captain in de thuismarkt het VK bevestigd.

### CEO Jan Boone blikt terug op 2021:

*“Op het einde van 2021 kunnen we opnieuw een mooi rapport voorleggen. Lotus Bakeries heeft een historische omzetgroei van 87 miljoen euro gerealiseerd en is met Lotus® Biscoff® opgeklommen tot plaats 7 op de wereldwijde ‘Cookie Brand Ranking’. De enorme groei van Lotus™ Natural Foods is voor mij zelfs boven verwachting, zeker de groei in het tweede semester. Ik ben opnieuw gesterkt in mijn overtuiging dat we met de Lotus™ Natural Foods merken ook internationaal nog heel veel potentieel hebben. Investeren in de toekomst zal daarom ook cruciaal zijn en blijven. Voor Lotus® Biscoff betekent dat in de eerste plaats zorgen dat de capaciteitsuitbreidingen in 2022 worden opgeleverd en dat de mogelijkheden om op termijn verder uit te breiden in kaart worden gebracht.”*

Tot op vandaag blijven de fabrieken een operationele impact ondervinden van een verhoogd absentisme door COVID-19 gerelateerde quarantaine maatregelen in de verschillende landen. Ook de partners in de bevoorradingsketen ondervinden gelijkaardige problemen. Dit negatieve effect op onze globale bevoorradingsketen blijft tot op heden beheersbaar op vlak van efficiënties en werking van het bedrijf. Het is niet uit te sluiten dat de komende maanden op één of meerdere sites het absentisme nog sterk toeneemt waardoor er potentieel een significante impact op de capaciteit en beschikbaarheid van producten kan zijn.

Zoals hierboven aangegeven is omwille van de forse volumestijgingen een verdere capaciteitsuitbreiding in België en de VS voor Lotus® Biscoff® dringend en noodzakelijk. Dit in combinatie met een permanent risico van verhoogd absenteïsme in onze fabrieken door COVID-19 zorgde ervoor dat in de afgelopen periode zeer doordacht omgesprongen werd met het uitleveren van orders van Lotus® Biscoff® naar de klanten. Door middel van eerlijke en evenredige allocaties over alle klanten heen is er naar gestreefd om met een minimum voorraadniveau bij elke klant een maximale beschikbaarheid te garanderen van Lotus® Biscoff® in de winkelrekken voor de consumenten. In de eerste jaarhelft van 2022 zal deze modus operandi nog steeds verder van toepassing blijven. De verwachting is evenwel dat Lotus® Biscoff® zijn double digit omzetgroei ook in dit semester zal continueren mede door het stelselmatig verbeteren van de efficiënties in de fabriek in Mebane en verdere optimalisaties in de fabriek in Lembeke.

De inflatie van kosten vanaf de tweede helft van 2021 is algemeen en ongezien sinds lange tijd. Er zijn significante stijgingen voor grondstoffen, verpakking, energie, transport en arbeid. Deze trend zet zich in 2022 voorlopig door. Door het op langere termijn vastleggen met leveranciers van aankooprijzen voor grondstoffen en verpakking kon de inflatoire impact in het tweede semester nog beperkt worden. Lotus Bakeries heeft in de afgelopen maanden reeds algemene prijsstijgingen aangekondigd voor al zijn producten. Het doorvoeren van een correcte maar voldoende prijsverhoging moet de inflatie van kosten in 2022 compenseren. Lotus Bakeries wenst op die manier de rentabiliteit van de groep te borgen en de ontplooiingskansen voor de Groep te handhaven.

CEO Jan Boone blikt vooruit op 2022:

“2022 kondigt zich in ieder geval uitdagend aan. Als producent worden wij geconfronteerd met nooit geziene kostenstijgingen en tegelijkertijd willen wij de consument zijn favoriete koekje of gezonde tussendoortje blijven aanbieden aan een betaalbare prijs. Daarom streven wij naar een correcte prijsverhoging voor onze producten. Dit is uiteindelijk cruciaal om onze marge doelstellingen te behouden en vooral verder te kunnen blijven investeren in de groei van onze merken. Het consequent doorvoeren van deze noodzakelijke prijsverhogingen kan op korte termijn leiden tot disrupties bij bepaalde klanten maar op de lange termijn is dit de enige manier om ons bedrijf verder gezond en succesvol te doen groeien. Daarom gaan we ook in 2022 volop inzetten om de capaciteiten te verhogen en dit met een recordinvesteringsbudget voor expansies van 100 miljoen euro.”

## RESULTATEN EN VOORSTEL TOT WINSTVERDELING

Geconsolideerd

De geconsolideerde nettowinst van het boekjaar 2021 bedroeg 90,7 miljoen EUR tegenover 82,5 miljoen EUR in 2020.

Statutair

Voor de moedermaatschappij Lotus Bakeries NV zijn de resultaten van het boekjaar 2021 als volgt:

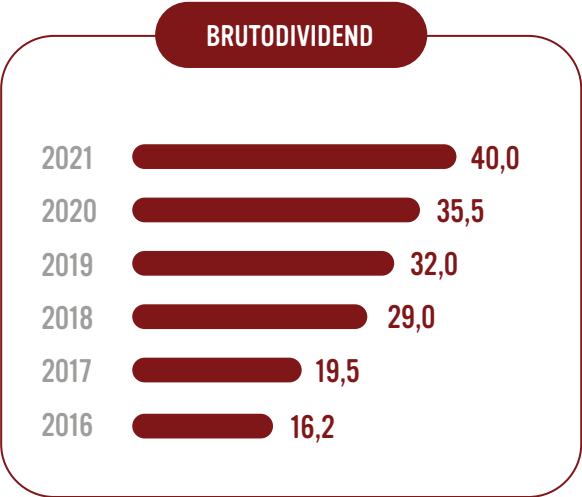
| IN EUR                                     |                      |
|--------------------------------------------|----------------------|
| Winst van het boekjaar                     | 13.950.550,49        |
| <b>Te bestemmen winst van het boekjaar</b> | <b>13.950.550,49</b> |

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

| IN EUR                                           |                      |
|--------------------------------------------------|----------------------|
| Toevoeging aan de wettelijke reserves            | 0                    |
| Toevoeging/(Onttrekking) aan de overige reserves | -18.939.969,51       |
| Uitkering van een brutodividend <sup>1</sup>     | 32.640.520,00        |
| Uitkering van tantièmes aan de bestuurders       | 250.000,00           |
| <b>TOTAAL</b>                                    | <b>13.950.550,49</b> |

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

De Raad van Bestuur zal aan de Gewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 13 mei 2022 voorstellen om over 2021 een brutodividend uit te keren van 40 EUR per aandeel tegenover 35,5 EUR per aandeel in 2020. Daarmee wordt de dividendpolitiek van de laatste jaren aangehouden waarbij ten minste één derde van de recurrente nettowinst wordt uitgekeerd.



# CORPORATE GOVERNANCE VERKLARING

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

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

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

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

## Aangescherpte governance principes

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

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

## Toepassing Corporate Governance Code 2020

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

De Raad van bestuur is niet overtuigd van de afdwingbaarheid van een claw-back regeling in arbeidsovereenkomsten alsook in dienstverleningsovereenkomsten met managementvennootschappen, die niet eenzijdig gewijzigd kunnen worden. Bovendien ziet zij geen noodzaak voor een dergelijke claw-back regeling, nu, zoals volgt uit het remuneratiebeleid, de variabele verloning alleen op basis van geverifieerde, geauditeerde en gepubliceerde resultaten wordt toegekend.

## Governance structuur

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

## KAPITAAL EN AANDELEN

### Kapitaal

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

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

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

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

### Aandelen

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

Op 31 december 2021 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 660 nieuwe aandelenopties uitgegeven in 2021. Op 31 december 2021 bedroeg het totaal aantal nog niet-uitgeoefende aandelenopties 4.541.

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

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

<sup>2</sup> Aantal cumulatief uitgeoefend



Document to which our report dated  
08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

### Inkoop van eigen aandelen

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

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

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

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



Document to which our report dated 08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

### AANDEELHOUDERS EN AANDEELHOUDERSSTRUCTUUR

Het aandeelhouderschap van Lotus Bakeries NV op 31 december 2021:

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

<sup>1</sup> Stichting Administratiekantoor van Aandelen Lotus Bakeries wordt niet gecontroleerd. Het belang van Stichting Administratiekantoor van Aandelen Lotus Bakeries in Lotus Bakeries blijkt uit de transparantiekennisgeving die Lotus Bakeries NV heeft ontvangen op 29 september 2021\*.

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

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

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

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

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

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

| RAAD VAN BESTUUR EN COMITÉS VAN DE RAAD VAN BESTUUR                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |  |  |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|
| <p><b>Raad van Bestuur</b></p> <p><b>Samenstelling</b></p> <p>De samenstelling van de Raad van Bestuur:</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  |  |  |
| <p><b>Voorzitter:</b></p> <p><u>Vasticom BV</u>, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Jan Vander Stichele</p> <p>Einde huidige mandaat: Algemene Vergadering van 2025</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |  |  |  |
| <p><b>Gedelegeerd bestuurder:</b></p> <p><u>Mercur Consult BV</u>, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Jan Boone</p> <p>Einde huidige mandaat: Algemene Vergadering van 2025</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |  |  |  |
| <p><b>Niet-uitvoerende bestuurders:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><u>Beneconsult BV</u>, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Benedikte Boone</li> <li>Einde huidige mandaat: Algemene Vergadering van 2024</li> <li><u>PMF NV</u>, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Johan Boone</li> <li>Einde huidige mandaat: Algemene Vergadering van 2025</li> <li><u>Concellent NV</u>, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Sofie Boone</li> <li>Einde huidige mandaat: Algemene Vergadering 2024</li> <li><u>Anton Stevens</u></li> <li>Einde huidige mandaat: Algemene Vergadering van 2025</li> </ul>                                                                                                                                                                                |  |  |  |
| <p><b>Onafhankelijke bestuurders:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><u>Palumi BV</u>, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Peter Bossaert</li> <li>Einde huidige mandaat: Algemene Vergadering van 2025</li> <li><u>Benoit Graulich BV</u>, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Benoit Graulich</li> <li>Einde huidige mandaat: Algemene Vergadering van 2025</li> <li><u>Lema NV</u>, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Michel Moortgat</li> <li>Einde huidige mandaat: Algemene Vergadering van 2022</li> <li><u>Sastraco BV</u>, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Sabine Sagaert</li> <li>Einde huidige mandaat: Algemene Vergadering van 2023</li> </ul>                                                                                                     |  |  |  |
| <p><b>Secretaris:</b></p> <p>Brechtje Haan</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |  |  |
| <p><b>Niet-uitvoerend bestuurder</b></p> <p><b>Benedikte Boone</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Licentiaat in de Toegepaste Economische Wetenschappen (KU Leuven)</li> <li>Verschillende functies uitgeoefend bij Creyf's Interim en Avasco Industries</li> <li>Bestuurder bij diverse familiale vennootschappen (Bene Invest BV, Holve NV en Harpis NV) en tevens bestuurder bij Deceuninck NV</li> <li>Lid van de Raad van Bestuur bij Lotus Bakeries sinds 2012</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  |  |  |
| <p><b>CEO / Gedelegeerd bestuurder</b></p> <p><b>Jan Boone</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Licentiaat Toegepaste Economische Wetenschappen (KU Leuven); Licence Spéciale en Révisorat (UMH)</li> <li>Startte zijn loopbaan bij PwC als auditor</li> <li>Tussen 2000 en 2005 Head of Corporate Controlling, lid van het Executive Committee en Raad van Bestuur bij Omega Pharma</li> <li>Sinds 2005 actief bij Lotus Bakeries, als managing director en sinds 2011 als CEO</li> <li>Lid van de Raad van Bestuur bij Lotus Bakeries sinds 2005 en gedelegeerd bestuurder sinds 2011</li> <li>Vice-voorzitter van de Raad van Bestuur bij Club Brugge</li> <li>Lid van de Raad van Bestuur van FF2032</li> <li>Voorzitter van de Raad van Bestuur bij Animalcare, een beursgenoteerd bedrijf in de veterinaire sector</li> </ul> |  |  |  |
| <p><b>Niet-uitvoerend bestuurder</b></p> <p><b>Johan Boone</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Licentiaat Tandheelkunde (KU Leuven)</li> <li>Tandarts</li> <li>Lid van de Raad van Bestuur bij Lotus Bakeries sinds 1996</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |  |  |
| <p><b>Niet-uitvoerend bestuurder</b></p> <p><b>Sofie Boone</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Master in de Farmaceutische Wetenschappen (KU Leuven), Postgraduaat Bedrijfseconomie (Vlekho) en Bedrijfsmanagement voor apothekers (Vlerick Business School)</li> <li>1996 - 2001: adjunct-apotheker en titularis-apotheker</li> <li>Sinds 2002 eigenaar-titularis van apotheek Boone in Tervuren</li> <li>Sinds 1999 als vrijwilliger afdelingsapotheker Rode Kruis Tervuren</li> <li>Lid van de Raad van Bestuur bij Lotus Bakeries sinds 2016</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                        |  |  |  |
| <p><b>Onafhankelijk bestuurder</b></p> <p><b>Peter Bossaert</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Handelsingenieur (Universiteit Antwerpen)</li> <li>1989 - 1997: diverse marketing- en salesfuncties bij Unilever en Campina</li> <li>Tussen 1989 en 2018 werkzaam bij Medialaan (vandaag DPG-media), vanaf 2012 als CEO</li> <li>Sinds 2018 CEO bij de KBVB</li> <li>Lid van de Raad van Bestuur bij Lotus Bakeries sinds 2017</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |  |  |  |

- Onafhankelijk bestuurder

**Benoit Graulich**
  - Master in de Rechten, Bedrijfskunde en Financiewezen (KU Leuven)
  - Startte zijn loopbaan bij PwC en vervolgens bij Paribas Bank/ Artesia Bank. In 2000 werd hij partner bij EY. Actueel is hij managing partner bij Bencis Capital Partners
  - Verschillende bestuursmandaten bij o.a. Cofinimmo en FF2032
  - Lid van de Raad van Bestuur bij Lotus Bakeries sinds 2009

- Onafhankelijk bestuurder

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

- Onafhankelijk bestuurder

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

- Niet-uitvoerend bestuurder

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

- Voorzitter van de Raad van Bestuur

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



Document to which our report dated 08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

- Werking van de Raad van Bestuur

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

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

- Corona impact en maatregelen
  - Investeringsbudget en globaal budget
  - Financiële resultaten
  - Verkoopresultaten
  - Organisatiewijzigingen
  - Evolutie prijzen grondstoffen en verpakking
  - Prijsonderhandelingen klanten
  - Resultaten op 31/12 en 30/06 en voorstel persbericht
  - Initiatieven binnen Lotus Bakeries’ duurzaamheidsstrategie  
Care for Today, Respect for Tomorrow beleid, waaronder:
    - Toelichting ESG strategie en actiepunten 2021
    - Status update duurzame verpakking
    - Young Graduate Programma
  - Corporate Governance - remuneratiebeleid
  - Algemene Vergadering:
    - Agenda
    - Organisatie achter gesloten deuren
    - Goedkeuring remuneratiebeleid
    - Herbenoemingen
    - Voorstel dividend

- Transparantiekennisgeving referentieaandeelhouder
  - Capex-investeringen en capaciteitsuitbreidingen
  - E-commerce strategie
  - Strategie Lotus® Biscoff®
  - Strategie corporate venture fonds FF2032 NV
  - Productontwikkelingen en productinnovaties
  - Employer branding en flexibility policy
  - M&A opportuniteiten
  - Verslagen en aanbevelingen van de Comités

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

Auditcomité

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

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

De behandelde onderwerpen waren:

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

### Remuneratie- en Benoemingscomité

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

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

De behandelde onderwerpen waren:

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

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

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

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



Document to which our report dated 08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

### EXECUTIVE COMMITTEE

Samenstelling van het Executive Committee:

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

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

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

### DIVERSITEITSBELEID

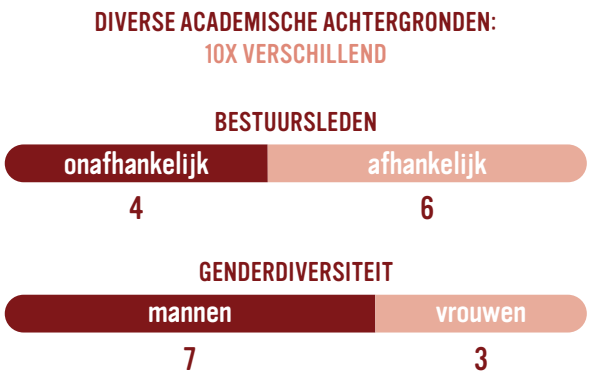
Lotus Bakeries ziet erop toe dat zij, zowel binnen de Raad van Bestuur, de Comités als het Executive Committee, kritische leden aanstelt, met gespecialiseerde kennis van zaken op de verschillende domeinen die Lotus Bakeries raken. Bepaalde diversiteitscriteria zijn wettelijk opgelegd en worden door Lotus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

Eerst en vooral voldoet Lotus Bakeries aan de diversiteitscriteria inzake het aantal onafhankelijke bestuurders en het aantal bestuurders van het andere geslacht. Lotus Bakeries tekent in dit verband op dat de samenstelling van haar Raad voldoet aan de vereiste dat ten minste een derde van de bestuurders van een ander geslacht is dan dat van de overige leden. Voornoemde verplichting zit vervat in artikel 7:86 WVV. Ook wijst zij er in dit verband op dat de voormelde onafhankelijke bestuurders beantwoorden aan de onafhankelijkheidscriteria van artikel 7:87 WVV. en de Corporate Governance Code 2020. Met betrekking tot Benoit Graulich BV wordt weliswaar opgemerkt dat de Gewone Algemene Vergadering van 18 mei 2021 Benoit Graulich BV als onafhankelijk bestuurder heeft herbenoemd, nu voldaan was aan alle behalve één van de bijzondere onafhankelijkheidscriteria van artikel 3.5 van de Belgische Corporate Governance Code 2020, te weten het criterium dat een bestuurder niet langer dan 12 jaar een mandaat als niet-uitvoerend bestuurder mag hebben uitgeoefend. Dit werd geacht geen afbreuk te doen aan de onafhankelijkheid van Benoit Graulich (en Benoit Graulich BV), die bij de uitoefening van zijn mandaat steeds 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.

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:

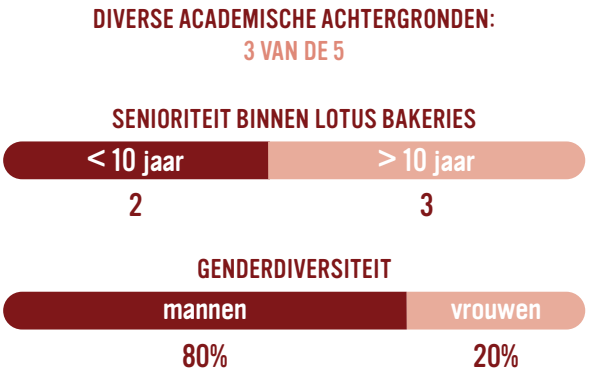
- De kandidaat-bestuurder moet expert zijn in een gebied dat raakt aan de activiteiten van de Vennootschap;
- De competenties, kennis en/of ervaring waarover de kandidaat-bestuurder beschikt moet aanvullend zijn ten opzichte van de reeds in de Raad aanwezige competenties;
- In het kader van diversiteit 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:



  
Document to which our report dated 08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

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:



 Voor verdere informatie over het diversiteitsbeleid van, en de diversiteitsratio's binnen Lotus Bakeries wordt verwezen naar p. 106 van dit jaarverslag.

### INVESTEERDERSRELATIES

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

 **Voor meer informatie over onze investeerders relaties verwijzen we naar onze website** <https://www.lotusbakeries.com/ir-presentation>

## Lotus Bakeries versterkt band met aandeelhouders-gemeenschap

### Mike Cuvelier

#### CFO

Lotus Bakeries heeft de afgelopen jaren een significante groei gerealiseerd. De globalisatie van Lotus® Biscoff®, de strategische investeringen in de VS en de succesvolle acquisities en internationalisatie van de Britse Natural Foods merken hebben meer visibiliteit en interesse in het Lotus Bakeries verhaal gecreëerd. Dit alles heeft ook de aandacht getrokken van een bredere en meer internationale gemeenschap van investeerders. De tijd was dan ook rijp voor meer communicatie en contact met deze investeerders.

**“We willen dat ons aandeelhouderschap een reflectie is van onze internationale ambities.”**

– Mike Cuvelier



Mike Cuvelier - CFO



Document to which our report dated 08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

“Tot voor kort was onze interactie met investeerders beperkter. Er was een uitgebreide en transparante toelichting van onze halfjaar- en jaarresultaten met bijhorend persbericht en een meeting met een groep van analisten die ons aandeel volgen”, begint CFO Mike Cuvelier. “Sinds de halfjaarresultaten van 2021 zetten we echter versterkt in op communicatie naar zogenaamde institutionele investeerders. Onze sterke groei en dito resultaten van de afgelopen jaren hebben ons aandeel doen stijgen, waardoor onze marktkapitalisatie op vandaag meer dan 4 miljard euro bedraagt. Ook dat wekt de interesse van investeerders voor het Lotus Bakeries verhaal.”

#### AANDEELHOUDERSCHAP REFLECTEERT INTERNATIONALE AMBITIES

Lotus Bakeries kreeg steeds meer de vraag van investeerders uit onder andere het Verenigd Koninkrijk, Frankrijk, Zwitserland of de Verenigde Staten die benieuwd waren naar haar verhaal en het aandeel. “Voor ons was de tijd aangebroken om ons aandeelhouderschap uit te breiden. Enerzijds zagen we al geruime tijd meer vragen van internationale investeerders om met ons in contact te komen, en anderzijds wilden we ons aandeelhouderschap een reflectie laten zijn van onze internationale ambities”, gaat Mike verder. “Tot nog toe hadden we Belgische particuliere aandeelhouders, die het Lotus Bakeries aandeel zien als een goede-huisvader aandeel en het voor de lange termijn aanhouden.”

#### STERKE GROEI, HOGE WINSTGEVENDHEID EN DUIDELIJKE ESG KPI'S

In augustus 2021 lanceerde Lotus Bakeries daarom haar ‘information deck’ voor investeerders, dat vrij raadpleegbaar is op de corporate website. Daarin bundelt het alle relevante bedrijfsinformatie voor investeerders: de historiek, de waarden, de ambities, de strategie voor de diverse merken. Daarna ging het EXCO van Lotus Bakeries op zogenaamde roadshows om tientallen mogelijke nieuwe investeerders te ontmoeten. “Dat was een interessant en verrijkend proces, dat ons nog beter deed beseffen dat we een sterk verhaal hebben. Een gefocuste en duidelijke strategie gecombineerd met een enorm groeipotentieel, de sterke groei in combinatie met hoge winstgevendheid en ook een geïntegreerde duurzaamheidspolitiek met sterke ESG ambities maken ons interessant voor investeerders. “

#### NIEUWE INVESTOR RELATIONS MANAGER

Ondertussen is Lotus Bakeries op zoek naar een investor relations manager, die zich zal toespitsen op het contact met zowel bestaande als toekomstige aandeelhouders. “We hebben ondertussen een uitgebreide groep van internationale aandeelhouders. We moeten het ‘equity verhaal’ van Lotus Bakeries in de wereld gaan verkondigen om een nog ruimere community van investeerders aan te trekken”, besluit Mike.

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

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

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

**Verklaring over gehanteerd remuneratiebeleid in 2021**  
**Niet-uitvoerende en uitvoerende bestuurders**

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

- Elke bestuurder, behoudens de Voorzitter, ontvangt een jaarlijkse vergoeding van (i) 20.000 EUR en (ii) 4 aandelen in de Vennootschap;

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

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

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

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

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

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

**Overzicht remuneratie**

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

1 Vergoeding voor vertegenwoordiging van de Vennootschap bij belangenorganisaties

Overzicht vergoeding bestuurders (in aandelen)

| NAAM EN FUNCTIE BESTUURDER                                                                                                                        |                                                 | DE BELANGRIJKSTE VOORWAARDEN VAN AANDELENTOEKENNINGSPLANNEN |                  |                 |                                                                     | INFORMATIE OVER HET GERAPPORTEERDE BOEKJAAR                         |                    |                    |                                       |                                        |                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|------------------|-----------------|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|---------------------------------------|----------------------------------------|---------------------------------------------|
|                                                                                                                                                   |                                                 |                                                             |                  |                 |                                                                     | OPENINGSBALANS                                                      | TIJDENS HET JAAR   |                    | EINDBALANS                            |                                        |                                             |
|                                                                                                                                                   | SPECIFICATIE VAN HET PLAN                       | PRESTATIEPERIODE                                            | TOEKENNINGSDATUM | VESTIGINGSDATUM | EINDE RETENTIEPERIODE                                               | Aandelen die worden gehouden aan de start van het jaar <sup>1</sup> | Aandelen toegekend | Aandelen gevestigd | Aandelen onderhevig aan een prestatie | Aandelen toegekend maar niet gevestigd | Aandelen onderhevig aan een retentieperiode |
| Mercur Consult BV, vertegenwoordigd door Jan Boone, uitvoerend (lid RvB, CEO)                                                                     | Remuneratiebeleid aangenomen op GAV 18 mei 2021 | 01/01/2020 tot 31/12/2021                                   | 18 mei 2021      | 18 mei 2021     | Minstens 1 jaar na einde bestuursmandaat en 3 jaar na de toekenning | 4                                                                   | 4                  | 4                  | 0                                     | 0                                      | 8                                           |
| Vasticom BV, vertegenwoordigd door Jan Vander Stichele, niet-uitvoerend (Voorzitter RvB, lid Auditcomité en lid Benoemings- en Remuneratiecomité) | Remuneratiebeleid aangenomen op GAV 18 mei 2021 | 01/01/2021 tot 31/12/2021                                   | 18 mei 2021      | 18 mei 2021     | Minstens 1 jaar na einde bestuursmandaat en 3 jaar na de toekenning | 10                                                                  | 10                 | 10                 | 0                                     | 0                                      | 20                                          |
| PMF NV, vertegenwoordigd door Johan Boone, niet-uitvoerend (lid RvB)                                                                              | Remuneratiebeleid aangenomen op GAV 18 mei 2021 | 01/01/2021 tot 31/12/2021                                   | 18 mei 2021      | 18 mei 2021     | Minstens 1 jaar na einde bestuursmandaat en 3 jaar na de toekenning | 4                                                                   | 4                  | 4                  | 0                                     | 0                                      | 8                                           |
| Anton Stevens, niet-uitvoerend (lid RvB)                                                                                                          | Remuneratiebeleid aangenomen op GAV 18 mei 2021 | 01/01/2021 tot 31/12/2021                                   | 18 mei 2021      | 18 mei 2021     | Minstens 1 jaar na einde bestuursmandaat en 3 jaar na de toekenning | 4                                                                   | 4                  | 4                  | 0                                     | 0                                      | 8                                           |
| Beneconsult BV, vertegenwoordigd door Benedikte Boone, niet-uitvoerend (lid RvB)                                                                  | Remuneratiebeleid aangenomen op GAV 18 mei 2021 | 01/01/2021 tot 31/12/2021                                   | 18 mei 2021      | 18 mei 2021     | Minstens 1 jaar na einde bestuursmandaat en 3 jaar na de toekenning | 4                                                                   | 4                  | 4                  | 0                                     | 0                                      | 8                                           |
| Concellent NV, vertegenwoordigd door Sofie Boone, niet-uitvoerend (lid RvB)                                                                       | Remuneratiebeleid aangenomen op GAV 18 mei 2021 | 01/01/2021 tot 31/12/2021                                   | 18 mei 2021      | 18 mei 2021     | Minstens 1 jaar na einde bestuursmandaat en 3 jaar na de toekenning | 4                                                                   | 4                  | 4                  | 0                                     | 0                                      | 8                                           |
| Palumi BV, vertegenwoordigd door Peter Bossaert, niet-uitvoerend (lid RvB)                                                                        | Remuneratiebeleid aangenomen op GAV 18 mei 2021 | 01/01/2021 tot 31/12/2021                                   | 18 mei 2021      | 18 mei 2021     | Minstens 1 jaar na einde bestuursmandaat en 3 jaar na de toekenning | 4                                                                   | 4                  | 4                  | 0                                     | 0                                      | 8                                           |
| Benoit Graulich BV, vertegenwoordigd door Benoit Graulich, niet-uitvoerend (lid RvB, lid Auditcomité en lid Benoemings- en Remuneratiecomité)     | Remuneratiebeleid aangenomen op GAV 18 mei 2021 | 01/01/2021 tot 31/12/2021                                   | 18 mei 2021      | 18 mei 2021     | Minstens 1 jaar na einde bestuursmandaat en 3 jaar na de toekenning | 4                                                                   | 4                  | 4                  | 0                                     | 0                                      | 8                                           |
| Lema NV, vertegenwoordigd door Michel Moortgat, niet-uitvoerend (lid RvB en Voorzitter Auditcomité)                                               | Remuneratiebeleid aangenomen op GAV 18 mei 2021 | 01/01/2021 tot 31/12/2021                                   | 18 mei 2021      | 18 mei 2021     | Minstens 1 jaar na einde bestuursmandaat en 3 jaar na de toekenning | 4                                                                   | 4                  | 4                  | 0                                     | 0                                      | 8                                           |
| Sastraco BV, vertegenwoordigd door Sabine Sagaert, niet-uitvoerend (Voorzitter Remuneratie- en Benoemingscomité)                                  | Remuneratiebeleid aangenomen op GAV 18 mei 2021 | 01/01/2021 tot 31/12/2021                                   | 18 mei 2021      | 18 mei 2021     | Minstens 1 jaar na einde bestuursmandaat en 3 jaar na de toekenning | 4                                                                   | 4                  | 4                  | 0                                     | 0                                      | 8                                           |
| Totaal                                                                                                                                            |                                                 |                                                             |                  |                 |                                                                     | 46                                                                  | 46                 | 46                 | 0                                     | 0                                      | 92                                          |



Document to which our report dated 08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

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

**Uitvoerende managers**

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

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

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

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

- De criteria op basis waarvan de langetermijnbonus wordt vastgelegd zijn de volgende:
    - 1/3e van de langetermijnbonus is afhankelijk van de geconsolideerde omzetgroei van de Lotus Bakeries Groep zoals voorzien in het vastgelegde meerjarenplan
    - 1/3e van de langetermijnbonus is afhankelijk van de geconsolideerde recurrent operating result zoals voorzien in het vastgelegde meerjarenplan
    - 1/3e van de langetermijnbonus is afhankelijk van de geconsolideerde recurrent operating cash flow zoals voorzien in het vastgelegde meerjarenplan
- Toekenning en betaling van de langetermijnbonus gebeurt jaarlijks, waarbij na afloop van het derde jaar van de evaluatieperiode een afrekening geschiedt. De Raad van Bestuur heeft op 4 Februari 2022 de finale en geauditeerde resultaten goedgekeurd en op grond hiervan, op advies van het Remuneratie- en Benoemingscomité, vastgesteld dat aan alle criteria is voldaan. In 2022 zal bijgevolg aan alle leden van het uitvoerend management 100% van de langetermijnbonus uitbetaald worden.

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

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

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

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

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

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

Overzicht remuneratie CEO en uitvoerend management (in EUR)

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

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



Document to which our report dated  
08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.



Totale vergoeding uitvoerend management (in opties)

| NAAM EN FUNCTIE<br>LID UITVOEREND<br>MANAGEMENT                                       |                              | DE BELANGRIJKSTE VOORWAARDEN VAN OPTIEPLANNEN |                      |                      |                          |                       |                                              | INFORMATIE OVER HET GERAPPORTEERDE BOEKJAAR                           |     |                     |                     |                                        |                                         |                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-----------------------------------------------|----------------------|----------------------|--------------------------|-----------------------|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-----|---------------------|---------------------|----------------------------------------|-----------------------------------------|----------------------------------------------|
|                                                                                       | SPECIFICATIE<br>VAN HET PLAN | PRESTATIE-<br>PERIODE                         | DATUM VAN TOEKENNING | DATUM VAN VERWERVING | EINDE<br>RETENTIEPERIODE | UITOEFENPERIODE       | UITOEFENPRIJS VAN<br>HET AANDEEL EN<br>DATUM | OPENINGSBALANS                                                        |     | TIJDENS HET JAAR    |                     | EINDBALANS                             |                                         |                                              |
|                                                                                       |                              |                                               |                      |                      |                          |                       |                                              | Opties toegekend maar nog niet<br>verworven aan de start van het jaar |     | Opties<br>toegekend | Opties<br>verworven | Opties ondergevig<br>aan een prestatie | Opties toegekend<br>maar niet verworven | Opties onderhevig aan<br>een retentieperiode |
| Mercur Consult BV,<br>vertegenwoordigd<br>door Jan Boone<br>(CEO)                     | Q2017                        |                                               | 12/05/2017           | 01/01/2021           |                          | 01/01/2021-11/05/2022 | 2.331,77                                     | 255                                                                   |     | 0                   | 255                 |                                        | 0                                       |                                              |
|                                                                                       | R2018                        |                                               | 15/05/2018           | 01/01/2022           |                          | 01/01/2022-14/05/2023 | 2.373,00                                     | 255                                                                   |     | 0                   | 0                   |                                        | 255                                     |                                              |
|                                                                                       | S2019                        |                                               | 10/05/2019           | 01/01/2023           |                          | 01/01/2023-09/05/2024 | 2.351,58                                     | 255                                                                   |     | 0                   | 0                   |                                        | 255                                     |                                              |
|                                                                                       | T2020                        |                                               | 08/05/2020           | 01/01/2024           |                          | 01/01/2024-07/05/2025 | 2.828,95                                     | 200                                                                   |     | 0                   | 0                   |                                        | 200                                     |                                              |
|                                                                                       | U2021                        |                                               | 18/05/2021           | 01/01/2025           |                          | 01/01/2025-17/05/2026 | 4.517,14                                     | 0                                                                     |     | 130                 | 0                   |                                        | 130                                     |                                              |
| Valseba BV,<br>vertegenwoordigd<br>door Isabelle Maes<br>(CEO Natural Foods)          | Q2017                        |                                               | 12/05/2017           | 01/01/2021           |                          | 01/01/2021-11/05/2022 | 2.331,77                                     | 128                                                                   |     | 0                   | 128                 |                                        | 0                                       |                                              |
|                                                                                       | R2018                        |                                               | 15/05/2018           | 01/01/2022           |                          | 01/01/2022-14/05/2023 | 2.373,00                                     | 128                                                                   |     | 0                   | 0                   |                                        | 128                                     |                                              |
|                                                                                       | S2019                        |                                               | 10/05/2019           | 01/01/2023           |                          | 01/01/2023-09/05/2024 | 2.351,58                                     | 128                                                                   |     | 0                   | 0                   |                                        | 128                                     |                                              |
|                                                                                       | T2020                        |                                               | 08/05/2020           | 01/01/2024           |                          | 01/01/2024-07/05/2025 | 2.828,95                                     | 100                                                                   |     | 0                   | 0                   |                                        | 100                                     |                                              |
|                                                                                       | U2021                        |                                               | 18/05/2021           | 01/01/2025           |                          | 01/01/2025-17/05/2026 | 4.517,14                                     | 0                                                                     |     | 65                  | 0                   |                                        | 65                                      |                                              |
| Cumaco BV,<br>vertegenwoordigd<br>door Mike Cuvelier<br>(CFO)                         | R2018                        |                                               | 15/05/2018           | 01/01/2022           |                          | 01/01/2022-14/05/2023 | 2.373,00                                     | 128                                                                   |     | 0                   | 0                   |                                        | 128                                     |                                              |
|                                                                                       | S2019                        |                                               | 10/05/2019           | 01/01/2023           |                          | 01/01/2023-09/05/2024 | 2.351,58                                     | 128                                                                   |     | 0                   | 0                   |                                        | 128                                     |                                              |
|                                                                                       | T2020                        |                                               | 08/05/2020           | 01/01/2024           |                          | 01/01/2024-07/05/2025 | 2.828,95                                     | 100                                                                   |     | 0                   | 0                   |                                        | 100                                     |                                              |
|                                                                                       | U2021                        |                                               | 18/05/2021           | 01/01/2025           |                          | 01/01/2025-17/05/2026 | 4.517,14                                     | 0                                                                     |     | 65                  | 0                   |                                        | 65                                      |                                              |
| Heycom BV,<br>vertegenwoordigd door<br>Ignace Heyman (COO)                            | Q2017                        |                                               | 12/05/2017           | 01/01/2021           |                          | 01/01/2021-11/05/2022 | 2.331,77                                     | 128                                                                   |     | 0                   | 128                 |                                        | 0                                       |                                              |
|                                                                                       | R2018                        |                                               | 15/05/2018           | 01/01/2022           |                          | 01/01/2022-14/05/2023 | 2.373,00                                     | 128                                                                   |     | 0                   | 0                   |                                        | 128                                     |                                              |
|                                                                                       | S2019                        |                                               | 10/05/2019           | 01/01/2023           |                          | 01/01/2023-09/05/2024 | 2.351,58                                     | 128                                                                   |     | 0                   | 0                   |                                        | 128                                     |                                              |
|                                                                                       | T2020                        |                                               | 08/05/2020           | 01/01/2024           |                          | 01/01/2024-07/05/2025 | 2.828,95                                     | 100                                                                   |     | 0                   | 0                   |                                        | 100                                     |                                              |
|                                                                                       | U2021                        |                                               | 18/05/2021           | 01/01/2025           |                          | 01/01/2025-17/05/2026 | 4.517,14                                     | 0                                                                     |     | 65                  | 0                   |                                        | 65                                      |                                              |
| William Du Pré<br>(Director Procurement,<br>QA en R&D)                                | Q2017                        |                                               | 12/05/2017           | 01/01/2021           |                          | 01/01/2021-11/05/2022 | 2.331,77                                     | 128                                                                   |     | 0                   | 128                 |                                        | 0                                       |                                              |
|                                                                                       | R2018                        |                                               | 15/05/2018           | 01/01/2022           |                          | 01/01/2022-14/05/2023 | 2.373,00                                     | 128                                                                   |     | 0                   | 0                   |                                        | 128                                     |                                              |
|                                                                                       | S2019                        |                                               | 10/05/2019           | 01/01/2023           |                          | 01/01/2023-09/05/2024 | 2.351,58                                     | 128                                                                   |     | 0                   | 0                   |                                        | 128                                     |                                              |
|                                                                                       | T2020                        |                                               | 08/05/2020           | 01/01/2024           |                          | 01/01/2024-07/05/2025 | 2.828,95                                     | 100                                                                   |     | 0                   | 0                   |                                        | 100                                     |                                              |
|                                                                                       | U2021                        |                                               | 18/05/2021           | 01/01/2025           |                          | 01/01/2025-17/05/2026 | 4.517,14                                     | 0                                                                     |     | 65                  | 0                   |                                        | 65                                      |                                              |
|  |                              |                                               |                      |                      |                          |                       | Totaal                                       | 2.773                                                                 | 325 | 639                 | 0                   | 2.459                                  | 0                                       |                                              |

Document to which our report dated 08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

Vertrekvergoeding

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

Kaderleden

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

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



Document to which our report dated 08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

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

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

| IN DUIZEND EURO                                                      | 2016      | 2017      | 2018      | 2019      | 2020      | 2021      |
|----------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| REMUNERATIE UITVOEREND BESTUURDER                                    |           |           |           |           |           |           |
| Mercur Consult BV, vertegenwoordigd door Jan Boone, uitvoerend (CEO) | 20        | 20        | 20        | 20        | 20        | 20        |
|                                                                      | 100%      | 100%      | 100%      | 100%      | 100%      | 100%      |
| REMUNERATIE CEO                                                      |           |           |           |           |           |           |
| Jan Boone, CEO                                                       | 1.301     | 1.265     | 1.458     | 1.914     | 1.962     | 2.058     |
| Evolutie (%)                                                         | 108%      | 97%       | 115%      | 131%      | 102,5%    | 104,9%    |
| REMUNERATIE OVERIGE LEDEN UITVOEREND MANAGEMENT                      |           |           |           |           |           |           |
| Totale remuneratie                                                   | 1.760     | 1.714     | 2.358     | 3.296     | 3.466     | 3.636     |
| Aantal leden uitvoerend management                                   | 4         | 4         | 5         | 5         | 5         | 5         |
| Evolutie (%)                                                         | 86%       | 97%       | 138%      | 140%      | 105%      | 105%      |
| PRESTATIES LOTUS BAKERIES                                            |           |           |           |           |           |           |
| Beurskapitalisatie (op 31 dec)                                       | 2.031.280 | 1.724.110 | 1.753.830 | 2.113.470 | 3.002.928 | 4.561.513 |
| Evolutie beurskapitalisatie (%)                                      | 143%      | 85%       | 102%      | 121%      | 142%      | 152%      |
| Omzet                                                                | 507.208   | 524.055   | 556.435   | 612.737   | 663.289   | 750.251   |
| Evolutie omzet (%)                                                   | 123%      | 103%      | 106%      | 110%      | 108%      | 113%      |
| Rebit                                                                | 83.945    | 89.349    | 95.030    | 102.891   | 111.114   | 123.805   |
| Evolutie Rebit (%)                                                   | 130%      | 106%      | 106%      | 108%      | 108%      | 111%      |
| Rebitda                                                              | 101.596   | 104.333   | 110.346   | 123.580   | 135.683   | 150.967   |
| Evolutie Rebitda (%)                                                 | 123%      | 103%      | 106%      | 112%      | 110%      | 111%      |
| Nettoresultaat                                                       | 62.455    | 64.633    | 67.872    | 75.769    | 82.545    | 90.743    |
| Evolutie nettoresultaat (%)                                          | 137%      | 103%      | 105%      | 112%      | 109%      | 110%      |
| REMUNERATIE OVERIGE WERKNEMERS                                       |           |           |           |           |           |           |
| Totale remuneratie                                                   | 101.639   | 105.580   | 111.977   | 123.493   | 137.116   | 152.857   |
| Aantal werknemers (FTE) <sup>1</sup>                                 | 1.464     | 1.495     | 1.555     | 1.821     | 2.214     | 2.305     |
| Evolutie (%)                                                         | 115%      | 104%      | 106%      | 110%      | 111%      | 111%      |

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

De ratio tussen de hoogste remuneratie van de managementleden en de laagste verloning (in voltijds equivalent) van de werknemers van Lotus Bakeries NV, zoals voorgeschreven door artikel 3:6 § 3 WVV, kan niet worden weergegeven, nu Lotus Bakeries NV geen werknemers

in dienst heeft. Ten behoeve van de beoogde transparantie wordt deze ratio weergegeven voor Lotus Bakeries Corporate NV. Deze ratio bedraagt 16,20.

# ENTERPRISE RISK MANAGEMENT

## STRATEGIE RISICOBEEHER

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

## GOVERNANCE EN CULTUUR

### Governance structuur

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

Deze Governance structuur wordt omkaderd door diverse interne Governance beleidslijnen.

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

## Corporate Governance Charter

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



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

## Dealing Code

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



**Voor meer informatie over onze Dealing Code verwijzen we naar onze website** <https://www.lotusbakeries.com/governance-practices-and-policies>

## Gedragscod

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



**Voor meer informatie over onze Gedragscod verwijzen we naar onze website** <https://www.lotusbakeries.com/governance-practices-and-policies>

Voorts heeft de Raad van Bestuur op 24 maart 2021 een Remuneratie-beleid goedgekeurd.

## Remuneratiebeleid

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



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

## Interne beleidslijnen en objectieven

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

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

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

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

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



Document to which our report dated 08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

VOORNAAMSTE RISICO'S EN MITIGERENDE MAATREGELEN

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

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

Grondstof- en verpakingsprijzen

Het risico van nadelige gevolgen van schommelingen in grondstofprijzen op de resultaten wordt beperkt door het afsluiten van termijncontracten met een vastgelegde prijs voor de belangrijkste grondstoffen. Voor andere grondstoffen en verpakkingen wordt waar mogelijk met jaarafspraken gewerkt.

Wisselkoersrisico

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

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

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

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



Document to which our report dated  
08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

Renterisico

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

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

FINANCIËLE INSTRUMENTEN

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

Kredietrisico

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

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

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

Liquiditeitsrisico

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

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

### Vermogensstructuur

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

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

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

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

### Risico's verbonden aan productaansprakelijkheid

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

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



**Voor meer informatie over ons kwaliteitsbeleid verwijzen we naar p. 123 van dit Jaarverslag alsook naar onze website**  
<https://www.lotusbakeries.com/policies-reports>

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

### Pensioenplanrisico's

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

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

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



Document to which our report dated 08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

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

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

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

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

### Risico op namaak

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

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

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

## Gegevensbescherming en cybercriminaliteit

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

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

## Schaarste op de arbeidsmarkt

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

 **Voor meer informatie over het HR-beleid van Lotus Bakeries wordt doorverwezen naar p. 106 van dit jaarverslag.**

## Impact van verpakking op milieu

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

 **Voor meer informatie over ons verpakkingsbeleid wordt verwezen naar p. 90 van dit jaarverslag.**

## Impact van palmolie op milieu en maatschappij

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

 **Voor meer informatie over ons palmoliebeleid wordt verwezen naar p. 123 van dit jaarverslag.**

## Impact van industrie op milieu en maatschappij

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

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



Document to which our report dated  
08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

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

## CONTROLE ACTIVITEITEN

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

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

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

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

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

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

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

De externe verkoopscijfers worden dagelijks gerapporteerd aan het Executive Committee.

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

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

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

## INFORMATIE EN COMMUNICATIE

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

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

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

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



Document to which our report dated 08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

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

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

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

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

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

## MONITORING

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

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

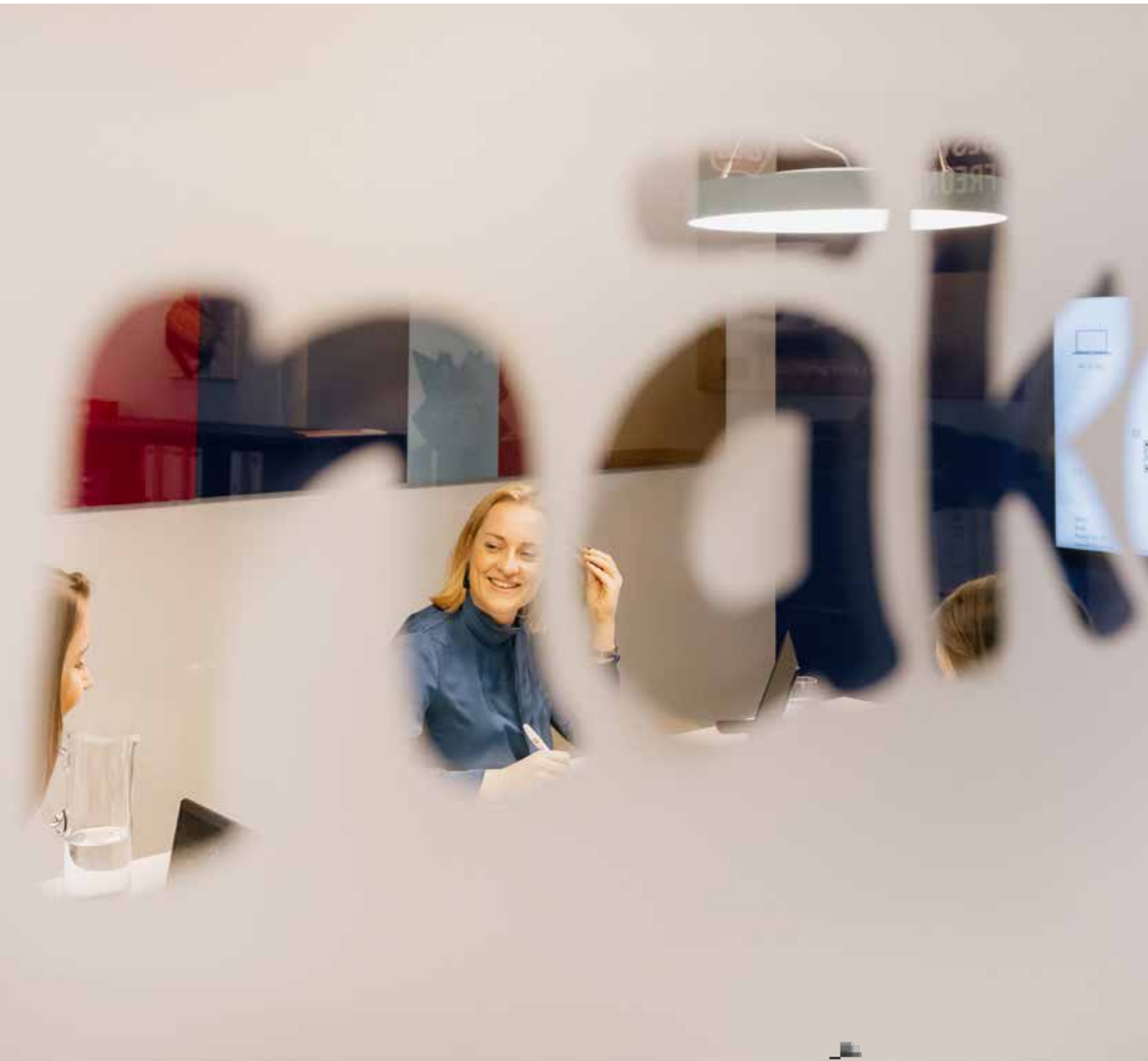
De interne audit evalueert het interne controle systeem en geeft aanbevelingen tot verbetering ervan.

De Commissaris verifieert de financiële rapportering en haar interne controle.

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

Het Auditcomité en de Commissaris speelt een belangrijke rol inzake de beoordeling van het interne controle systeem en de risicobeheersing. Opmerkingen van de Commissaris worden besproken in het Auditcomité en opgevolgd ter verbetering.

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



Document to which our report dated  
08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

## EXTERNE AUDIT

PwC Bedrijfsrevisoren BV, vertegenwoordigd door mevrouw Lien Winne, bedrijfsrevisor, is door de Gewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders voor een termijn van drie jaar herbenoemd tot Commissaris van Lotus Bakeries NV op 10 mei 2019. Het mandaat vervalt onmiddellijk na de Gewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 2022. De vergoedingen die in 2021 betaald zijn voor de audit- en niet-auditdiensten aan PwC Bedrijfsrevisoren en aan de personen met wie PwC Bedrijfsrevisoren is verbonden, zijn weergegeven in toelichting 38 van de financiële bijlage.

| AUDIT FEE VOOR DE GROEP AUDIT 2021 | IN DUIZENDEN EUR |
|------------------------------------|------------------|
| Lotus Bakeries NV                  | 88               |
| Groep Lotus Bakeries               | 401              |
| <b>Totaal</b>                      | <b>489</b>       |

# 05

## BEURS- EN AANDEELHOUDERSINFORMATIE



Document to which our report dated  
08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.





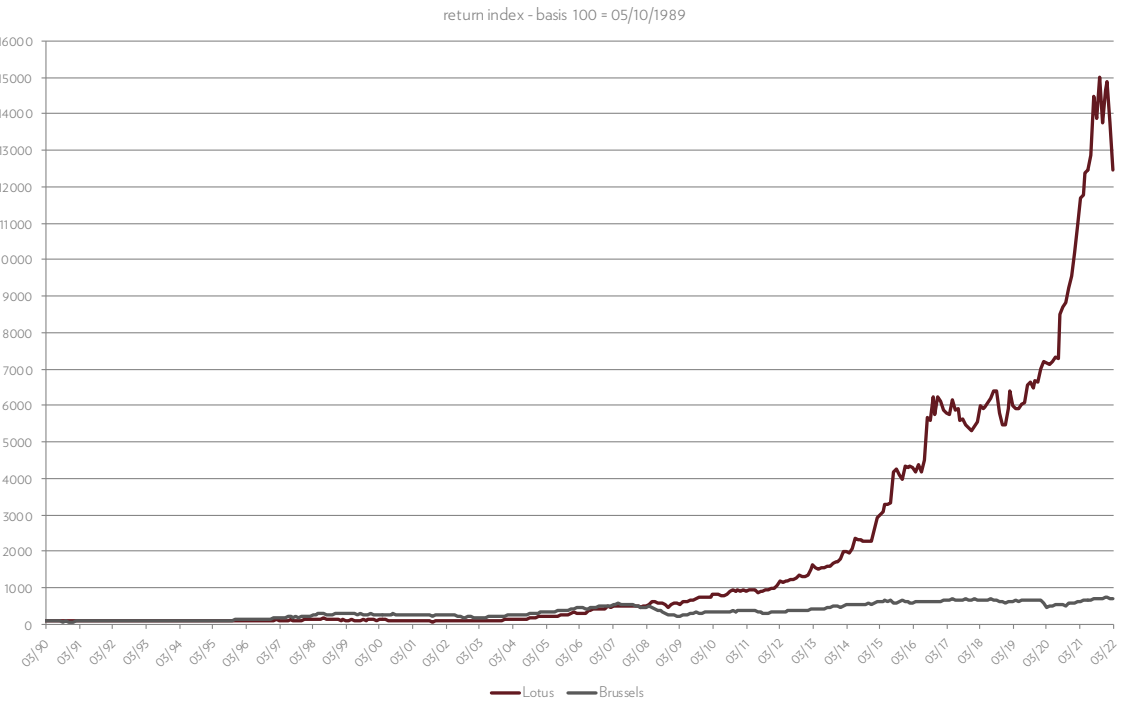
# INHOUD

Beurs- en aandeelhoudersinformatie 214



Document to which our report dated  
08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

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



Beide koersevoluties zijn met wederbelegd nettodividend.

| GEGEVENS OVER HET AANDEEL LOTUS BAKERIES IN EUR                                | 31-03-2022 | 2021     | 2020     | 2019     | 2018     | 2017     |
|--------------------------------------------------------------------------------|------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Hoogste koers t.e.m. 31/12 (t.e.m. 31/03 in 2022)                              | 6.080,00   | 6.080,00 | 3.770,00 | 2.680,00 | 2.690,00 | 2.529,00 |
| Laagste koers t.e.m. 31/12 (t.e.m. 31/03 in 2022)                              | 4.455,00   | 3.630,00 | 2.500,00 | 2.080,00 | 2.010,00 | 2.025,00 |
| Koers per 31/12 (per 31/03 in 2022)                                            | 4.750,00   | 5.590,00 | 3.680,00 | 2.590,00 | 2.150,00 | 2.116,95 |
| Beurskapitalisatie per 31/12 in miljoen EUR (per 31/03 in 2022 in miljoen EUR) | 3.876,06   | 4.561,51 | 3.002,93 | 2.113,47 | 1.753,83 | 1.724,11 |
| Aantal aandelen per 31/12 (per 31/03 in 2022)                                  | 816.013    | 816.013  | 816.013  | 816.013  | 815.733  | 814.433  |
| Verhouding koers/winst (PER) (1) per 31/12 (per 31/03 in 2022)                 | 42,70      | 50,26    | 36,36    | 28,21    | 26,21    | 27,13    |

1 PER: Price Earnings Ratio: de beurskoers op het einde van het jaar (respectievelijk per 31 maart in 2022) gedeeld door het nettoresultaat per aandeel op het einde van het jaar.

## BEURSNOTERING

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

## FINANCIËLE DIENSTVERLENING

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

## LIQUIDITEIT EN VISIBILITEIT VAN HET AANDEEL

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

## BEURSKAPITALISATIE

Per 31 december 2021 bedroeg de beurskapitalisatie van Lotus Bakeries 4.561,51 miljoen EUR.

## EVOLUTIE VAN HET AANDEEL LOTUS BAKERIES

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

## BEURSGEGEVENS OVER HET AANDEEL LOTUS BAKERIES

De tabellen met de geconsolideerde kerncijfers per aandeel respectievelijk de beursgegevens over het aandeel Lotus Bakeries worden vermeld op pagina’s 20-21 en 218 van dit jaarverslag.

## CORPORATE WEBSITE

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

## FINANCIËLE KALENDER

**Woensdag 13 april 2022**

Jaarverslag 2021 beschikbaar op [www.lotusbakeries.com](http://www.lotusbakeries.com)

**Vrijdag 13 mei 2022**

Gewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders om 16.30 uur

**Dinsdag 18 mei 2022**

Betalbaarstelling van het dividend over het boekjaar 2021

**Vrijdag 12 augustus 2022**

Bekendmaking van de halfjaarresultaten 2022

**Dinsdag 7 februari 2023**

Bekendmaking van de jaarresultaten 2022

## JAARVERSLAG

Dit jaarverslag is ook beschikbaar op de corporate website van Lotus Bakeries: [www.lotusbakeries.com](http://www.lotusbakeries.com) Zowel het eerste deel van het jaarverslag, als de financiële bijlage (het tweede gedeelte) is beschikbaar in het Nederlands en Engels. Het derde deel van het jaarverslag met daarin de ESG en GRI rapportering is eveneens beschikbaar op de corporate website in het Engels.

# 06

## FINANCIËLE GEGEVENS



Document to which our report dated  
08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.



# INHOUD

|                                                               |     |
|---------------------------------------------------------------|-----|
| Geconsolideerde financiële gegevens                           | 220 |
| Verkort financieel vijfjarenoverzicht<br>Groep Lotus Bakeries | 227 |



Document to which our report dated  
08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

## GECONSOLIDEERDE BALANS

| IN DUIZENDEN EUR                       | TOELICHTING | 31-12-2021 | 31-12-2020 |
|----------------------------------------|-------------|------------|------------|
| ACTIVA                                 |             |            |            |
|                                        |             |            |            |
| VASTE ACTIVA                           |             | 690.120    | 622.840    |
| Materiële vaste activa                 | 5           | 307.725    | 258.182    |
| Goodwill                               | 6           | 224.846    | 216.485    |
| Immateriële vaste activa               | 7           | 144.745    | 139.966    |
| Investerings in andere vennootschappen | 9           | 9.755      | 4.403      |
| Uitgestelde belastingvorderingen       | 8           | 2.182      | 3.351      |
| Andere vorderingen op lange termijn    | 9, 20       | 867        | 453        |
|                                        |             |            |            |
| VLOTTENDE ACTIVA                       |             | 301.972    | 221.387    |
| Voorraden                              | 10          | 57.901     | 46.827     |
| Handelsvorderingen                     | 11          | 94.549     | 82.856     |
| Terugvorderbare BTW                    | 11          | 10.079     | 5.930      |
| Terugvorderbare belastingen            | 11          | 5.276      | 3.142      |
| Overige vorderingen                    | 11          | 536        | 256        |
| Geldmiddelen en kasequivalenten        | 12, 13      | 132.160    | 81.261     |
| Overlopende rekeningen                 |             | 1.471      | 1.115      |
|                                        |             |            |            |
| TOTAAL DER ACTIVA                      |             | 992.092    | 844.227    |

| IN DUIZENDEN EUR                   | TOELICHTING | 31-12-2021 | 31-12-2020 |
|------------------------------------|-------------|------------|------------|
| PASSIVA                            |             |            |            |
|                                    |             |            |            |
| EIGEN VERMOGEN                     |             | 519.532    | 433.744    |
| Kapitaal                           | 14          | 16.388     | 16.388     |
| Geconsolideerde reserves           |             | 539.590    | 476.724    |
| Eigen aandelen                     | 13, 16, 24  | (9.514)    | (11.474)   |
| Overige reserves                   |             | (26.932)   | (47.961)   |
| Minderheidsbelangen                |             | -          | 67         |
|                                    |             |            |            |
| LANGLOPENDE VERPLICHTINGEN         |             | 289.450    | 261.841    |
| Rentedragende verplichtingen       | 13, 17      | 218.837    | 198.156    |
| Uitgestelde belastingsschulden     | 8           | 64.243     | 57.195     |
| Pensioenverplichtingen             | 18          | 4.020      | 3.748      |
| Voorzieningen                      | 19          | 116        | 282        |
| Afgeleide financiële instrumenten  | 20          | 371        | 717        |
| Overige langlopende verplichtingen | 21          | 1.863      | 1.743      |
|                                    |             |            |            |
| KORTLOPENDE VERPLICHTINGEN         |             | 183.110    | 148.642    |
| Rentedragende verplichtingen       | 13, 17      | 17.439     | 12.552     |
| Pensioenverplichtingen             | 18          | 333        | 317        |
| Voorzieningen                      | 19          | 21         | 21         |
| Handelsschulden                    | 22          | 125.315    | 87.370     |
| Personeelsgerelateerde schulden    | 22          | 26.515     | 26.508     |
| BTW schulden                       | 22          | 402        | 145        |
| Belastingsschulden                 | 22          | 5.850      | 12.701     |
| Overige verplichtingen             | 22          | 2.144      | 4.624      |
| Overlopende rekeningen             | 22          | 5.091      | 4.404      |
|                                    |             |            |            |
| TOTAAL DER PASSIVA                 |             | 992.092    | 844.227    |

GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING

| IN DUIZENDEN EUR                                                                    | TOELICHTING | 2021      | 2020      |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------|-----------|
| OMZET                                                                               |             | 750.251   | 663.289   |
| Handelsgoederen, grond- en hulpstoffen                                              |             | (250.617) | (216.376) |
| Diensten en diverse goederen                                                        |             | (192.231) | (176.804) |
| Personeelskosten                                                                    | 23          | (152.857) | (137.116) |
| Afschrijvingen en waardeverminderingen op immateriële en materiële vaste activa     | 25          | (23.115)  | (21.001)  |
| Waardeverminderingen op voorraden, bestellingen in uitvoering en handelsvorderingen | 10, 11      | (3.384)   | (2.710)   |
| Andere bedrijfskosten                                                               | 26          | (8.253)   | (5.919)   |
| Andere bedrijfsopbrengsten                                                          | 26          | 4.011     | 7.751     |
| RECURRENT BEDRIJFSRESULTAAT (REBIT) <sup>(1)</sup>                                  |             | 123.805   | 111.114   |
| Niet-recurrent bedrijfsresultaat                                                    | 27          | (4.135)   | (4.593)   |
| BEDRIJFSRESULTAAT (EBIT) <sup>(2)</sup>                                             |             | 119.670   | 106.521   |
| Financieel resultaat                                                                | 28          | (2.373)   | (3.004)   |
| Interest opbrengsten (kosten)                                                       |             | (2.766)   | (2.726)   |
| Wisselkoers winsten (verliezen)                                                     |             | 886       | 51        |
| Overige financiële opbrengsten (kosten)                                             |             | (493)     | (329)     |
| RESULTAAT VÓÓR BELASTINGEN                                                          |             | 117.297   | 103.517   |
| Belastingen                                                                         | 8, 29       | (26.554)  | (20.972)  |
| RESULTAAT NA BELASTINGEN                                                            |             | 90.743    | 82.545    |
| NETTORESULTAAT - toe te rekenen aan:                                                |             | 90.743    | 82.545    |
| Minderheidsbelangen                                                                 |             | (24)      | (48)      |
| Houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries                        |             | 90.767    | 82.593    |

| IN DUIZENDEN EUR                                                            | TOELICHTING | 2021    | 2020     |
|-----------------------------------------------------------------------------|-------------|---------|----------|
| OVERIG RESULTAAT                                                            |             |         |          |
| Die later zouden kunnen opgenomen worden in het nettoresultaat              |             | 21.419  | (27.191) |
| Wisselkoersverschillen bij omrekening buitenlandse vestigingen              |             | 21.160  | (27.299) |
| Winst/(Verlies) op kasstroomafdekkingen, na belastingen                     |             | 259     | 108      |
| Die nooit zullen opgenomen worden in het nettoresultaat                     |             | (333)   | 22       |
| Herwaarderingswinsten/(–verliezen) op toegezegde pensioenregelingen         | 18          | (333)   | 22       |
| Niet-gerealiseerde resultaten na belastingen                                |             | 21.086  | (27.169) |
| Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten - toe te rekenen aan: |             | 111.829 | 55.376   |
| Minderheidsbelangen                                                         |             | 33      | (104)    |
| Houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries                |             | 111.796 | 55.480   |
| WINST PER AANDEEL                                                           | 30          |         |          |
| Gewogen gemiddeld aantal aandelen                                           |             | 811.550 | 809.664  |
| Gewone winst per aandeel (EUR) - toe te rekenen aan:                        |             |         |          |
| Minderheidsbelangen                                                         |             | (0,03)  | (0,06)   |
| Houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries                |             | 111,84  | 102,01   |
| Gewogen gemiddeld aantal aandelen na verwateringseffect                     |             | 813.677 | 811.184  |
| Verwaterde winst per aandeel (EUR) - toe te rekenen aan:                    |             |         |          |
| Minderheidsbelangen                                                         |             | (0,03)  | (0,06)   |
| Houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries                |             | 111,55  | 101,82   |
| Totaal aantal aandelen <sup>(3)</sup>                                       |             | 816.013 | 816.013  |
| Winst per aandeel (EUR) - toe te rekenen aan:                               |             |         |          |
| Minderheidsbelangen                                                         |             | (0,03)  | (0,06)   |
| Houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries                |             | 111,23  | 101,22   |

<sup>(1)</sup> REBIT wordt gedefinieerd als het recurrent bedrijfsresultaat, bestaande uit alle opbrengsten en kosten die betrekking hebben op de normale bedrijfsuitoefening.  
<sup>(2)</sup> EBIT wordt gedefinieerd als het recurrent bedrijfsresultaat + niet-recurrent bedrijfsresultaat.  
<sup>(3)</sup> Totaal aantal aandelen, inclusief eigen aandelen per 31 december.

VERKORT FINANCIËEL VIJFJARENOVERZICHT

GECONSOLIDEERDE BALANS

| IN DUIZENDEN EUR                       | 31-12-2021 | 31-12-2020 | 31-12-2019 | 31-12-2018 | 31-12-2017 |
|----------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| VASTE ACTIVA                           | 690.120    | 622.840    | 641.122    | 545.647    | 447.693    |
| Materiële vaste activa                 | 307.725    | 258.182    | 263.793    | 219.897    | 174.426    |
| Goodwill                               | 224.846    | 216.485    | 229.365    | 177.639    | 141.001    |
| Immateriële vaste activa               | 144.745    | 139.966    | 142.709    | 138.887    | 123.924    |
| Deelnemingen                           | -          | -          | -          | 2.448      | -          |
| Investerings in andere vennootschappen | 9.755      | 4.403      | 2.243      | 12         | 12         |
| Uitgestelde belastingvorderingen       | 2.182      | 3.351      | 2.505      | 3.936      | 4.310      |
| Andere vorderingen op lange termijn    | 867        | 453        | 507        | 2.828      | 4.020      |
| VLOTTENDE ACTIVA                       | 301.972    | 221.387    | 171.507    | 165.925    | 149.801    |
| Voorraden                              | 57.901     | 46.827     | 44.461     | 39.066     | 33.653     |
| Handelsvorderingen                     | 94.549     | 82.856     | 79.072     | 71.097     | 60.104     |
| Geldmiddelen en kasequivalenten        | 132.160    | 81.261     | 40.093     | 45.597     | 48.129     |
| TOTAAL DER ACTIVA                      | 992.092    | 844.227    | 812.629    | 711.572    | 597.494    |
| EIGEN VERMOGEN                         | 519.532    | 433.744    | 402.477    | 346.927    | 293.213    |
| LANGLOPENDE VERPLICHTINGEN             | 289.450    | 261.841    | 239.584    | 198.042    | 193.923    |
| Rentedragende verplichtingen           | 218.837    | 198.156    | 158.010    | 116.500    | 117.500    |
| Uitgestelde belastingschulden          | 64.243     | 57.195     | 50.737     | 52.725     | 49.206     |
| Overige langlopende verplichtingen     | 1.863      | 1.743      | 24.500     | 22.602     | 20.987     |
| KORTLOPENDE VERPLICHTINGEN             | 183.110    | 148.642    | 170.568    | 166.603    | 110.358    |
| Rentedragende verplichtingen           | 17.439     | 12.552     | 36.579     | 36.655     | 1.750      |
| Handelsschulden                        | 125.315    | 87.370     | 88.716     | 86.794     | 68.542     |
| Personeelsgerelateerde schulden        | 26.515     | 26.508     | 24.146     | 21.330     | 18.383     |
| TOTAAL DER PASSIVA                     | 992.092    | 844.227    | 812.629    | 711.572    | 597.494    |



Document to which our report dated 08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING

| IN DUIZENDEN EUR                                             | 2021     | 2020     | 2019     | 2018     | 2017     |
|--------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| OMZET                                                        | 750.251  | 663.289  | 612.737  | 556.435  | 524.055  |
| RECURRENT BEDRIJFSRESULTAAT (REBIT)                          | 123.805  | 111.114  | 102.891  | 95.030   | 89.349   |
| Niet-recurrent bedrijfsresultaat                             | (4.135)  | (4.593)  | (2.292)  | (3.005)  | (91)     |
| BEDRIJFSRESULTAAT (EBIT)                                     | 119.670  | 106.521  | 100.599  | 92.025   | 89.258   |
| Financieel resultaat                                         | (2.373)  | (3.004)  | (2.514)  | (3.324)  | (2.228)  |
| RESULTAAT VÓÓR BELASTINGEN                                   | 117.297  | 103.517  | 98.086   | 88.701   | 87.030   |
| Belastingen                                                  | (26.554) | (20.972) | (22.317) | (20.829) | (22.397) |
| RESULTAAT NA BELASTINGEN                                     | 90.743   | 82.545   | 75.769   | 67.872   | 64.633   |
| NETTORESULTAAT - toe te rekenen aan:                         | 90.743   | 82.545   | 75.769   | 67.872   | 64.633   |
| Minderheidsbelangen                                          | (24)     | (48)     | 857      | 964      | 1.094    |
| Houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries | 90.767   | 82.593   | 74.912   | 66.908   | 63.539   |



Document to which our report dated 08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

**MAATSCHAPPELIJKE ZETEL**

Lotus Bakeries NV  
Gentsstraat 1  
B-9971 Lembeke  
T + 32 9 376 26 11  
[www.lotusbakeries.com](http://www.lotusbakeries.com)

Rechtspersonenregister van Gent,  
Ondernemingsnummer 0401.030.860

**CONTACT**

Voor verdere verduidelijkingen omtrent de gegevens in dit jaarverslag of meer informatie omtrent de Groep Lotus Bakeries kan men zich wenden tot:  
Lotus Bakeries NV  
Corporate Secretary  
Gentsstraat 1  
B-9971 Lembeke  
T + 32 9 376 26 11  
[corporate@lotusbakeries.com](mailto:corporate@lotusbakeries.com)

**Concept en realisatie**

Lotus Bakeries en Duval Branding  
[duvalbranding.com](http://duvalbranding.com)

**Illustraties**

Sören Selleslagh  
[sorenselleslagh.com](http://sorenselleslagh.com)

**Fotografie**

Bart Kiggen  
[keen-antwerp.com](http://keen-antwerp.com)

**Productfotografie**

Foodphoto  
[foodphoto.be](http://foodphoto.be)



Document to which our report dated  
08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.



[WWW.LOTUSBAKERIES.COM](http://WWW.LOTUSBAKERIES.COM)



Document to which our report dated  
08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.



JAARVERSLAG 2021

## FINANCIËLE BIJLAGE



Document to which our report dated  
08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

De hierna weergegeven geconsolideerde jaarrekening voor 2021 is opgesteld volgens de International Financial Reporting Standards (IFRS) zoals goedgekeurd voor toepassing binnen de Europese Unie met een vergelijking voor 2020 eveneens volgens IFRS.

De statutaire jaarrekening die verkort wordt weergegeven in de financiële bijlage is opgesteld volgens de Belgische boekhoud-normen (BEGAAP).

Enkel de geconsolideerde jaarrekening zoals weergegeven op de volgende pagina's, geeft een getrouw beeld van het vermogen, de financiële positie en de resultaten van de Groep Lotus Bakeries.

Aangezien de statutaire jaarrekening slechts een beperkt beeld geeft van de financiële toestand van de Groep, heeft de Raad van Bestuur het opportuun geacht om, overeenkomstig artikel 3:17 van het Wetboek van Vennootschappen, hierna slechts een verkorte versie weer te geven van de statutaire jaarrekening van Lotus Bakeries NV.

De volledige statutaire jaarrekening zal, samen met het statutair jaarverslag van de Raad van Bestuur en het statutair controleverslag van de Commissaris, binnen de wettelijke termijnen worden neergelegd bij de Nationale Bank van België. Deze documenten zijn beschikbaar op de corporate website van Lotus Bakeries **www.lotusbakeries.com** (module Investor Relations) en eveneens op eenvoudig verzoek gratis verkrijgbaar bij het Corporate Secretary van Lotus Bakeries.

Deze financiële bijlage is een onderdeel van het jaarverslag 2021 van Lotus Bakeries NV. Dit jaarverslag bestaat uit drie delen die beschikbaar zijn op de corporate website van Lotus Bakeries en ook op eenvoudig verzoek gratis apart verkrijgbaar zijn bij het Corporate Secretary van Lotus Bakeries.

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

INHOUD

GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

Geconsolideerde balans . . . . . 4

Geconsolideerde resultatenrekening . . . . . 5

Geconsolideerde staat van de wijzigingen in het eigen vermogen . . . . . 6

Geconsolideerd kasstroomoverzicht . . . . . 8

TOELICHTINGEN BIJ DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

1. Geconsolideerde ondernemingen . . . . . 10

1.1 Lijst van de geconsolideerde ondernemingen. . . . . 10

1.2 Wijzigingen in de groepsstructuur in 2021 . . . . . 12

1.3 Juridisch organigram . . . . . 13

2. Waarderingsregels . . . . . 14

3. Geografische segmentinformatie. . . . . 28

4. Overnames en verkoop van dochterondernemingen . . . . . 32

5. Materiële vaste activa . . . . . 33

6. Goodwill . . . . . 35

7. Immateriële vaste activa. . . . . 36

8. Uitgestelde belastingen. . . . . 40

9. Deelnemingen, investeringen in andere vennootschappen en andere vorderingen op lange termijn. . . . . 41

10. Voorraden . . . . . 41

11. Handelsvorderingen en overige vorderingen . . . . . 42

12. Geldmiddelen en kasequivalenten . . . . . 42

13. Netto financiële schuld . . . . . 43

14. Geplaatst kapitaal . . . . . 43

15. Dividenden . . . . . 44

16. Eigen aandelen . . . . . 44

17. Rentedragende verplichtingen. . . . . 45

18. Pensioenverplichtingen . . . . . 46

19. Voorzieningen. . . . . 48

20. Afgeleide financiële instrumenten . . . . . 48

21. Overige langlopende verplichtingen . . . . . 49

22. Handels- en overige schulden . . . . . 49

23. Personeelskosten . . . . . 50

24. Op aandelen gebaseerde betalingen. . . . . 50

25. Afschrijvingen en waardeverminderingen op (im)materiële vaste activa . . 52

26. Andere bedrijfsopbrengsten en -kosten . . . . . 53

27. Niet-recurrent bedrijfsresultaat . . . . . 53

28. Financieel resultaat. . . . . 54

29. Belastingen op het resultaat . . . . . 54

30. Winst per aandeel . . . . . 55

31. Verbonden partijen. . . . . 55

32. Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen. . . . . 56

33. Financieel risicobeheer . . . . . 56

34. Categorieën en reële waarde van financiële instrumenten. . . . . 56

35. Onderzoek en ontwikkeling . . . . . 60

36. Gebeurtenissen na balansdatum . . . . . 60

37. Verklaring van de verantwoordelijke personen. . . . . 60

38. Informatie omtrent de Commissaris, zijn vergoeding en de bijkomende diensten. . . . . 61

VERSLAG VAN DE COMMISSARIS . . . . . 62

VERKORT FINANCIEEL VIJFJARENOVERZICHT GROEP LOTUS BAKERIES . . . . . 68

VERKORTE STATUTAIRE JAARREKENING VAN LOTUS BAKERIES NV . . . . . 70

Balans na winstverdeling . . . . . 70

Niet-geconsolideerde resultatenrekening . . . . . 71

Resultaatverwerking . . . . . 71

Uittreksel uit de toelichting . . . . . 71

Waarderingsregels . . . . . 72



Document to which our report dated 08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

# GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

## GECONSOLIDEERDE BALANS

| IN DUIZENDEN EUR                       | TOELICHTING | 31-12-2021 | 31-12-2020 |
|----------------------------------------|-------------|------------|------------|
| ACTIVA                                 |             |            |            |
|                                        |             |            |            |
| VASTE ACTIVA                           |             | 690.120    | 622.840    |
| Materiële vaste activa                 | 5           | 307.725    | 258.182    |
| Goodwill                               | 6           | 224.846    | 216.485    |
| Immateriële vaste activa               | 7           | 144.745    | 139.966    |
| Investerings in andere vennootschappen | 9           | 9.755      | 4.403      |
| Uitgestelde belastingvorderingen       | 8           | 2.182      | 3.351      |
| Andere vorderingen op lange termijn    | 9, 20       | 867        | 453        |
|                                        |             |            |            |
| VLOTTENDE ACTIVA                       |             | 301.972    | 221.387    |
| Voorraden                              | 10          | 57.901     | 46.827     |
| Handelsvorderingen                     | 11          | 94.549     | 82.856     |
| Terugvorderbare BTW                    | 11          | 10.079     | 5.930      |
| Terugvorderbare belastingen            | 11          | 5.276      | 3.142      |
| Overige vorderingen                    | 11          | 536        | 256        |
| Geldmiddelen en kasequivalenten        | 12, 13      | 132.160    | 81.261     |
| Overlopende rekeningen                 |             | 1.471      | 1.115      |
|                                        |             |            |            |
| TOTAAL DER ACTIVA                      |             | 992.092    | 844.227    |

| IN DUIZENDEN EUR                   | TOELICHTING | 31-12-2021 | 31-12-2020 |
|------------------------------------|-------------|------------|------------|
| PASSIVA                            |             |            |            |
|                                    |             |            |            |
| EIGEN VERMOGEN                     |             | 519.532    | 433.744    |
| Kapitaal                           | 14          | 16.388     | 16.388     |
| Geconsolideerde reserves           |             | 539.590    | 476.724    |
| Eigen aandelen                     | 13, 16, 24  | (9.514)    | (11.474)   |
| Overige reserves                   |             | (26.932)   | (47.961)   |
| Minderheidsbelangen                |             | -          | 67         |
|                                    |             |            |            |
| LANGLOPENDE VERPLICHTINGEN         |             | 289.450    | 261.841    |
| Rentedragende verplichtingen       | 13, 17      | 218.837    | 198.156    |
| Uitgestelde belastingschulden      | 8           | 64.243     | 57.195     |
| Pensioenverplichtingen             | 18          | 4.020      | 3.748      |
| Voorzieningen                      | 19          | 116        | 282        |
| Afgeleide financiële instrumenten  | 20          | 371        | 717        |
| Overige langlopende verplichtingen | 21          | 1.863      | 1.743      |
|                                    |             |            |            |
| KORTLOPENDE VERPLICHTINGEN         |             | 183.110    | 148.642    |
| Rentedragende verplichtingen       | 13, 17      | 17.439     | 12.552     |
| Pensioenverplichtingen             | 18          | 333        | 317        |
| Voorzieningen                      | 19          | 21         | 21         |
| Handelsschulden                    | 22          | 125.315    | 87.370     |
| Personeelsgerelateerde schulden    | 22          | 26.515     | 26.508     |
| BTW schulden                       | 22          | 402        | 145        |
| Belastingschulden                  | 22          | 5.850      | 12.701     |
| Overige verplichtingen             | 22          | 2.144      | 4.624      |
| Overlopende rekeningen             | 22          | 5.091      | 4.404      |
|                                    |             |            |            |
| TOTAAL DER PASSIVA                 |             | 992.092    | 844.227    |



Document to which our report dated 08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

## GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING

| IN DUIZENDEN EUR                                                                    | TOELICHTING | 2021      | 2020      |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------|-----------|
| OMZET                                                                               |             |           |           |
| Handelsgoederen, grond- en hulpstoffen                                              |             | (250.617) | (216.376) |
| Diensten en diverse goederen                                                        |             | (192.231) | (176.804) |
| Personeelskosten                                                                    | 23          | (152.857) | (137.116) |
| Afschrijvingen en waardeverminderingen op immateriële en materiële vaste activa     | 25          | (23.115)  | (21.001)  |
| Waardeverminderingen op voorraden, bestellingen in uitvoering en handelsvorderingen | 10, 11      | (3.384)   | (2.710)   |
| Andere bedrijfskosten                                                               | 26          | (8.253)   | (5.919)   |
| Andere bedrijfsopbrengsten                                                          | 26          | 4.011     | 7.751     |
|                                                                                     |             |           |           |
| RECURRENT BEDRIJFSRESULTAAT (REBIT) <sup>(1)</sup>                                  |             | 123.805   | 111.114   |
| Niet-recurrent bedrijfsresultaat                                                    | 27          | (4.135)   | (4.593)   |
|                                                                                     |             |           |           |
| BEDRIJFSRESULTAAT (EBIT) <sup>(2)</sup>                                             |             | 119.670   | 106.521   |
| Financieel resultaat                                                                | 28          | (2.373)   | (3.004)   |
| Interest opbrengsten (kosten)                                                       |             | (2.766)   | (2.726)   |
| Wisselkoers winsten (verliezen)                                                     |             | 886       | 51        |
| Overige financiële opbrengsten (kosten)                                             |             | (493)     | (329)     |
|                                                                                     |             |           |           |
| RESULTAAT VÓÓR BELASTINGEN                                                          |             | 117.297   | 103.517   |
| Belastingen                                                                         | 8, 29       | (26.554)  | (20.972)  |
|                                                                                     |             |           |           |
| RESULTAAT NA BELASTINGEN                                                            |             | 90.743    | 82.545    |
|                                                                                     |             |           |           |
| NETTORESULTAAT - toe te rekenen aan:                                                |             | 90.743    | 82.545    |
| Minderheidsbelangen                                                                 |             | (24)      | (48)      |
| Houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries                        |             | 90.767    | 82.593    |

<sup>(1)</sup> REBIT wordt gedefinieerd als het recurrent bedrijfsresultaat, bestaande uit alle opbrengsten en kosten die betrekking hebben op de normale bedrijfsuitoefening.  
<sup>(2)</sup> EBIT wordt gedefinieerd als het recurrent bedrijfsresultaat + niet-recurrent bedrijfsresultaat.  
<sup>(3)</sup> Totaal aantal aandelen, inclusief eigen aandelen per 31 december.

| IN DUIZENDEN EUR                                                            | TOELICHTING | 2021    | 2020     |
|-----------------------------------------------------------------------------|-------------|---------|----------|
| OVERIG RESULTAAT                                                            |             |         |          |
| Die later zouden kunnen opgenomen worden in het nettoresultaat              |             | 21.419  | (27.191) |
| Wisselkoersverschillen bij omrekening buitenlandse vestigingen              |             | 21.160  | (27.299) |
| Winst/(Verlies) op kasstroomafdekkingen, na belastingen                     |             | 259     | 108      |
| Die nooit zullen opgenomen worden in het nettoresultaat                     |             | (333)   | 22       |
| Herwaarderingswinsten/(-verliezen) op toegezegde pensioenregelingen         | 18          | (333)   | 22       |
| Niet-gerealiseerde resultaten na belastingen                                |             | 21.086  | (27.169) |
| Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten - toe te rekenen aan: |             | 111.829 | 55.376   |
| Minderheidsbelangen                                                         |             | 33      | (104)    |
| Houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries                |             | 111.796 | 55.480   |
|                                                                             |             |         |          |
| WINST PER AANDEEL                                                           | 30          |         |          |
| Gewogen gemiddeld aantal aandelen                                           |             | 811.550 | 809.664  |
| Gewone winst per aandeel (EUR) - toe te rekenen aan:                        |             |         |          |
| Minderheidsbelangen                                                         |             | (0,03)  | (0,06)   |
| Houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries                |             | 111,84  | 102,01   |
|                                                                             |             |         |          |
| Gewogen gemiddeld aantal aandelen na verwateringseffect                     |             | 813.677 | 811.184  |
| Verwaterde winst per aandeel (EUR) - toe te rekenen aan:                    |             |         |          |
| Minderheidsbelangen                                                         |             | (0,03)  | (0,06)   |
| Houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries                |             | 111,55  | 101,82   |
|                                                                             |             |         |          |
| Totaal aantal aandelen <sup>(3)</sup>                                       |             | 816.013 | 816.013  |
| Winst per aandeel (EUR) - toe te rekenen aan:                               |             |         |          |
| Minderheidsbelangen                                                         |             | (0,03)  | (0,06)   |
| Houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries                |             | 111,23  | 101,22   |

GECONSOLIDEERDE STAAT VAN DE WIJZIGINGEN IN HET EIGEN VERMOGEN

| IN DUIZENDEN EUR                                                            | GEPLAATST<br>KAPITAAL | UITGIFTE-<br>PREMIE | KAPITAAL | GECONSOLIDEERDE<br>RESERVES | EIGEN AANDELEN | OMREKENINGS-<br>VERSCHILLEN | HERWAARDERINGS-<br>WINSTEN/(-VERLIEZEN) OP<br>TOEGEZEGDE PENSIOEN-<br>REGELINGEN | KASSTROOM-<br>AFDEKKINGS-<br>RESERVES | OVERIGE<br>RESERVES | EIGEN VERMOGEN<br>DEEL GROEP | MINDERHEIDS-<br>BELANGEN | TOTAAL<br>EIGEN VERMOGEN |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------|---------------------|----------|-----------------------------|----------------|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|---------------------|------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| EIGEN VERMOGEN, 1 JANUARI 2021                                              | 3.591                 | 12.797              | 16.388   | 476.724                     | (11.474)       | (47.143)                    | (280)                                                                            | (538)                                 | (47.961)            | 433.677                      | 67                       | 433.744                  |
| Nettoresultaat van het boekjaar                                             | -                     | -                   | -        | 90.767                      | -              | -                           | -                                                                                | -                                     | -                   | 90.767                       | (24)                     | 90.743                   |
| Wisselkoersverschillen bij omrekening buitenlandse vestigingen              | -                     | -                   | -        | -                           | -              | 21.103                      | -                                                                                | -                                     | 21.103              | 21.103                       | 57                       | 21.160                   |
| Herwaarderingswinsten/(-verliezen) op toegezegde pensioenregelingen         | -                     | -                   | -        | -                           | -              | -                           | (268)                                                                            | -                                     | (268)               | (268)                        | -                        | (268)                    |
| Kasstroomafdekkingsreserve                                                  | -                     | -                   | -        | -                           | -              | -                           | -                                                                                | 346                                   | 346                 | 346                          | -                        | 346                      |
| Belastingen op zaken direct toegevoegd of onttrokken aan het eigen vermogen | -                     | -                   | -        | -                           | -              | -                           | (65)                                                                             | (87)                                  | (152)               | (152)                        | -                        | (152)                    |
| Winsten/(Verliezen) onmiddellijk toegerekend aan het eigen vermogen         | -                     | -                   | -        | -                           | -              | 21.103                      | (333)                                                                            | 259                                   | 21.029              | 21.029                       | 57                       | 21.086                   |
| Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten                       | -                     | -                   | -        | 90.767                      | -              | 21.103                      | (333)                                                                            | 259                                   | 21.029              | 111.796                      | 33                       | 111.829                  |
| Dividenden                                                                  | -                     | -                   | -        | (28.968)                    | -              | -                           | -                                                                                | -                                     | -                   | (28.968)                     | -                        | (28.968)                 |
| Aankoop/Verkoop eigen aandelen                                              | -                     | -                   | -        | -                           | 1.960          | -                           | -                                                                                | -                                     | -                   | 1.960                        | -                        | 1.960                    |
| Aandelenoptieplannen                                                        | -                     | -                   | -        | 419                         | -              | -                           | -                                                                                | -                                     | -                   | 419                          | -                        | 419                      |
| Minderheidsbelangen als gevolg van bedrijfscombinaties                      | -                     | -                   | -        | 67                          | -              | -                           | -                                                                                | -                                     | -                   | 67                           | (67)                     | -                        |
| Impact geschreven putopties op minderheidsbelangen                          | -                     | -                   | -        | 33                          | -              | -                           | -                                                                                | -                                     | -                   | 33                           | (33)                     | -                        |
| Andere                                                                      | -                     | -                   | -        | 548                         | -              | -                           | -                                                                                | -                                     | -                   | 548                          | -                        | 548                      |
| EIGEN VERMOGEN, 31 DECEMBER 2021                                            | 3.591                 | 12.797              | 16.388   | 539.590                     | (9.514)        | (26.040)                    | (613)                                                                            | (279)                                 | (26.932)            | 519.532                      | -                        | 519.532                  |

|                                                                             |       |        |        |          |          |          |       |       |          |          |       |          |
|-----------------------------------------------------------------------------|-------|--------|--------|----------|----------|----------|-------|-------|----------|----------|-------|----------|
| EIGEN VERMOGEN, 1 JANUARI 2020                                              | 3.591 | 12.797 | 16.388 | 422.724  | (15.866) | (19.900) | (302) | (646) | (20.848) | 402.398  | 79    | 402.477  |
| Nettoresultaat van het boekjaar                                             | -     | -      | -      | 82.593   | -        | -        | -     | -     | -        | 82.593   | (48)  | 82.545   |
| Wisselkoersverschillen bij omrekening buitenlandse vestigingen              | -     | -      | -      | -        | -        | (27.243) | -     | -     | (27.243) | (27.243) | (56)  | (27.299) |
| Herwaarderingswinsten/(-verliezen) op toegezegde pensioenregelingen         | -     | -      | -      | -        | -        | -        | (47)  | -     | (47)     | (47)     | -     | (47)     |
| Kasstroomafdekkingsreserve                                                  | -     | -      | -      | -        | -        | -        | -     | 144   | 144      | 144      | -     | 144      |
| Belastingen op zaken direct toegevoegd of onttrokken aan het eigen vermogen | -     | -      | -      | -        | -        | -        | 69    | (36)  | 33       | 33       | -     | 33       |
| Winsten/(Verliezen) onmiddellijk toegerekend aan het eigen vermogen         | -     | -      | -      | -        | -        | (27.243) | 22    | 108   | (27.113) | (27.113) | (56)  | (27.169) |
| Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten                       | -     | -      | -      | 82.593   | -        | (27.243) | 22    | 108   | (27.113) | 55.480   | (104) | 55.376   |
| Dividenden                                                                  | -     | -      | -      | (26.112) | -        | -        | -     | -     | -        | (26.112) | -     | (26.112) |
| Aankoop/Verkoop eigen aandelen                                              | -     | -      | -      | -        | 4.392    | -        | -     | -     | -        | 4.392    | -     | 4.392    |
| Aandelenoptieplannen                                                        | -     | -      | -      | 521      | -        | -        | -     | -     | -        | 521      | -     | 521      |
| Impact geschreven putopties op minderheidsbelangen                          | -     | -      | -      | (4.425)  | -        | -        | -     | -     | -        | (4.425)  | 92    | (4.333)  |
| Andere                                                                      | -     | -      | -      | 1.423    | -        | -        | -     | -     | -        | 1.423    | -     | 1.423    |
| EIGEN VERMOGEN, 31 DECEMBER 2020                                            | 3.591 | 12.797 | 16.388 | 476.724  | (11.474) | (47.143) | (280) | (538) | (47.961) | 433.677  | 67    | 433.744  |



Document to which our report dated 08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT

| IN DUIZENDEN EUR                                                     | 2021     | 2020     |
|----------------------------------------------------------------------|----------|----------|
| OPERATIONELE ACTIVITEITEN                                            |          |          |
| Nettoresultaat (Groep)                                               | 90.767   | 82.593   |
| Afschrijvingen en waardeverminderingen op (im)materiële vaste activa | 23.159   | 21.018   |
| Netto waardevermindering op vlottende activa                         | 3.601    | 2.710    |
| Voorzieningen                                                        | 139      | 242      |
| Realisatie van materiële vaste activa                                | 442      | 121      |
| Financieel resultaat                                                 | 2.373    | 3.004    |
| Belastingen                                                          | 26.554   | 20.972   |
| Aandelenoptieplannen                                                 | 419      | 521      |
| Minderheidsbelangen                                                  | (24)     | (48)     |
| BRUTO KASSTROOM UIT OPERATIONELE ACTIVITEITEN                        | 147.430  | 131.133  |
| Afname/(Toename) van voorraden                                       | (12.957) | (6.302)  |
| Afname/(Toename) van handelsvorderingen                              | (4.778)  | (5.092)  |
| Afname/(Toename) van de overige activa                               | (5.366)  | (1.077)  |
| Toename/(Afname) van handelsschulden                                 | 18.576   | 105      |
| Toename/(Afname) van de overige passiva                              | (3.504)  | 4.521    |
| MUTATIE VAN HET WERKKAPITAAL                                         | (8.029)  | (7.845)  |
| Betaalde belastingen                                                 | (28.478) | (15.962) |
| Betaalde interesten                                                  | (2.762)  | (4.130)  |
| Andere ontvangsten/(betaalde) financiële opbrengsten en kosten       | 1.664    | (691)    |
| NETTO KASSTROOM UIT OPERATIONELE ACTIVITEITEN                        | 109.825  | 102.505  |

| IN DUIZENDEN EUR                                                  | 2021     | 2020     |
|-------------------------------------------------------------------|----------|----------|
| KASSTROOM UIT INVESTERINGEN                                       |          |          |
| (Im)materiële vaste activa - aanschaffingen                       | (42.048) | (20.565) |
| (Im)materiële vaste activa - andere mutaties                      | 541      | 6        |
| Verwerving van dochterondernemingen                               | (274)    | (26.108) |
| Financiële activa - andere mutaties                               | (5.353)  | (2.159)  |
| NETTO KASSTROOM UIT INVESTERINGEN                                 | (47.134) | (48.826) |
| NETTO KASSTROOM VOOR FINANCIERINGSACTIVITEITEN                    | 62.691   | 53.679   |
| KASSTROOM UIT FINANCIËLE ACTIVITEITEN                             |          |          |
| Betaalde dividenden                                               | (28.813) | (25.920) |
| Eigen aandelen                                                    | 3.234    | 6.129    |
| Ontvangsten / (Terugbetaling) langetermijnschulden                | 16.000   | 41.497   |
| Ontvangsten / (Terugbetaling) kortetermijnschulden                | (500)    | (24.109) |
| Leasing schulden                                                  | (4.255)  | (3.274)  |
| Ontvangsten / (Terugbetaling) langlopende vorderingen             | (415)    | 56       |
| NETTO KASSTROOM UIT FINANCIËLE ACTIVITEITEN                       | (14.749) | (5.621)  |
| NETTO MUTATIE GELDMIDDELEN EN KASEQUIVALENTEN                     | 47.942   | 48.058   |
| Geldmiddelen en kasequivalenten op 1 januari                      | 81.261   | 40.093   |
| Impact wisselkoersfluctuaties                                     | 2.957    | (1.180)  |
| Impact wisselkoersfluctuaties op transacties met groepsentiteiten | -        | (5.710)  |
| Geldmiddelen en kasequivalenten op 31 december                    | 132.160  | 81.261   |
| NETTO MUTATIE GELDMIDDELEN EN KASEQUIVALENTEN                     | 47.942   | 48.058   |



Document to which our report dated 08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.



TOELICHTINGEN BIJ DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

1. GECONSOLIDEERDE ONDERNEMINGEN

1.1 Lijst van de geconsolideerde ondernemingen

| ADRES                                             |                                                                                     | BTW OF NATIONAAL NUMMER  | 31-12-2021 | 31-12-2020 |
|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|------------|------------|
| A. INTEGRAAL GECONSOLIDEERDE DOCHTERONDERNEMINGEN |                                                                                     |                          | %          | %          |
| Cremers-Ribert NV                                 | Gentstraat 52, 9971 Lembeke, BE                                                     | BTW BE 0427808.008       | 100,0      | 100,0      |
| Interwaffles SA                                   | Rue de Liège 39, 6180 Courcelles, BE                                                | BTW BE 0439312.406       | 100,0      | 100,0      |
| Lotus Bakeries NV                                 | Gentstraat 1, 9971 Lembeke, BE                                                      | BTW BE 0401.030.860      | 100,0      | 100,0      |
| Lotus Bakeries Corporate NV                       | Gentstraat 1, 9971 Lembeke, BE                                                      | BTW BE 0881.664.870      | 100,0      | 100,0      |
| Lotus Bakeries België NV                          | Gentstraat 52, 9971 Lembeke, BE                                                     | BTW BE 0421.694.038      | 100,0      | 100,0      |
| Biscuiterie Willems BV                            | Nieuwendorpe 33 Bus C, 9900 Eeklo, BE                                               | BTW BE 0401.006.413      | 100,0      | 100,0      |
| B.W.I. BV                                         | Ambachtenstraat 5, 9900 Eeklo, BE                                                   | BTW BE 0898.518.522      | 100,0      | 100,0      |
| Lotus Bakeries International und Schweiz AG       | Neuhofstrasse 24, 6340 Baar, CH                                                     | BTW CHE 105.424.218      | 100,0      | 100,0      |
| Lotus Bakeries CZ s.r.o.                          | Americká 415/36, 120 00 Praha 2, CZ                                                 | BTW CZ 271 447 55        | 100,0      | 100,0      |
| Lotus Bakeries GmbH                               | Rather Strasse 110a, 40476 Düsseldorf, DE                                           | BTW DE 811 842 770       | 100,0      | 100,0      |
| Biscuiterie Le Glazik SAS                         | 815 Avenue du Pays Glazik, 29510 Briec-de-l'Odet, F                                 | BTW FR95 377 380 985     | 100,0      | 100,0      |
| Biscuiterie Vander SAS                            | Place du Château 9 bis, 59560 Comines, F                                            | BTW FR28 472 500 941     | 100,0      | 100,0      |
| Lotus Bakeries France SAS                         | Place du Château 9 bis, 59560 Comines, F                                            | BTW FR93 320 509 755     | 100,0      | 100,0      |
| Lotus Bakeries UK Ltd.                            | 3000 Manchester Business Park, Aviator Way, Manchester, M22 5TG, UK                 | BTW GB 896 168 761       | 100,0      | 100,0      |
| Natural Balance Foods Ltd.                        | Second floor, 45 Grosvenor Road, St. Albans, AL1 3AW, UK                            | BTW GB 841 254 348       | 97,9       | 97,9       |
| Urban Fresh Foods Ltd.                            | Second floor, 45 Grosvenor Road, St. Albans, AL1 3AW, UK                            | BTW GB 883 060 032       | 100,0      | 100,0      |
| The Kids Food Company Ltd.                        | First floor, Rose House, Bell Lane Office Village, Bell Lane, Amersham, HP6 6FA, UK | BTW GB 977 396 157       | 100,0      | 100,0      |
| Lotus Bakeries Réassurances SA                    | 74, Rue de Merl, 2146 Luxembourg, L                                                 | R.C.S. Luxembourg B53262 | 100,0      | 100,0      |
| Koninklijke Peijnenburg BV                        | Nieuwendijk 45, 5664 HB Geldrop, NL                                                 | BTW NL003897187B01       | 100,0      | 100,0      |
| Peijnenburg's Koekfabrieken BV                    | Nieuwendijk 45, 5664 HB Geldrop, NL                                                 | BTW NL001351576B01       | 100,0      | 100,0      |

| ADRES                                                   |                                                                                          | BTW OF NATIONAAL NUMMER                        | 31-12-2021 | 31-12-2020 |
|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|------------|------------|
| A. INTEGRAAL GECONSOLIDEERDE DOCHTERONDERNEMINGEN       |                                                                                          |                                                | %          | %          |
| WK Koek Beheer BV                                       | Streek 71, 8464 NE Sintjohannesga, NL                                                    | BTW NL006634199B01                             | 100,0      | 100,0      |
| WK Koek Bakkerij BV                                     | Streek 71, 8464 NE Sintjohannesga, NL                                                    | BTW NL006634151B01                             | 100,0      | 100,0      |
| Enkhuizer Koekfabriek BV                                | Oosterdijk 3e, 1601 DA Enkhuizen, NL                                                     | BTW NL823011112B01                             | 100,0      | 100,0      |
| Lotus Bakeries Nederland BV                             | Oosterdijk 3e, 1601 DA Enkhuizen, NL                                                     | BTW NL004458953B01                             | 100,0      | 100,0      |
| Lotus Bakeries Asia Pacific Limited                     | Level 54, Hopewell Centre, 183 Queen's Road East, HK                                     | Inland Revenue Department file no. 22/51477387 | 100,0      | 100,0      |
| Lotus Bakeries North America Inc.                       | 1000 Sansome Street Suite 350, San Francisco, CA 94111-1323, USA                         | IRS 94-3124525                                 | 100,0      | 100,0      |
| Lotus Bakeries US, LLC                                  | 2010 Park Center Drive, Mebane, NC 27302, USA                                            | IRS 82-1300286                                 | 100,0      | 100,0      |
| Lotus Bakeries US Manufacturing, LLC                    | 2010 Park Center Drive, Mebane, NC 27302, USA                                            | IRS 82-2542596                                 | 100,0      | 100,0      |
| NBF USA Inc.                                            | 1755 Park Street, Suite 200, Naperville, IL 60563, USA                                   | C3598146                                       | 97,9       | 97,9       |
| Lotus Bakeries Espana S.L.                              | C/ Severo Ochoa, 3, 2a Planta Oficina 8A, 28232 Las Rozas (Madrid), ES                   | BTW ESB80405137                                | 100,0      | 100,0      |
| Annas - Lotus Bakeries Holding AB                       | Radiovägen 23, SE 135 48 Tyresö, SE                                                      | Registratie nr. 556757-7241                    | 100,0      | 100,0      |
| AB Annas Pepparkakor                                    | Radiovägen 23, SE 135 48 Tyresö, SE                                                      | BTW SE556149914501                             | 100,0      | 100,0      |
| Lotus Bakeries Chile SpA                                | Nueva Tajamar #555 OF401, Las Condes, Santiago, 7550099 CL                               | BTW (RUT) 76.215.081-6                         | 100,0      | 100,0      |
| Lotus Bakeries Biscuits Trading (Shanghai) Company Ltd. | Room 01.02.06, Floor 15, No. 511 Weihai Road, Jing'an District, Shanghai 200041, P.R. CN | Registratie nr. 913100000781169357             | 100,0      | 100,0      |
| Lotus Bakeries Korea Co. Ltd.                           | 4/F, AIA Tower, 16 Tongil-ro-2-gil, Jung-gu, Seoul 04511, KR                             | Registratie nr. 128-81-19621                   | 100,0      | 100,0      |
| Lotus Bakeries Austria GmbH                             | Fleischmarkt 1/6/12, 1010 Wien, AT                                                       | BTW ATU72710827                                | 100,0      | 100,0      |
| Lotus Bakeries Italia S.r.l.                            | Via Dante 16, 20121 Milano, IT                                                           | IT03029890211                                  | 100,0      | 55,0       |
| Lotus South Africa Manufacturing Ltd.                   | Erf 4109, Voortrekker Road, Montana, Wolseley, ZA                                        | BTW 4190279762                                 | 100,0      | 100,0      |
| FF2032 NV                                               | Gentstraat 1, 9971 Lembeke, BE                                                           | BTW BE 0730.550.847                            | 100,0      | 100,0      |
| FF2032 AG                                               | Neuhofstrasse 24, 6340 Baar, CH                                                          | BTW CHE 241.819.783                            | 100,0      | -          |

Op basis van artikel 2:403 van het Nederlandse Burgerlijk wetboek, zijn de legale entiteiten met een Nederlands ondernemingsnummer vrijgesteld van de vereiste voor een lokale statutaire audit. De holding entiteit staat garant voor de schulden van deze vennootschappen op 31 december 2021.



Document to which our report dated 08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.



1.2 Wijzigingen in de groepsstructuur in 2021

In 2021 vonden volgende wijzigingen in de groepsstructuur plaats:

Lotus Bakeries Italia S.r.l.

In 2021 heeft Lotus Bakeries alle resterende aandelen in Lotus Bakeries Italia verworven.

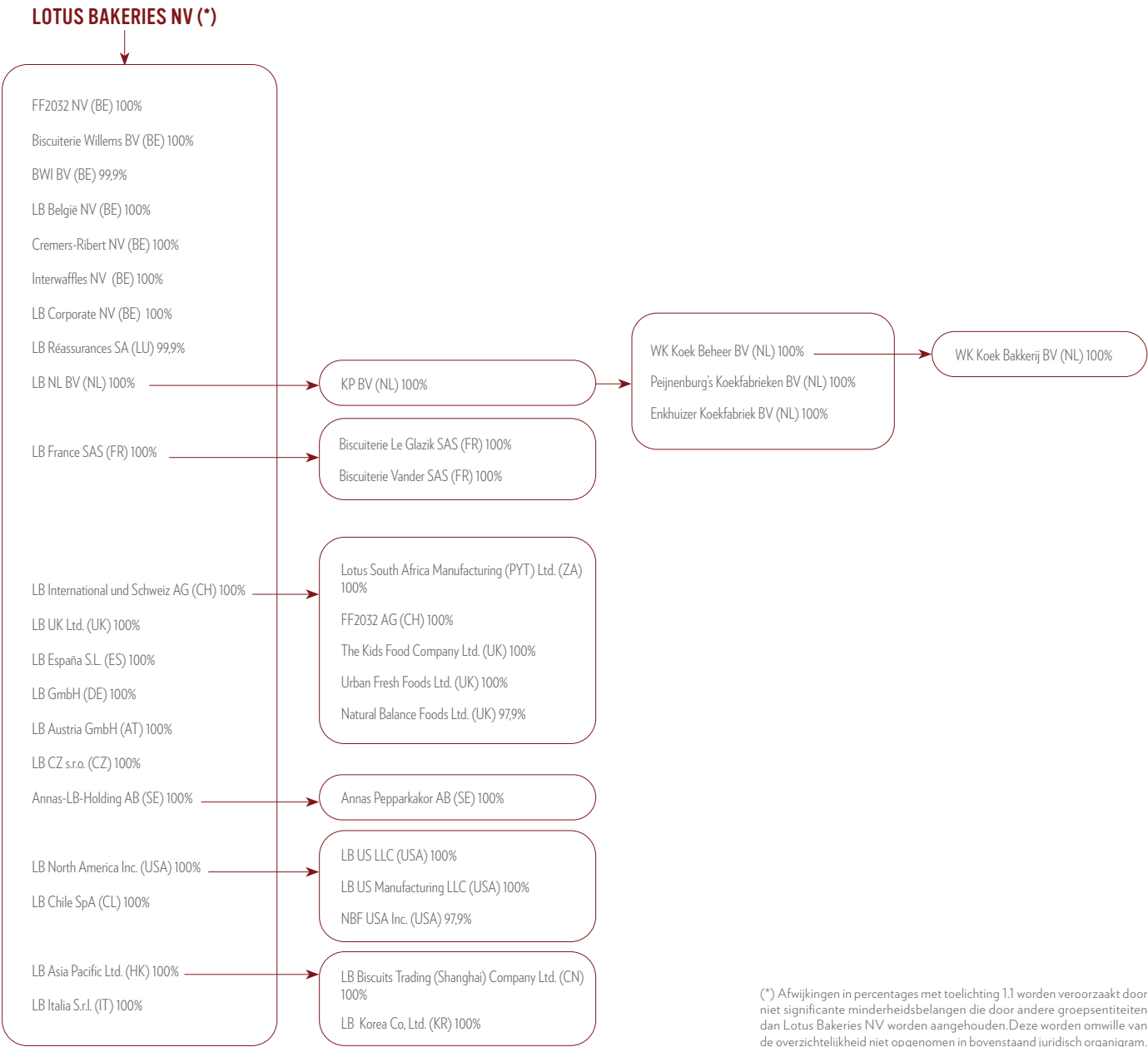
FF2032 AG

In 2021 werd FF2032 AG opgericht.



Document to which our report dated 08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

1.3 Juridisch organigram van de Groep Lotus Bakeries per 31 december 2021



## 2. WAARDERINGSREGELS

### 2.1 Conformiteitsverklaring

De geconsolideerde jaarrekening werd opgesteld in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards (IFRS), zoals goedgekeurd voor toepassing binnen de Europese Unie (EU). Lotus Bakeries gebruikt IFRS als enige boekhoudnorm vanaf 1 januari 2005.

### 2.2 Presentatiebasis

De geconsolideerde jaarrekening wordt uitgedrukt in duizenden euro en heeft betrekking op de financiële toestand per 31 december 2021.

De boekhoudprincipes werden consistent toegepast.

De geconsolideerde jaarrekening wordt voorgesteld op basis van de historische kostprijsmethode, met uitzondering van de waardering aan reële waarde van afgeleide financiële instrumenten en financiële activa beschikbaar voor verkoop.

De geconsolideerde jaarrekening wordt opgesteld vóór winstverdeling van de moedermaatschappij zoals voorgesteld aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders en werd op 4 februari 2022 door de Raad van Bestuur goedgekeurd voor publicatie.

### Recente wijzigingen in IFRS

#### Goedkeuring nieuwe standaarden tot en met 31 december 2021

De volgende wijzigingen aan standaarden zijn voor het eerst verplicht van toepassing voor het boekjaar startend op 1 januari 2021 en zijn goedgekeurd door de EU:

- **Wijzigingen aan IFRS 4 Verzekeringscontracten - uitstel van IFRS 9** (effectief vanaf 1 januari 2021). Deze wijziging stelt de vaste vervaldatum uit van de tijdelijke vrijstelling van de toepassing van IFRS 9 Financiële instrumenten voor IFRS 4 Verzekeringscontracten, zodat entiteiten pas verplicht zouden zijn om IFRS 9 toe te passen voor boekjaren die beginnen op of na 1 januari 2023.
- **Wijzigingen aan IFRS 9, IAS 39, IFRS 7, IFRS 4 en IFRS 16 ‘Hervorming van rentevoetbenchmark’ - Fase 2** (effectief vanaf 1 januari 2021). Deze wijzigingen hebben betrekking op kwesties die van invloed kunnen zijn op de financiële verslaglegging na de hervorming van een rentebenchmark, inclusief de vervanging ervan door alternatieve rentebenchmarks. De wijzigingen zijn van kracht voor boekjaren die beginnen op of na 1 januari 2021, waarbij eerdere toepassing is toegestaan.
- **Wijzigingen aan IFRS 16, ‘Leaseovereenkomsten’ met betrekking tot Covid-19 gerelateerde huurconcessies** (effectief vanaf 1 juni 2020, eerdere toepassing toegestaan). Indien aan bepaalde voorwaarden is voldaan, laten deze wijzigingen (als praktisch hulpmiddel) aan huurders toe niet te moeten beoordelen of bepaalde covid-19-gerelateerde huurconcessies ‘huuraanpassingen’ zijn. In plaats daarvan kunnen huurders, die dit praktisch hulpmiddel toepassen, deze huurconcessies boekhoudkundig verwerken alsof het geen huuraanpassingen zijn.

De volgende nieuwe standaard en wijzigingen aan standaarden werden gepubliceerd. Deze zijn nog niet voor het eerst verplicht van toepassing voor het boekjaar startend op 1 januari 2021 maar zijn wel goedgekeurd door de EU:

- **IFRS 17, ‘Verzekeringscontracten’** (effectief vanaf 1 januari 2023), inclusief de wijzigingen gepubliceerd in juni 2020. Deze standaard vervangt IFRS 4, dewelke momenteel een grote variatie aan boekhoudkundige praktijken voor verzekeringscontracten toelaat. IFRS 17 zal de boekhoudkundige behandeling door alle entiteiten die zulke contracten onderschrijven fundamenteel veranderen alsook de behandeling van investeringscontracten met discretionaire deelnamemogelijkheden. De goedkeuring omvat de wijzigingen die in juni 2020 door de IASB zijn uitgegeven en die bedoeld zijn om ondernemingen te helpen de standaard te implementeren en het voor hen gemakkelijker te maken hun financiële prestaties uit te leggen.

De EU-verordening voorziet in een facultatieve vrijstelling van de toepassing van de jaarlijkse cohortverplichting die betrekking heeft op het tijdstip van de opname van de winst uit het contract, de contractuele servicemarge, in de winst-en-verliesrekening. Entiteiten die van de vrijstelling gebruik maken, passen de IFRSs zoals vastgesteld door de IASB niet toe en moeten dit feit bekendmaken.

- **Wijzigingen aan IFRS 16 ‘Leaseovereenkomsten’**: COVID-19-gerelateerde huurconcessies na juni 2021 (effectief vanaf 1 april 2021). De wijzigingen verlengen met één jaar de wijziging van mei 2020 die huurders een vrijstelling geeft om te beoordelen of een COVID-19-gerelateerde huurconcessie al dan niet een ‘huuraanpassing’ is. In het bijzonder stelt de wijziging een huurder in staat om de praktische oplossing met betrekking tot COVID-19-gerelateerde huurconcessies toe te passen op huurconcessies waarvoor een verlaging van de leasebetalingen alleen betrekking heeft op betalingen die oorspronkelijk verschuldigd waren op of vóór 30 juni 2022 (in plaats van oorspronkelijk alleen betalingen die op of voor 30 juni 2021 verschuldigd waren). De wijziging is van kracht voor boekjaren die beginnen op of na 1 april 2021 (eerdere toepassing toegestaan, inclusief in jaarrekeningen die nog niet zijn goedgekeurd voor publicatie op de datum waarop de wijziging wordt gepubliceerd).

- **Wijzigingen aan IFRS 3 ‘Bedrijfscombinaties’; IAS 16 ‘Materiële vaste activa’; IAS 37 ‘Voorzieningen, voorwaardelijke verplichtingen en activa’ en jaarlijkse verbeteringen aan IFRS standaarden** (effectief vanaf 1 januari 2022). Het pakket wijzigingen omvat beperkte aanpassingen van drie standaarden en de jaarlijkse verbeteringen, die de formulering verduidelijken of kleine inconsistenties of tegenstrijdigheden tussen vereisten in deze standaarden corrigeren:

- **Wijzigingen aan IFRS 3, ‘Bedrijfscombinaties’** brengen een verwijzing in IFRS 3 naar het conceptueel kader voor financiële verslaglegging up-to-date zonder de boekhoudkundige vereisten voor bedrijfscombinaties te wijzigen.



Document to which our report dated  
08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

- **Wijzigingen aan IAS 16, ‘Materiële vaste activa’** verbieden een bedrijf het in mindering brengen van bedragen ontvangen uit de verkoop van geproduceerde artikelen op de kosten van een materiële vast actief, terwijl het bedrijf het actief voorbereidt op het beoogde gebruik. In plaats daarvan zal een bedrijf dergelijke verkoopopbrengsten en gerelateerde kosten in winst of verlies opnemen.
- **Wijzigingen aan IAS 37, ‘Voorzieningen, voorwaardelijke verplichtingen en activa’** specificeren welke kosten een bedrijf opneemt in de beoordeling of een contract verliesgevend zal zijn.
- **Jaarlijkse verbeteringen aan IFRS standaarden** brengen kleine wijzigingen aan in IFRS 1 ‘Eerste toepassing van IFRS’, IFRS 9 ‘Financiële Instrumenten’, IAS 41 ‘Landbouwactiviteiten’ en de illustratieve voorbeelden bij IFRS 16 ‘Leaseovereenkomsten’.

De volgende wijzigingen aan standaarden werden gepubliceerd, maar zijn nog niet voor het eerst verplicht van toepassing voor het boekjaar startend op 1 januari 2021 en zijn nog niet goedgekeurd door de EU:

- **Wijzigingen aan IAS 1, ‘Presentatie van de jaarrekening: classificatie van verplichten als kortlopend of langlopend’** (effectief vanaf 1 januari 2023). Deze betreffen enkel de presentatie van verplichtingen in de balans, niet het bedrag of de timing bij erkenning van een actief, verplichting, inkomst of kost noch de toelichtingsvereisten voor andere elementen van de jaarrekening. Ze verduidelijken dat:

- de classificatie van verplichtingen als kortlopend of langlopend moet worden gebaseerd op bestaande rechten aan het einde van de verslagperiode en de formulering in alle betrokken paragrafen moet worden aangepast om te verwijzen naar het “recht” om de afwikkeling uit te stellen met ten minste twaalf maanden; en dat alleen bestaande rechten aan het einde van de verslagperiode de classificatie van een verplichting beïnvloeden;
- classificatie niet wordt beïnvloed door verwachtingen over de vraag of een entiteit haar recht zal uitoefenen om de afwikkeling van een verplichting uit te stellen; en dat afwikkeling verwijst naar de overdracht aan de tegenpartij van contanten, eigen-vermogensinstrumenten, andere activa of diensten.

- **Wijzigingen aan IAS 1 Presentatie van de jaarrekening en IFRS Praktijkverklaring 2: Toelichting van waarderingsregels** (effectief vanaf 1 januari 2023). De wijzigingen zijn bedoeld om de toelichtingen met betrekking tot de waarderingsregels te verbeteren en om gebruikers van de jaarrekening te helpen onderscheid te maken tussen schattingswijzigingen en wijzigingen in waarderingsregels. De IAS 1-aanpassing vereist dat ondernemingen hun materiële waarderingsregels vermelden in plaats van hun belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving. Verder verduidelijkt de wijziging van IAS 1 dat waarderingsregels niet hoeven te worden vermeld. Om deze wijziging te ondersteunen, heeft de Raad ook IFRS Praktijkverklaring 2, ‘het maken van materialiteitsbeoordelingen’, gewijzigd om richtlijnen te geven over hoe het concept van materialiteit moet worden toegepast op de toelichtingen op de grondslagen voor financiële verslaggeving. De wijzigingen zijn van kracht voor boekjaren die beginnen op of na 1 januari 2023. Eerdere toepassing is toegestaan (onder voorbehoud van het nationale goedkeuringsproces).

- **Wijzigingen aan IAS 8, ‘waarderingsregels, schattingswijzigingen en fouten’: definitie van schattingen** (effectief vanaf 1 januari 2023). De wijziging in IAS 8 verduidelijkt hoe ondernemingen onderscheid moeten maken tussen veranderingen in waarderingsregels en schattingswijzigingen. De wijzigingen zijn van kracht voor boekjaren die beginnen op of na 1 januari 2023. Eerdere toepassing is toegestaan (onder voorbehoud van het nationale goedkeuringsproces).

- **Aanpassing van IAS 12 ‘Winstbelastingen’: uitgestelde belastingen met betrekking tot activa en passiva die voortvloeien uit één enkele transactie** (effectief vanaf 1 januari 2023). De wijzigingen verduidelijken hoe bedrijven uitgestelde belastingen op transacties zoals leases en ontmantelingsverplichtingen boekhoudkundig behandelen. De belangrijkste wijziging is een vrijstelling van de vrijstelling bij eerste opname uit IAS 12.15 (b) en IAS 12.24. Aldus is de vrijstelling bij eerste opname niet van toepassing op transacties waarbij bij de eerste opname gelijke bedragen aan aftrekbare en belastbare tijdelijke verschillen ontstaan. De wijzigingen zijn van kracht voor boekjaren die aanvangen op of na 1 januari 2023. Vervroegde toepassing is toegestaan.

- **Wijzigingen aan IFRS 17 ‘Verzekeringscontracten’: Eerste toepassing van IFRS 17 en IFRS 9 – Vergelijkende informatie** (effectief vanaf 1 januari 2023). De wijziging betreft een transitieoptie met betrekking tot vergelijkende informatie over financiële activa gepresenteerd bij de eerste toepassing van IFRS 17. De wijziging is bedoeld om entiteiten te helpen tijdelijke ‘accounting mismatches’ tussen financiële activa en verplichtingen uit hoofde van verzekeringscontracten te voorkomen, en daardoor de bruikbaarheid van vergelijkende informatie voor gebruikers van jaarrekeningen te verbeteren.

De volgende standaard is voor het eerst verplicht van toepassing voor het boekjaar startend op 1 januari 2016 maar werd nog niet goedgekeurd door de EU. De Europese Commissie heeft besloten de goedkeuringsprocedure voor deze interim standaard niet op te starten maar te wachten op de finale versie van de standaard:

- **IFRS 14, ‘Wettelijke uitgestelde rekeningen’** (effectief vanaf 1 januari 2016). Dit betreft een tussentijdse standaard voor de boekhoudkundige verwerking van bepaalde bedragen die voortkomen uit wettelijk gereguleerde activiteiten. IFRS 14 is enkel van toepassing voor entiteiten die voor het eerst IFRS toepassen. De standaard laat toe dat deze entiteiten bij de eerste toepassing van IFRS hun waarderingsregels onder hun vorige algemeen aanvaarde boekhoudkundige principes kunnen blijven toepassen voor de opname, waardering, het boeken van een bijzondere waardevermindering op en het niet langer opnemen van wettelijke uitgestelde rekeningen. De tussentijdse standaard voorziet ook een leidraad voor het selecteren en wijzigen van grondslagen voor financiële verslaggeving (bij eerste toepassing of later) en voor de presentatie en toelichting.

Lotus Bakeries verwacht dat de wijzigingen aan de hierboven beschreven IFRS standaarden geen materiële impact hebben op de geconsolideerde jaarrekening.



Document to which our report dated 08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

### 2.3 Consolidatieprincipes

De geconsolideerde jaarrekening omvat de jaarrekening van Lotus Bakeries NV en haar dochterondernemingen (gezamenlijk ‘Groep’ genoemd). Alle materiële saldi en transacties binnen de Groep worden geëlimineerd.

#### Dochterondernemingen

Dochterondernemingen zijn alle entiteiten waarover de Groep zeggenschap heeft. De Groep heeft controle over een entiteit wanneer de Groep blootgesteld wordt aan, of recht heeft op, variabele opbrengsten uit haar betrokkenheid bij de deelneming en in staat is haar macht over de deelneming aan te wenden om de hoogte van die opbrengsten te beïnvloeden. De jaarrekeningen van de dochterondernemingen worden in de consolidatiekring opgenomen vanaf de datum waarop de Groep de controle verkrijgt tot de datum waarop de Groep niet langer controle heeft.

De verwerving van dochtermaatschappijen wordt geboekt volgens de overnamemethode. De jaarrekeningen van de dochtermaatschappijen hebben eenzelfde boekjaar als die van de Groep en zijn opgemaakt volgens dezelfde waarderingsregels.

Een lijst van de dochterondernemingen van de Groep is opgenomen in de betrokken toelichtingen.

### Verplichtingen betreffende geschreven putopties op minderheidsbelangen

De Groep heeft putopties toegekend aan derden betreffende minderheidsbelangen in een dochteronderneming, waarbij deze putopties de houders het recht verlenen om een gedeelte van of hun volledige investering in de dochteronderneming te verkopen. Deze financiële verplichting leidt niet tot interestlasten. In overeenstemming met IAS 32, wanneer minderheidsbelangen putopties aanhouden die hen het recht geven hun investering te verkopen, wordt een financiële verplichting opgenomen voor de actuele waarde van de verwachte te betalen uitoefenprijs. Deze financiële verplichting wordt opgenomen onder de overige langlopende verplichtingen. De tegenhanger van deze verplichting is een waardevermindering 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 in het eigen vermogen toewijsbaar aan aandeelhouders zijn opgenomen.

Dit item wordt op het einde van elke rapporteringsperiode aangepast om de wijzigingen in de verwachte te betalen uitoefenprijs van de optie en de uitgedrukte minderheidsbelangen te reflecteren. Als de optie afloopt zonder te zijn uitgeoefend, wordt de verplichting geannuleerd ten laste van minderheidsbelangen en geconsolideerde reserves.



Document to which our report dated 08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

### 2.4 Gebruik van schattingen

Om de jaarrekening op te stellen in overeenstemming met IFRS dient het management zich oordelen te vormen alsmede schattingen en veronderstellingen te maken die een impact hebben op de bedragen vermeld in de jaarrekening en toelichtingen.

De schattingen gemaakt op de datum van rapportering weerspiegelen de bestaande omstandigheden op die datum (bijvoorbeeld marktprijzen, rentevoeten en buitenlandse wisselkoersen). Hoewel het management deze schattingen maakt met maximale kennis van de lopende zaken en van de acties die de Groep zou kunnen ondernemen, kunnen de werkelijke resultaten afwijken van de schattingen.

De gebruikte schattingen voor de waardering van goodwill, immateriële vaste activa, vergoedingen na uitdiensttredingen en afgeleide financiële instrumenten worden weergegeven in toelichtingen 6, 7, 18 en 20.

### 2.5 Vreemde valuta

De rapporteringsmunt van de Groep is de euro.

#### Transacties in vreemde valuta

De transacties in vreemde valuta worden omgerekend tegen de wisselkoers die geldt op transactiedatum. Monetaire activa en passiva in vreemde valuta worden omgerekend aan de slotkoersen op balansdatum.

#### Jaarrekening van buitenlandse ondernemingen

Met betrekking tot de buitenlandse ondernemingen die een andere functionele munt hebben dan de euro:

- worden activa en passiva omgerekend naar de euro tegen de wisselkoers op afsluitdatum.
- worden de resultatenrekeningen omgerekend tegen de gemiddelde wisselkoers van het jaar.
- worden de componenten van het eigen vermogen aan historische koers omgezet.

De wisselkoersverschillen die voortvloeien uit de euro-omzetting van het eigen vermogen aan de koers op jaareinde worden in de omrekeningsverschillen onder de rubriek ‘eigen vermogen’ geboekt. De omrekeningsverschillen worden in het eigen vermogen behouden tot de realisatie van de onderneming. Bij realisatie wordt het uitgestelde cumulatieve bedrag dat is opgenomen in het eigen vermogen voor die betreffende buitenlandse activiteit in resultaat genomen.

Goodwill bij de verwerving van een buitenlandse entiteit en eventuele bij de verwerving ontstane reële waardeveranderingen van de boekwaarde van de overgenomen activa en verplichtingen worden beschouwd als activa en verplichtingen van de buitenlandse activiteit en worden omgerekend aan slotkoers.

De Groep heeft geen entiteiten in een hyperinflatoire economie.

#### Wisselkoersen

De volgende wisselkoersen werden gebruikt bij het opstellen van de jaarrekening:

|         | SLOTKOERS  |            | GEMIDDELTE KOERS |            |
|---------|------------|------------|------------------|------------|
|         | 2021       | 2020       | 2021             | 2020       |
| EUR/CAD | 1,4393     | 1,5633     | 1,4825           | 1,5380     |
| EUR/CHF | 1,0331     | 1,0802     | 1,0813           | 1,0709     |
| EUR/CLP | 961,2550   | 875,3500   | 902,1148         | 905,9868   |
| EUR/CNY | 7,1947     | 8,0225     | 7,6293           | 7,8975     |
| EUR/CZK | 24,8580    | 26,2420    | 25,6426          | 26,4976    |
| EUR/GBP | 0,8403     | 0,8990     | 0,8597           | 0,8894     |
| EUR/KRW | 1.346,3800 | 1.336,0000 | 1.354,0318       | 1.350,2375 |
| EUR/PLN | 4,5969     | 4,5597     | 4,5720           | 4,4680     |
| EUR/SEK | 10,2503    | 10,0343    | 10,1448          | 10,4815    |
| EUR/USD | 1,1326     | 1,2271     | 1,1830           | 1,1470     |
| EUR/ZAR | 18,0625    | 18,0219    | 17,4723          | 18,9139    |

2.6 Immateriële vaste activa

De immateriële vaste activa die afzonderlijk worden verworven, worden bij eerste opname gewaardeerd tegen kostprijs. Na de eerste waardering worden de immateriële vaste activa gewaardeerd tegen kostprijs na aftrek van cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. De restwaarde van de immateriële vaste activa wordt verondersteld nul te zijn.

Immateriële vaste activa die worden verworven als gevolg van de acquisitie van een dochteronderneming of als gevolg van de acquisitie van een klantenportefeuille, worden afzonderlijk op de balans uitgedrukt aan geschatte reële waarde op het moment van acquisitie.

Kosten voor intern gegenereerde goodwill worden als kost in de resultaten-rekening opgenomen op het moment dat ze zich voordoen.

Afschrijvingen

Immateriële vaste activa met een beperkte gebruiksduur worden volgens de lineaire methode afgeschreven over de verwachte gebruiksduur en getoetst op bijzondere waardeverminderingen indien er aanwijzingen zijn dat het immaterieel vast actief mogelijk een bijzondere waardevermindering heeft ondergaan. De afschrijvingen vangen aan van zodra het immaterieel vast actief klaar is voor gebruik.

Immateriële vaste activa met een onbeperkte levensduur worden niet afgeschreven, maar worden jaarlijks, of indien er een geldige reden toe is, getoetst op bijzondere waardeverminderingen. De beoordeling van de onbeperkte gebruiksduur wordt jaarlijks getoetst, waarbij wordt beoordeeld of de onbeperkte gebruiksduur nog gefundeerd is. Zo niet, dan wordt de omzetting van de gebruiksduur van onbeperkt in beperkt op prospectieve wijze verwerkt.

De investeringen in software en licenties worden afgeschreven over een periode van drie tot vijf jaar. De via acquisitie verworven merken of klantenportefeuilles worden lineair afgeschreven over een periode van

maximum tien jaar, behalve ingeval de levensduur van het merk beschouwd kan worden als van onbepaalde duur.

Goodwill

Goodwill die is ontstaan bij een bedrijfscombinatie wordt bij eerste opname gewaardeerd tegen kost (d.w.z. het positieve verschil tussen de kost van de bedrijfscombinatie en het belang van de Groep in de netto reële waarde van de identificeerbare activa, verplichtingen en voorwaardelijke verplichtingen). Na eerste opname wordt de goodwill gewaardeerd tegen kostprijs, na aftrek van eventuele cumulatieve bijzondere waardeverminderingsverliezen.

Goodwill wordt jaarlijks getoetst op bijzondere waardeverminderingen of vaker, indien gebeurtenissen of veranderingen in de omstandigheden erop wijzen dat de boekwaarde mogelijk een bijzondere waardevermindering heeft ondergaan. Voor deze toetsing op bijzondere waardevermindering wordt de goodwill die is voortgekomen uit een bedrijfscombinatie vanaf de overnamedatum toegerekend aan de kasstroomgenererende eenheden van de Groep, die naar verwachting het voordeel zullen halen uit de synergie van de bedrijfscombinatie, ongeacht of er overige activa of verplichtingen van de overgenomen onderneming aan deze eenheden zijn toegerekend.

2.7 Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met de gecumuleerde afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. De kostprijs omvat de aankoopprijs vermeerderd met andere rechtstreeks toerekenbare kosten om het actief op de locatie en in de staat te krijgen die noodzakelijk is om te functioneren op de door het management beoogde wijze.

De vervaardigingsprijs van zelfgeproduceerde vaste activa omvat de directe materiaalkosten, de directe loonkosten en een evenredig deel van de productieoverhead.



Document to which our report dated 08/04/2022 also refers. Initials for identification purposes PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

Als de verschillende onderdelen van een vast actief een verschillende levensduur hebben, worden zij volgens hun respectievelijke levensduur afgeschreven.

De afschrijvingsmethode, de restwaarde en de gebruiksduur van de materiële vaste activa worden jaarlijks getoetst aan de werkelijkheid en aangepast indien nodig.

Kosten na verwerving

De onderhouds- en herstellingskosten voor de materiële vaste activa worden in de boekwaarde opgenomen wanneer de kost betrouwbaar bepaald kan worden en de kost zal leiden tot toekomstige economische voordelen. Alle andere kosten worden opgenomen als operationele kost wanneer ze zich voordoen.

Afschrijvingen

De afschrijvingen worden volgens de lineaire methode over de verwachte gebruiksduur gespreid. De afschrijving van een actief vangt aan zodra het klaar is voor zijn bestemde gebruik.

De gebruiksduur werd als volgt vastgelegd:

|                                |            |
|--------------------------------|------------|
| Gebouwen en magazijnen         | 25-30 jaar |
| Installaties en uitrusting     | 15 jaar    |
| Basismachines                  | 20-25 jaar |
| Courante machines, gereedschap | 10-15 jaar |
| Meubilair                      | 15 jaar    |
| Kantoormateriaal               | 5 jaar     |
| Informatica                    | 3-5 jaar   |
| Voertuigen personenwagens      | 4-5 jaar   |
| Voertuigen vrachtwagens        | 10 jaar    |

De terreinen worden niet afgeschreven gezien deze een onbeperkte levensduur hebben.

2.8 Leasing

Een leasingovereenkomst ontstaat als er bij een contract een recht op controle is van een geïdentificeerd actief, voor een bepaalde periode en in ruil voor een vergoeding. Op de balans wordt hiervoor een activa met gebruiksrecht erkend en een schuld gelijk aan de toekomstige leasebetalingen voor alle leasingovereenkomsten met uitzondering van overeenkomsten waarvan de huurperiode 12 maanden of minder bedraagt of het onderliggend actief een waarde heeft lager dan 5.000 EUR.

De Groep neemt activa met een gebruiksrecht op als vaste activa op de datum van ingebruikstelling en deze worden gewaardeerd tegen kostprijs. De kostprijs omvat het bedrag van de opgenomen leaseverplichtingen, de initiële directe kosten verminderd met ontvangen leasekortingen. Deze activa worden lineair afgeschreven over de leaseperiode en zijn onderhevig aan bijzondere waardeverminderingen.

Leasingschulden worden gewaardeerd als de verdisconteerde waarde van toekomstige leasebetalingen over de bepaalde leasetermijn. In deze berekening wordt rekening gehouden met een marktconforme rentevoet indien de impliciete interestvoet in het contract niet kan worden vastgesteld.

2.9 Overheidssubsidies

Overheidssubsidies worden geboekt tegen reële waarde wanneer er een redelijke zekerheid bestaat dat ze zullen worden ontvangen en dat de Groep zal voldoen aan de voorwaarden die eraan verbonden zijn. Indien de subsidie betrekking heeft op een kostenpost, wordt de subsidie systematisch opgenomen als opbrengst over de perioden die nodig zijn om deze subsidies toe te rekenen aan de kosten die ze beogen te compenseren. Wanneer de subsidie betrekking heeft op een actief, wordt ze in de balans gepresenteerd in min van het actief. De in resultaat genomen subsidie wordt geboekt in min van de afschrijvingskost.

2.10 Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

Voor de vaste activa van de Groep, andere dan uitgestelde belastingvorderingen, gaat de Groep bij elke afsluitdatum na of er aanwijzingen zijn dat een actief mogelijk een bijzondere waardevermindering heeft ondergaan. Indien dergelijke tekenen aanwezig zijn, of indien de jaarlijkse toetsing op bijzondere waardevermindering van een actief vereist is, wordt een inschatting gemaakt van de realiseerbare waarde van het actief. Voor een actief dat op zichzelf geen kasstromen genereert uit het voortgezette gebruik die in ruime mate onafhankelijk zijn van die van andere activa, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort. De realiseerbare waarde van een actief is de reële waarde min vervreemdingkosten van een actief, dan wel de kasstroomgenererende eenheid of, indien hoger, de bedrijfswaarde ervan. Bij de bepaling van de bedrijfswaarde worden de geschatte toekomstige kasstromen contant gemaakt, waarbij een verdisconteringsvoet voor belasting wordt toegepast die rekening houdt met de huidige marktbeoordelingen van de tijdwaarde van geld en de specifieke risico's van het actief of de kasstroomgenererende eenheid.

Wanneer de boekwaarde de geraamde realiseerbare waarde overschrijdt, wordt een verlies door bijzondere waardevermindering geboekt. Dergelijke bijzondere waardeverminderingen worden als bedrijfskost opgenomen in de resultatenrekening.

Terugname van bijzondere waardeverminderingen

Een bijzondere waardevermindering op financiële vaste activa die normaal tot einde looptijd worden aangehouden door de Groep of op vorderingen, wordt teruggenomen indien een latere toename van de realiseerbare waarde op objectieve wijze kan worden verbonden met een gebeurtenis die heeft plaatsgevonden na de afboeking.

Een eerder geboekt verlies door een bijzondere waardevermindering op andere vaste activa wordt teruggenomen indien er een wijziging heeft plaatsgevonden in de gehanteerde schattingen bij het bepalen van de realiseerbare waarde, waardoor het bijzondere waardeverminderingsverlies niet langer bestaat of is verminderd. Door deze terugname mag de toegenomen boekwaarde van een actief niet hoger zijn dan de boekwaarde (na afschrijvingen) die bekomen zou zijn indien er de vorige jaren geen verlies door een bijzondere waardevermindering werd geboekt.

Een geboekte bijzondere waardevermindering op goodwill wordt nooit teruggenomen.

2.11 Financiële activa beschikbaar voor verkoop

In deze rubriek worden aandelen opgenomen in ondernemingen waarover de Groep geen zeggenschap uitoefent, noch een invloed van betekenis heeft.

Financiële activa worden initieel gewaardeerd aan kostprijs. Die bestaat uit de reële waarde van de verstrekte vergoeding, inclusief de aanschaffingskosten verbonden aan de investering.

Na initiële opname worden de financiële activa geboekt tegen reële waarde en worden de wijzigingen in de reële waarde rechtstreeks in een afzonderlijke component van het eigen vermogen geboekt. Voor beursgenoteerde ondernemingen is de beurskoers de beste maatstaf van waardering. Deelnemingen die niet in aanmerking komen voor waardering tegen reële waarde worden geboekt aan hun historische kostprijs.

De Groep beoordeelt op elke balansdatum of er objectieve aanwijzingen zijn voor bijzondere waardeverminderingen. Objectieve aanwijzingen omvatten een aanzienlijke of langdurige daling van de reële waarde van de investering beneden de kostprijs.

Indien het financieel actief wordt verkocht of een bijzondere waardevermindering ondergaat, worden de gecumuleerde winsten of verliezen, die voorheen werden geboekt in het eigen vermogen, opgenomen in de financiële resultaten. Een bijzondere waardevermindering op een financieel actief beschikbaar voor verkoop wordt niet teruggenomen via de resultatenrekening, behalve wanneer het een schuldbewijs bevat.

2.12 Andere vorderingen op lange termijn

Langlopende vorderingen worden gewaardeerd aan hun netto actuele waarde, rekening houdende met een marktconforme gemiddelde rentevoet in overeenstemming met de looptijd van de vordering.

2.13 Voorraden

Grondstoffen, hulpstoffen en handelsgoederen zijn gewaardeerd aan aanschaffingswaarde volgens de FIFO-methode.

De afgewerkte producten worden gewaardeerd tegen standaard fabricatiekostprijs. Die omvat naast de directe productie- en materiaalkosten, een evenredig deel van vaste en variabele overheadkosten, gebaseerd op de normale productiecapaciteit. Indien de aanschaffingswaarde of de vervaardigingsprijs hoger is dan de opbrengstwaarde, wordt de waardering aan de lagere opbrengstwaarde toegepast.

De opbrengstwaarde wordt gedefinieerd als de geschatte verkoopprijs bij een normale bedrijfsvoering verminderd met de geschatte kosten nodig voor de verdere afwerking en verkoop van het product.

2.14 Handelsvorderingen en overige vorderingen

Handelsvorderingen en overige vorderingen worden gewaardeerd aan nominale waarde verminderd met eventuele bijzondere waardeverminderingen.

Dergelijke waardeverminderingen worden geboekt ten laste van het bedrijfsresultaat indien de Groep waarschijnlijk niet in staat zal zijn alle openstaande bedragen te innen.

Op balansdatum wordt een schatting gemaakt van de te boeken bijzondere waardevermindering door een evaluatie van alle uitstaande bedragen op individuele basis. Het bijzondere waardeverminderingsverlies wordt in resultaat genomen in de periode waarin het als dusdanig wordt geïdentificeerd.

2.15 Geldmiddelen en kasequivalenten

Geldmiddelen en kasequivalenten omvatten liquide middelen en de tegoeden bij financiële instellingen (zicht- en termijnrekeningen). In het algemeen worden de beleggingen aangehouden tot vervaldag. Winsten en verliezen worden in resultaat genomen wanneer de belegging gerealiseerd of afgewaardeerd wordt.

Voor het kasstroomoverzicht omvatten de geldmiddelen en kasequivalenten geldmiddelen en tegoeden bij kredietinstellingen. Eventuele negatieve geldmiddelen zijn opgenomen onder de kortlopende rentedragende verplichtingen bij kredietinstellingen.



Document to which our report dated 08/04/2022 also refers. Initials for identification purposes PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

2.16 Vaste activa aangehouden voor verkoop en beëindigde bedrijfsactiviteiten

Een beëindigde bedrijfsactiviteit is een component van een entiteit die ofwel is afgestoten, ofwel is geclassificeerd als aangehouden voor verkoop en:

- een afzonderlijke belangrijke bedrijfsactiviteit of geografisch gebied vertegenwoordigt;
- deel uitmaakt van één gecoördineerd plan om een afzonderlijke significante bedrijfstak of geografisch activiteitengebied af te stoten; of
- een dochteronderneming is die uitsluitend is verworven met de bedoeling te worden doorverkocht.

Een vast actief (of een groep activa die wordt afgestoten) wordt geclassificeerd als aangehouden voor verkoop indien zijn boekwaarde hoofdzakelijk zal worden gerealiseerd in een verkooptransactie en niet door het voortgezette gebruik ervan.

Een vast actief (of een groep activa die wordt afgestoten) geclassificeerd als aangehouden voor verkoop, wordt geboekt tegen de laagste waarde van de boekwaarde en de reële waarde minus de verkoopkosten.

Op het einde van iedere afsluitdatum van het boekjaar wordt een waardeverminderingstest uitgevoerd op deze activa.

2.17 Aandelenkapitaal en eigen aandelen

Bij de inkoop van eigen aandelen wordt het bedrag inclusief direct toerekenbare kosten, geboekt als een wijziging in deze rubriek. Ingekochte eigen aandelen worden immers beschouwd als een vermindering van het eigen vermogen.

2.18 Rentedragende verplichtingen

Alle rentedragende verplichtingen worden bij de eerste opname opgenomen tegen de reële waarde van de ontvangen tegenprestatie minus de direct toerekenbare transactiekosten. Na deze eerste opname worden de rentedragende verplichtingen vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve-rentemethode.

De leasingschuld wordt erkend voor een waarde gelijk aan de toekomstige leasebetalingen voor alle leasingovereenkomsten met uitzondering van overeenkomsten waarvan de huurperiode 12 maanden of minder bedraagt of het onderliggend actief een waarde heeft lager dan 5.000 EUR.

Leasingschulden worden gewaardeerd als de verdisconteerde waarde van toekomstige leasebetalingen over de bepaalde leasetermijn. In deze berekening wordt rekening gehouden met een marktconforme rentevoet indien de impliciete interestvoet in het contract niet kan worden vastgesteld.

2.19 Voorzieningen

Voorzieningen worden in de balans opgenomen indien de Groep een bestaande in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting heeft ten gevolge van gebeurtenissen uit het verleden en als het waarschijnlijk is dat de afwikkeling van die verplichtingen gepaard zal gaan met uitgaven, waarvan op balansdatum een betrouwbare schatting kan worden gemaakt.

Voor toekomstige operationele kosten worden geen voorzieningen aangelegd. Indien het effect van de tijdwaarde van geld materieel is, worden de voorzieningen contant gemaakt.

Herstructurering

Een voorziening voor herstructurering wordt geboekt wanneer een formeel en gedetailleerd herstructureringsplan door de Groep is goedgekeurd en indien deze herstructurering hetzij werd aangevat, hetzij aan de betrokkenen ter kennis werd gebracht.

Document to which our report dated 08/04/2022 also refers. Initials for identification purposes PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

2.20 Afgeleide financiële instrumenten

De Groep gebruikt afgeleide financiële instrumenten om risico's te beperken met betrekking tot ongunstige schommelingen in wisselkoersen en interestpercentages. Er worden geen derivaten aangewend voor handelsdoeleinden.

Afgeleide financiële instrumenten worden initieel gewaardeerd tegen kostprijs. Na initiële opname worden deze instrumenten opgenomen in de balans tegen reële waarde. Voor de derivatencontracten van de Groep die niet beantwoorden aan de criteria bepaald in IAS 39 omtrent hedge accounting, worden de veranderingen in de reële waarde van derivaten opgenomen in de resultatenrekening.

Het effectieve deel van de verandering in reële waarde van de afgeleide financiële instrumenten die geïdentificeerd worden als cashflow hedges wordt opgenomen in het niet-gerealiseerd resultaat. De winst of het verlies gerelateerd aan het ineffectieve deel wordt onmiddellijk gerapporteerd in de resultatenrekening. Bedragen geaccumuleerd in het eigen vermogen worden gereclasseerd naar de resultatenrekening in de periodes dat de desbetreffende afgedekte positie impact heeft op de resultatenrekening.

Alle reguliere aankopen en verkopen van financiële activa worden geboekt op de transactiedatum.

2.21 Handelsschulden en overige schulden

Handels- en overige schulden worden geboekt aan nominale waarde. Een financiële verplichting wordt niet langer op de balans opgenomen zodra aan de prestatie ingevolge de verplichting is voldaan, deze is opgeheven of is verlopen.

2.22 Dividenden

De aan de aandeelhouders van de Groep te betalen dividenden worden als een schuld opgenomen in de geconsolideerde balans in de periode waarin de dividenden goedgekeurd worden door de aandeelhouders van de Groep.

2.23 Opbrengsten

Opbrengsten worden in de resultatenrekening opgenomen op het ogenblik dat het waarschijnlijk is dat de economische voordelen verbonden aan de transactie zullen terugvloeien naar de Groep en de opbrengsten op een betrouwbare manier kunnen worden bepaald.

Verkoop van goederen en levering van diensten

De omzet wordt als gerealiseerd beschouwd op het ogenblik dat de voordelen en de risico's van de verkoop ten laste vallen van de koper en er zekerheid bestaat omtrent de ontvangst van de vordering, de transactiekosten en de mogelijke terugzending van de goederen.

Contracten met klanten bevatten handelskortingen of volumekortingen, die worden toegekend aan de klant indien de geleverde hoeveelheden een bepaalde drempel overschrijden. In deze gevallen omvat de transactieprijs een variabele vergoeding. De impact van de variabele vergoeding op de transactieprijs wordt in rekening gebracht bij de omzeterkenning door het schatten van de waarschijnlijkheid van het realiseren van de korting en dit voor elk contract. Bovendien beoordeelt de Groep alle betalingen aan klanten om te bepalen of deze betalingen betrekking hebben op de opbrengst gegenereerd met de betrokken klant.

Financiële opbrengsten

Financiële opbrengsten (interesten, dividenden, royalties, enz.) worden beschouwd als gerealiseerd wanneer het waarschijnlijk is dat de economische voordelen verbonden aan de transactie aan de Groep zullen toekomen en de opbrengsten op een betrouwbare manier kunnen worden bepaald.

2.24 Personeelsbeloningen

Pensioenplannen

Binnen de Groep bestaan er een aantal toegezegde bijdrageregelingen. Deze fondsen worden gespijsd door middel van werkgevers- en werknemersbijdragen en worden ten laste genomen in de resultatenrekening van het jaar waarop ze betrekking hebben.

Daarnaast bestaat er ook een toegezegde pensioenregeling in de dochteronderneming in Duitsland en Nederland.

Tevens bestaan er in sommige ondernemingen voorzieningen voor bruggpensioenen (België) en pensioenverplichtingen veroorzaakt door legale vereisten (Frankrijk). Deze worden behandeld als tewerkstellingsvoordelen van het type toegezegde pensioenregeling.

Voor de toegezegde pensioenregelingen worden de voorzieningen gevormd door de actuariële huidige waarde te berekenen van toekomstige tussenkomsten aan de betrokken werknemers.

- Toegezegde pensioenkosten worden onderverdeeld in 2 categorieën:
- Aan het dienstjaar en vorige dienstjaren toegerekende pensioenkosten, winsten en verliezen op inperkingen en afwikkelingen;
  - Nettorentekosten of –inkomsten.

Aan het dienstjaar en aan vorige dienstjaren toegerekende pensioenkosten, de netto interestkosten, de herwaardering van overige personeelskosten op lange termijn, administratiekosten en belasting voor het jaar zijn opgenomen onder personeelskosten in de geconsolideerde winst- en verliesrekening. De herwaardering van de netto toegezegde pensioenverplichting als gevolg van actuariële winsten of verliezen is opgenomen in het geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten als onderdeel van de niet-gerealiseerde resultaten.

Voordelen verbonden met aandelen

Het aandelenoptieplan laat werknemers toe aandelen van de onderneming te verwerven tegen betrekkelijk gunstige voorwaarden. De uitoefenprijs van de optie is gelijk aan de gemiddelde slotbeurskoers van het aandeel Lotus Bakeries gedurende de periode van dertig kalenderdagen voorafgaand aan de datum van het aanbod. Er wordt een personeelskost geboekt voor opties toegekend aan werknemers in het kader van het aandelenoptieplan. De kost wordt berekend op basis van de reële waarde van de aandelenopties op toekenningsdatum en wordt samen met eenzelfde verhoging van het eigen vermogen, gespreid in resultaat genomen over de periode waarin aan de voorwaarden met betrekking tot de prestaties en/of dienstverlening is voldaan, eindigend op de datum waarop de betrokken werknemers volledig recht krijgen op de toezegging. Wanneer de opties worden uitgeoefend, wordt het eigen vermogen verhoogd met het bedrag van de opbrengsten.

Bonussen

De bonussen voor bedienden en management worden berekend op basis van beoogde financiële kerncijfers en individuele doelstellingen. Het verwachte bedrag van de bonus wordt opgenomen als een kost van het boekjaar, gebaseerd op een raming op balansdatum.

2.25 Inkomstenbelastingen

Inkomstenbelastingen op het resultaat van het boekjaar omvatten actuele en uitgestelde belastingen. Beide belastingen worden in de resultatenrekening geboekt behalve in die gevallen waar het bestanddelen betreft die rechtstreeks in het niet-gerealiseerd resultaat (‘other comprehensive income’) geboekt worden. In dat geval worden de belastingen eveneens rechtstreeks ten laste van het niet-gerealiseerd resultaat genomen.

Onder actuele belastingen verstaat men de belastingen die drukken op het belastbare inkomen van het boekjaar berekend tegen de aanslagvoeten die van kracht zijn op datum van afsluiting. Zij omvatten tevens de aanpassingen aan de belastingen die verschuldigd zijn over de vorige boekjaren. Zoals bepaald in IAS 12 §46 “Inkomstenbelastingen”, 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. Deze evaluatie gebeurt voor alle fiscale periodes die nog kunnen gecontroleerd worden door de bevoegde instanties.

Uitgestelde belastingen worden bepaald volgens de balansmethode en spruiten hoofdzakelijk voort uit tijdelijke verschillen tussen de boekwaarde van zowel activa en passiva in de geconsolideerde balans en hun respectievelijke belastbare basis. De uitgestelde belastingen worden gewaardeerd tegen de belastingtarieven die naar verwachting van toepassing zullen zijn op de periode waarin de vordering wordt gerealiseerd of de verplichting wordt afgewikkeld, op basis van de belastingtarieven (en belastingwetgeving) waarvan het wetgevingsproces tegen de verslagdatum materieel is afgesloten. Uitgestelde belastingen worden geboekt aan nominale waarde en worden niet geactualiseerd.

Uitgestelde belastingvorderingen verbonden aan verrekenbare tijdelijke verschillen en niet-gebruikte overgedragen belastingverliezen worden enkel geboekt indien het waarschijnlijk is dat er in de toekomst voldoende belastbare winsten kunnen worden gerealiseerd waarmee het verrekenbare tijdelijke verschil of de niet gebruikte belastingverliezen kunnen worden gecompenseerd.

De boekwaarde van uitgestelde belastingvorderingen wordt elk jaar opnieuw beoordeeld en wordt verminderd wanneer het niet langer waarschijnlijk is dat de gerelateerde belastingbesparing gerealiseerd zal kunnen worden. Niet-opgenomen uitgestelde belastingvorderingen worden per balansdatum opnieuw beoordeeld en opgenomen voor zover het waarschijnlijk is dat in de toekomst fiscale winst aanwezig zal zijn waarmee de uitgestelde vordering kan worden verrekend.

Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen worden gesaldeerd indien er een in rechte afdwingbaar recht bestaat om actuele belastingvorderingen met actuele belastingverplichtingen te salderen en de uitgestelde belastingen verband houden met dezelfde belastbare entiteit en dezelfde belastingautoriteit.



Document to which our report dated 08/04/2022 also refers. Initials for identification purposes PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

2.26 Winst per aandeel

De Groep berekent de gewone winst per aandeel op basis van het gewogen gemiddelde van het aantal uitstaande aandelen gedurende de periode. Voor de verwaterde winst per aandeel wordt er tevens rekening gehouden met het verwaterende effect van de aandelenopties gedurende de periode.

2.27 Segmentrapportering

De omzet van de Groep wordt gecentraliseerd rond een aantal producten die allemaal behoren tot het segment van traditionele en natuurlijke tussendoortjes. Voor deze producten is de Groep zowel naar verkoop, productie als interne rapportering georganiseerd volgens geografische regio’s. Bijgevolg werd gekozen voor een geografisch gerichte gesegmenteerde rapportering.

Het resultaat van een segment omvat de opbrengsten en kosten die rechtstreeks door een segment worden gegenereerd. Daarbij worden gevoegd het deel van de toe te wijzen opbrengsten en kosten dat redelijkerwijs aan het segment kan worden toegewezen. Intersegmentaire prijszetting wordt bepaald volgens het ‘at arms length’ principe.

De activa en passiva van een segment worden weergegeven exclusief belastingen en na aftrek van afschrijvingen en waardeverminderingen.

3. GEOGRAFISCHE SEGMENTINFORMATIE

Zowel naar verkoop, productie als interne rapportering is de Groep georganiseerd volgens geografische regio’s. De in de segment-informatie weergegeven regio’s, welke gesteund zijn op het intern rapporteringssysteem, zijn als volgt samengesteld:

- België: verkoop door Sales Office België en de intragroepsverkopen door de fabrieken in België
- Frankrijk: verkoop door Sales Office Frankrijk en de intragroeps-verkopen door de fabrieken in Frankrijk
- Nederland: verkoop door Sales Office Nederland en de intragroeps-verkopen door de fabrieken in Nederland
- VK: verkoop door Sales Office Verenigd Koninkrijk, Natural Balance Foods, Urban Fresh Foods en Kiddylicious en de productie van Lotus South Africa Manufacturing
- Overige: verkoop vanuit België naar landen zonder eigen Sales Office en door eigen Sales Offices in Duitsland, Oostenrijk, Zwitserland, Tsjechië/Slowakije, Verenigde Staten, Spanje, Italië, China, Zuid-Korea, Zweden/Finland plus productie in Zweden.

De verkopen tussen de verschillende segmenten worden gerealiseerd aan marktconforme voorwaarden.



Document to which our report dated 08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

BOEKJAAR AFGESLOTEN OP 31 DECEMBER 2021

COURANTE BEDRIJFSWERKZAAMHEDEN

| IN DUIZENDEN EUR                 | BELGIE  | FRANKRIJK | NEDERLAND | VK      | OVERIGE | ELIMINATIES +<br>CORPORATE VEN-<br>NOOTSCHAPPEN | TOTAAL   |
|----------------------------------|---------|-----------|-----------|---------|---------|-------------------------------------------------|----------|
| OMZET                            |         |           |           |         |         |                                                 |          |
| Externe verkopen                 | 169.976 | 92.443    | 80.488    | 176.598 | 230.746 | -                                               | 750.251  |
| Intragroep verkopen              | 154.725 | 12.727    | 3.971     | 18.668  | 2.502   | (192.593)                                       | -        |
| Totale omzet                     | 324.701 | 105.170   | 84.459    | 195.266 | 233.248 | (192.593)                                       | 750.251  |
| RESULTATEN                       |         |           |           |         |         |                                                 |          |
| Gesegmenteerde REBIT             | 39.166  | 7.043     | 10.152    | 34.377  | 23.569  | 9.498                                           | 123.805  |
| Niet-recurrent bedrijfsresultaat | (812)   | 64        | (326)     | (1.358) | (1.733) | 30                                              | (4.135)  |
| Gesegmenteerde EBIT              | -       | -         | -         | -       | -       | -                                               | 119.670  |
| Financieel resultaat             | -       | -         | -         | -       | -       | -                                               | (2.373)  |
| Resultaat vóór belastingen       | -       | -         | -         | -       | -       | -                                               | 117.297  |
| Belastingen                      | -       | -         | -         | -       | -       | -                                               | (26.554) |
| Resultaat na belastingen         | -       | -         | -         | -       | -       | -                                               | 90.743   |
| ACTIVA EN VERPLICHTINGEN         |         |           |           |         |         |                                                 |          |
| Vaste activa                     | 169.321 | 8.508     | 101.145   | 249.324 | 118.075 | 41.565                                          | 690.120  |
| Gesegmenteerde activa            | 169.321 | 8.508     | 101.145   | 249.324 | 118.075 | 41.565                                          | 687.938  |
| Niet toegewezen activa:          | -       | -         | -         | -       | -       | -                                               | 2.182    |
| Uitgestelde belastingvorderingen | -       | -         | -         | -       | -       | -                                               | 2.182    |
| Vlottende activa                 | 46.195  | 15.706    | 10.854    | 41.753  | 35.459  | 4.490                                           | 301.972  |
| Gesegmenteerde activa            | 46.195  | 15.706    | 10.854    | 41.753  | 35.459  | 4.490                                           | 154.457  |
| Niet toegewezen activa:          | -       | -         | -         | -       | -       | -                                               | 147.515  |
| Terugvorderbare BTW              | -       | -         | -         | -       | -       | -                                               | 10.079   |
| Terugvorderbare belastingen      | -       | -         | -         | -       | -       | -                                               | 5.276    |
| Geldmiddelen en kasequivalenten  | -       | -         | -         | -       | -       | -                                               | 132.160  |
| Totaal activa                    | 215.516 | 24.214    | 111.999   | 291.077 | 153.534 | 46.055                                          | 992.092  |

| IN DUIZENDEN EUR                                                                                           | BELGIE | FRANKRIJK | NEDERLAND | VK     | OVERIGE | ELIMINATIES +<br>CORPORATE VEN-<br>NOOTSCHAPPEN | TOTAAL  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-----------|-----------|--------|---------|-------------------------------------------------|---------|
| <b>ACTIVA EN VERPLICHTINGEN</b>                                                                            |        |           |           |        |         |                                                 |         |
| Langlopende verplichtingen                                                                                 | 1.951  | 800       | 796       | -      | 496     | 464                                             | 289.450 |
| Gesegmenteerde verplichtingen                                                                              | 1.951  | 800       | 796       | -      | 496     | 464                                             | 4.507   |
| Niet-toegewezen verplichtingen:                                                                            | -      | -         | -         | -      | -       | -                                               | 284.943 |
| Uitgestelde belastingschulden                                                                              | -      | -         | -         | -      | -       | -                                               | 64.243  |
| Rentedragende verplichtingen                                                                               | -      | -         | -         | -      | -       | -                                               | 218.837 |
| Overige langlopende verplichtingen                                                                         | -      | -         | -         | -      | -       | -                                               | 1.863   |
| Kortlopende verplichtingen                                                                                 | 51.368 | 14.677    | 11.344    | 28.462 | 34.319  | 19.249                                          | 183.110 |
| Gesegmenteerde verplichtingen                                                                              | 51.368 | 14.677    | 11.344    | 28.462 | 34.319  | 19.249                                          | 159.419 |
| Niet-toegewezen verplichtingen:                                                                            | -      | -         | -         | -      | -       | -                                               | 23.691  |
| BTW schulden                                                                                               | -      | -         | -         | -      | -       | -                                               | 402     |
| Belastingschulden                                                                                          | -      | -         | -         | -      | -       | -                                               | 5.850   |
| Rentedragende verplichtingen                                                                               | -      | -         | -         | -      | -       | -                                               | 17.439  |
| Totaal verplichtingen                                                                                      | 53.319 | 15.477    | 12.140    | 28.462 | 34.815  | 19.713                                          | 472.560 |
| <b>ANDERE GESEGMENTEERDE INFORMATIE</b>                                                                    |        |           |           |        |         |                                                 |         |
| Investeringsuitgaven:                                                                                      |        |           |           |        |         |                                                 |         |
| Materiële vaste activa                                                                                     | 29.730 | 619       | 2.043     | 2.970  | 18.135  | 4.196                                           | 57.693  |
| Immateriële vaste activa                                                                                   | -      | -         | 40        | 11     | -       | 1.692                                           | 1.743   |
| Afschrijvingen                                                                                             | 10.282 | 1.217     | 2.954     | 1.195  | 5.063   | 2.404                                           | 23.115  |
| Toename / (Afname) van waardeverminderingen op voorraden, bestellingen in uitvoering en handelsvorderingen | 689    | (37)      | 297       | 1.049  | 1.372   | 14                                              | 3.384   |



Document to which our report dated 08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

| IN DUIZENDEN EUR                  | BELGIE  | FRANKRIJK | NEDERLAND | VK      | OVERIGE | ELIMINATIES +<br>CORPORATE VEN-<br>NOOTSCHAPPEN | TOTAAL   |
|-----------------------------------|---------|-----------|-----------|---------|---------|-------------------------------------------------|----------|
| <b>OMZET</b>                      |         |           |           |         |         |                                                 |          |
| Externe verkopen                  | 161.104 | 86.913    | 86.307    | 147.091 | 181.874 | -                                               | 663.289  |
| Intragroep verkopen               | 132.619 | 12.669    | 3.849     | 10.232  | 1.148   | (160.517)                                       | -        |
| Totale omzet                      | 293.723 | 99.582    | 90.156    | 157.323 | 183.022 | (160.517)                                       | 663.289  |
| <b>RESULTATEN</b>                 |         |           |           |         |         |                                                 |          |
| Gesegmenteerde REBIT              | 40.850  | 6.969     | 15.396    | 18.058  | 23.730  | 6.111                                           | 111.114  |
| Niet-recurrent bedrijfsresultaat  | (2.689) | (158)     | -         | (89)    | (1.312) | (345)                                           | (4.593)  |
| Gesegmenteerde EBIT               | -       | -         | -         | -       | -       | -                                               | 106.521  |
| Financieel resultaat              | -       | -         | -         | -       | -       | -                                               | (3.004)  |
| Resultaat vóór belastingen        | -       | -         | -         | -       | -       | -                                               | 103.517  |
| Belastingen                       | -       | -         | -         | -       | -       | -                                               | (20.972) |
| Resultaat na belastingen          | -       | -         | -         | -       | -       | -                                               | 82.545   |
| <b>ACTIVA EN VERPLICHTINGEN</b>   |         |           |           |         |         |                                                 |          |
| Vaste activa                      | 149.088 | 8.552     | 101.349   | 231.475 | 97.293  | 31.732                                          | 622.840  |
| Gesegmenteerde activa             | 149.088 | 8.552     | 101.349   | 231.475 | 97.293  | 31.732                                          | 619.489  |
| Niet toegewezen activa:           | -       | -         | -         | -       | -       | -                                               | 3.351    |
| Uitgestelde belastingsvorderingen | -       | -         | -         | -       | -       | -                                               | 3.351    |
| Vlottende activa                  | 40.439  | 13.723    | 15.134    | 33.739  | 23.264  | 4.755                                           | 221.387  |
| Gesegmenteerde activa             | 40.439  | 13.723    | 15.134    | 33.739  | 23.264  | 4.755                                           | 131.054  |
| Niet toegewezen activa:           | -       | -         | -         | -       | -       | -                                               | 90.333   |
| Terugvorderbare BTW               | -       | -         | -         | -       | -       | -                                               | 5.930    |
| Terugvorderbare belastingen       | -       | -         | -         | -       | -       | -                                               | 3.142    |
| Geldmiddelen en kasequivalenten   | -       | -         | -         | -       | -       | -                                               | 81.261   |
| Totaal activa                     | 189.527 | 22.275    | 116.483   | 265.214 | 120.557 | 36.487                                          | 844.227  |

| IN DUIZENDEN EUR                                                                                           | BELGIE | FRANKRIJK | NEDERLAND | VK     | OVERIGE | ELIMINATIES +<br>CORPORATE VEN-<br>NOOTSCHAPPEN | TOTAAL  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-----------|-----------|--------|---------|-------------------------------------------------|---------|
| ACTIVA EN VERPLICHTINGEN                                                                                   |        |           |           |        |         |                                                 |         |
| Langlopende verplichtingen                                                                                 | 1.703  | 796       | 517       | -      | 639     | 1.092                                           | 261.841 |
| Gesegmenteerde verplichtingen                                                                              | 1.703  | 796       | 517       | -      | 639     | 1.092                                           | 4.747   |
| Niet-toegewezen verplichtingen:                                                                            | -      | -         | -         | -      | -       | -                                               | 257.094 |
| Uitgestelde belastingschulden                                                                              | -      | -         | -         | -      | -       | -                                               | 57195   |
| Rentedragende verplichtingen                                                                               | -      | -         | -         | -      | -       | -                                               | 198.156 |
| Overige langlopende verplichtingen                                                                         | -      | -         | -         | -      | -       | -                                               | 1.743   |
| Kortlopende verplichtingen                                                                                 | 37.042 | 14.418    | 9.531     | 25.272 | 17.582  | 19.399                                          | 148.642 |
| Gesegmenteerde verplichtingen                                                                              | 37.042 | 14.418    | 9.531     | 25.272 | 17.582  | 19.399                                          | 123.244 |
| Niet-toegewezen verplichtingen:                                                                            | -      | -         | -         | -      | -       | -                                               | 25.398  |
| BTW schulden                                                                                               | -      | -         | -         | -      | -       | -                                               | 145     |
| Belastingschulden                                                                                          | -      | -         | -         | -      | -       | -                                               | 12.701  |
| Rentedragende verplichtingen                                                                               | -      | -         | -         | -      | -       | -                                               | 12.552  |
| Totaal verplichtingen                                                                                      | 38.745 | 15.214    | 10.048    | 25.272 | 18.223  | 20.491                                          | 410.483 |
| ANDERE GESEGMENTEERDE INFORMATIE                                                                           |        |           |           |        |         |                                                 |         |
| Investeringsuitgaven                                                                                       |        |           |           |        |         |                                                 |         |
| Materiële vaste activa                                                                                     | 11.637 | 755       | 1.837     | 2.031  | 1.331   | 1.224                                           | 18.814  |
| Immateriële vaste activa                                                                                   | -      | -         | -         | -      | 317     | 1.376                                           | 1.693   |
| Afschrijvingen                                                                                             | 9.653  | 1.100     | 2.826     | 889    | 4.544   | 1.989                                           | 21.001  |
| Toename / (Afname) van waardeverminderingen op voorraden, bestellingen in uitvoering en handelsvorderingen | 1.025  | 198       | 232       | 468    | 740     | 48                                              | 2.710   |

4. OVERNAMES EN VERKOOP VAN DOCHTERONDERNEMINGEN

Op 29 maart 2021 heeft Lotus Bakeries alle resterende aandelen in Lotus Bakeries Italia verworven. De aankoopprijs bedroeg 274 kEUR.



Document to which our report dated 08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

5. MATERIËLE VASTE ACTIVA

De materiële vaste activa zijn aangekocht door en zijn volle eigendom van Lotus Bakeries, dit zowel voor terreinen en gebouwen, machines als kantoomateriaal. Uitzondering hierop vormen de activa met gebruiksrecht die ontstaan uit de IFRS 16 leasing standaard. De materiële vaste activa zijn vrij en onbelast met uitzondering van de toelichting opgenomen in 32.3.

In 2021 werd voor 57,7 miljoen EUR geïnvesteerd in materiële vaste activa. In België werd er geïnvesteerd in een nieuwe wafel lijn in Courcelles en in de nieuwe Lotus® Biscoff® Sandwich Cookie lijn in Lembeke. Daarnaast werd er ook verder geïnvesteerd in capaciteitsuitbreiding in de BEAR-fabriek in Zuid-Afrika en de fabriek in de Verenigde Staten.

In 2021 bestaan de aanschaffingen met betrekking tot de IFRS 16 leasing standaard vooral uit nieuwe en verlengde huurcontracten voor bedrijfswagens en kantoorgebouwen.

| PER 31 DECEMBER 2021                                       |                       |                                         |                                                        |                   |           |
|------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------|-------------------|-----------|
| IN DUIZENDEN EUR                                           | TERREINEN EN GEBOUWEN | INSTALLATIES,<br>MACHINES EN UITRUSTING | MEUBILAIR,<br>KANTOORMATERIEEL EN<br>ROLLEND MATERIEEL | ACTIVA IN AANBOUW | TOTAAL    |
| AANSCHAFFINGSWAARDE                                        |                       |                                         |                                                        |                   |           |
| Per einde van het vorige boekjaar                          | 170.199               | 334.937                                 | 25.715                                                 | 5.967             | 536.818   |
| Aanschaffingen boekjaar                                    | 8.573                 | 11.953                                  | 2.352                                                  | 34.815            | 57.693    |
| Overdrachten en buitengebruikstellingen                    | (525)                 | (413)                                   | (1.188)                                                | (147)             | (2.273)   |
| Overboekingen van een post aan een andere                  | 517                   | 1.084                                   | (70)                                                   | (1.531)           | -         |
| Aanschaffingen boekjaar leasing standaard                  | 7.860                 | 256                                     | 3.201                                                  | -                 | 11.317    |
| Overdrachten en buiten gebruikstellingen leasing standaard | (3.502)               | (28)                                    | (1.146)                                                | -                 | (4.676)   |
| Omrekeningsverschillen                                     | 3.234                 | 1.643                                   | 171                                                    | 641               | 5.689     |
| Totaal aanschaffingswaarde                                 | 186.356               | 349.432                                 | 29.035                                                 | 39.745            | 604.568   |
| AFSCHRIJVINGEN EN WAARDEVERMINDERINGEN                     |                       |                                         |                                                        |                   |           |
| Per einde van het vorige boekjaar                          | (54.756)              | (205.615)                               | (18.116)                                               | (149 )            | (278.636) |
| Afschrijvingen boekjaar                                    | (4.433)               | (12.188)                                | (1.195)                                                | -                 | (17.816)  |
| Overdrachten en buitengebruikstellingen                    | 104                   | 396                                     | 573                                                    | 147               | 1.220     |
| Afschrijvingen leasing standaard                           | (1.870)               | (112)                                   | (2.275)                                                | -                 | (4.257)   |
| Overdrachten en buitengebruikstellingen leasing standaard  | 1.542                 | 26                                      | 1.029                                                  | -                 | 2.597     |
| Omrekeningsverschillen                                     | (223)                 | 300                                     | (30)                                                   | 2                 | 49        |
| Totaal afschrijvingen en waardeverminderingen              | (59.636)              | (217.193)                               | (20.014)                                               | -                 | (296.843) |
| NETTO BOEKWAARDE                                           | 126.720               | 132.239                                 | 9.021                                                  | 39.745            | 307.725   |

| PER 31 DECEMBER 2020                                       |                       |                                         |                                                        |                   |           |
|------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------|-------------------|-----------|
| IN DUIZENDEN EUR                                           | TERREINEN EN GEBOUWEN | INSTALLATIES,<br>MACHINES EN UITRUSTING | MEUBILAIR,<br>KANTOORMATERIEEL EN<br>ROLLEND MATERIEEL | ACTIVA IN AANBOUW | TOTAAL    |
| AANSCHAFFINGSWAARDE                                        |                       |                                         |                                                        |                   |           |
| Per einde van het vorige boekjaar                          | 171.017               | 319.943                                 | 24.114                                                 | 9.448             | 524.521   |
| Aanschaffingen boekjaar                                    | 3.228                 | 11.389                                  | 865                                                    | 3.332             | 18.814    |
| Overdrachten en buitengebruikstellingen                    | (18)                  | (581)                                   | (489)                                                  | -                 | (1.088)   |
| Overboekingen van een post aan een andere                  | 309                   | 6.092                                   | 354                                                    | (6.755)           | -         |
| Aanschaffingen boekjaar leasing standaard                  | 1.704                 | 6                                       | 1.872                                                  | -                 | 3.582     |
| Overdrachten en buiten gebruikstellingen leasing standaard | (2.117)               | (5)                                     | (814)                                                  | -                 | (2.936)   |
| Omrekeningsverschillen                                     | (3.924)               | (1.907)                                 | (187)                                                  | (58)              | (6.075)   |
| Totaal aanschaffingswaarde                                 | 170.199               | 334.937                                 | 25.715                                                 | 5.967             | 536.818   |
| AFSCHRIJVINGEN EN WAARDEVERMINDERINGEN                     |                       |                                         |                                                        |                   |           |
| Per einde van het vorige boekjaar                          | (49.718)              | (194.487)                               | (16.374)                                               | (150)             | (260.729) |
| Afschrijvingen boekjaar                                    | (4.328)               | (11.421)                                | (1.032)                                                | -                 | (16.782)  |
| Overdrachten en buitengebruikstellingen                    | 18                    | 567                                     | 446                                                    | -                 | 1.031     |
| Afschrijvingen leasing standaard                           | (1.403)               | (41)                                    | (1.840)                                                | -                 | (3.284)   |
| Overdrachten en buitengebruikstellingen leasing standaard  | 751                   | 2                                       | 692                                                    | -                 | 1.445     |
| Omrekeningsverschillen                                     | (76)                  | (235)                                   | (8)                                                    | 1                 | (317)     |
| Totaal afschrijvingen en waardeverminderingen              | (54.756)              | (205.615)                               | (18.116)                                               | (149)             | (278.636) |
| NETTO BOEKWAARDE                                           | 115.443               | 129.322                                 | 7.599                                                  | 5.818             | 258.182   |

Gedurende 2021 werden er geen nieuw toegekende kapitaalsubsidies ontvangen en werden 46 kEUR kapitaalsubsidies in resultaat genomen, zodat er per einde boekjaar een resterend saldo van 900 kEUR is dat in mindering wordt gebracht van de netto-boekwaarde zoals opgenomen in de bovenstaande bewegingstabellen.

| IN DUIZENDEN EUR                  | 2021  | 2020    |
|-----------------------------------|-------|---------|
| KAPITAALSUBSIDIES                 |       |         |
| Per einde van het vorige boekjaar | (946) | (1.000) |
| In resultaat genomen              | 46    | 54      |
| Per einde van het boekjaar        | (900) | (946)   |



Document to which our report dated 08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

## 6. GOODWILL

De waarde van de goodwill eind 2021 bedraagt 224,8 miljoen EUR.

Zowel naar verkoop, productie als interne rapportering is de Groep georganiseerd volgens geografische regio's (zie ook geografische segmentinformatie). De segmenten bestaan uit onderliggende business units. Deze business units vertegenwoordigen het laagste niveau binnen de Groep waarop de goodwill opgevolgd wordt voor interne managementdoeleinden. Deze business units zijn de kasstroomgenererende eenheden waaraan goodwill werd toegewezen.

De netto boekwaarde van goodwill werd als volgt aan de verschillende onafhankelijke kasstroomgenererende eenheden toegewezen:

| IN DUIZENDEN EUR                              | 2021    |
|-----------------------------------------------|---------|
| KASSTROOMGENERERENDE EENHEID                  |         |
| Nederland (Koninklijke Peijnenburg)           | 17.151  |
| Spanje (Lotus Bakeries España S.L.)           | 1.703   |
| Zweden (AB Annas Pepparkakor)                 | 5.984   |
| België (Biscuiterie Willems BBV en B.W.I. BV) | 20.773  |
| Korea (Lotus Bakeries Korea Co. Ltd.)         | 9.214   |
| Lotus™ Natural Foods                          | 170.021 |
| TOTAAL                                        | 224.846 |

De evolutie van het jaar wordt verklaard door omrekeningsverschillen op de Britse pond.

| IN DUIZENDEN EUR                           | 2021    | 2020     |
|--------------------------------------------|---------|----------|
| AANSCHAFFINGSWAARDE                        |         |          |
| Saldo op het einde van het vorige boekjaar | 216.485 | 229.365  |
| Omrekeningsverschillen                     | 8.361   | (12.880) |
| Saldo op het einde van het boekjaar        | 224.846 | 216.485  |

Goodwill, die ongeveer 23% van de totale activa van Lotus Bakeries vertegenwoordigt op 31 december 2021, wordt elk jaar (of wanneer er een specifieke aanwijzing is) getoetst voor bijzondere waardeverminderingen door vergelijking van de boekwaarde van elke kasstroomgenererende eenheid met haar realiseerbare waarde. De realiseerbare waarde van de kasstroomgenererende eenheid is bepaald aan de hand van de berekende bedrijfswaarde.

De bedrijfswaarde wordt bepaald als de contante waarde van verwachte toekomstige kasstromen welke worden afgeleid op basis van de huidige langetermijnplanning van de Groep. De disconteringsvoet die gebruikt wordt in de bepaling van de contante waarde van de verwachte toekomstige kasstromen is een disconteringsvoet die gebaseerd is op een gewogen gemiddelde kapitaalkost (WACC). De bijzondere waardeverminderingstest op goodwill berust op een aantal kritische beoordelingen, veronderstellingen en inschattingen.

De veronderstellingen zijn consistent en realistisch opgebouwd voor de zes kasstroomgenererende eenheden die zich hoofdzakelijk binnen Europa en het VK bevinden:

- Opbrengsten en brutowinstmarge: de opbrengsten en de brutowinstmarge reflecteren de verwachtingen van het management gebaseerd op ervaringen uit het verleden en rekening houdend met risico's specifiek voor de te rapporteren business unit.
- Het eerste jaar van het model is gebaseerd op het budget van het jaar; het budget houdt rekening met historische gerealiseerde resultaten en is de best mogelijke inschatting door het management van het vrije kasstroomvoorzicht voor het lopende jaar.
- In het tweede tot het vijfde jaar van het model zijn vrije kasstromen gebaseerd op het langetermijnplan van Lotus Bakeries. Het langetermijnplan van Lotus Bakeries is opgesteld per land en is gebaseerd op realistische interne plannen die rekening houden met de specifieke marktsituatie en het verleden.
- Kasstromen na de periode van de eerste vijf jaar worden geëxtrapoleerd door gebruik te maken van een perpetuele groeivoet van de vrije kasstromen die ligt tussen de 1% en 3%.
- Projecties worden verdisconteerd aan de gewogen gemiddelde kapitaalkost na belastingen die tussen de 4,6% en 6,8% ligt. De disconteringsvoet vóór belastingen wordt berekend door deling van de disconteringsvoet na belastingen door één minus het toepasselijk belastingtarief. Deze uitkomst wijkt niet materieel af van een iteratieve berekeningswijze zoals beschreven in IAS 36.

Eind 2021 werkte Lotus Bakeries haar jaarlijkse bijzondere waardeverminderingstest op goodwill af en concludeerde hieruit dat er geen verdere bijzondere waardevermindering vereist is. Lotus Bakeries gelooft dat al haar inschattingen redelijk zijn: ze zijn consistent met de interne rapportering en weerspiegelen de beste inschattingen van het management.

Als deel van de waarderingstest heeft Lotus Bakeries een sensitiviteitsanalyse uitgevoerd voor belangrijke veronderstellingen die gehanteerd werden, waaronder de gewogen gemiddelde kapitaalkost en het langetermijngroeipercentage. Hierbij werd een daling van het langetermijngroeipercentage met 100 basispunten en een stijging van de gewogen gemiddelde kapitaalkost vóór belastingen met 100 basispunten toegepast. Een verandering in de gebruikte inschattingen, zoals hierboven opgenomen, leidt niet tot een mogelijke materiële bijzondere waardevermindering.

Hoewel Lotus Bakeries gelooft dat haar beoordelingen, veronderstellingen en inschattingen geschikt zijn, kunnen werkelijke resultaten afwijken van deze inschattingen in geval van andere veronderstellingen en voorwaarden.

## 7. IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

De immateriële vaste activa hebben betrekking op merken, software en een overgenomen klantenportefeuille.

De merken hebben betrekking op:

- het merk Peijnenburg
- het merk Annas
- het merk Näkd
- het merk BEAR
- het merk Dinosaurus
- het merk Kiddylicious

De waardering van deze merken is gebeurd in het kader van de waardering aan reële waarde van de activa en passiva bestanddelen naar aanleiding van de eerste opname in de consolidatie.



Document to which our report dated 08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

Daar het merk Peijnenburg wordt gebruikt als basismerk in Nederland, wordt hierop niet afgeschreven. De reële waarde ervan wordt, in overeenstemming met de waarderingsregels, jaarlijks getoetst, dit aan de hand van de DCF-methode.

Het merk Annas wordt gebruikt als basismerk voor de Nordic regio en als basismerk voor de pepparkakor producten buiten de Nordic regio. Hierop wordt niet afgeschreven. De reële waarde wordt ook hier jaarlijks getoetst aan de hand van de DCF-methode. De activiteit in de Nordic regio plus de pepparkakor activiteit buiten deze regio wordt hierbij als kasstroomgenererende eenheid gedefinieerd. Deze kasstroomgenererende eenheid maakt deel uit van het segment 'Overige' in toelichting 3.

In 2012 werden de intellectuele eigendomsrechten op het merk Dinosaurus verworven. Op basis van alle relevante factoren is er geen voorziene beperking op de periode tijdens dewelke dit merk verwacht wordt kasstromen te genereren. Aan het Dinosaurus merk werd dan ook een onbepaalde levensduur toegewezen en wordt aldus niet afgeschreven.

In 2015 werd het merk Näkd verworven in het kader van de overname van Natural Balance Foods. Näkd is geliefd door klanten omwille van de verrukkelijke, innovatieve producten gemaakt met 100% natuurlijke ingrediënten zonder toegevoegde suikers. Ze zijn lactose-, tarwe- en glutenvrij. Gezien Näkd het basismerk is van Natural Balance Foods in het Verenigd Koninkrijk en daarbuiten, wordt hierop niet afgeschreven. De reële waarde ervan wordt, in overeenstemming met de waarderingsregels, jaarlijks getoetst, dit aan de hand van de DCF-methode. De verkoop van Näkd producten in het Verenigd Koninkrijk en daarbuiten, wordt daarbij als kasstroomgenererende eenheid beschouwd.

Eind 2015 werd het merk BEAR verworven in het kader van de overname van Urban Fresh Foods. Het merk BEAR is marktleider in het Verenigd Koninkrijk voor tussendoortjes voor kinderen op basis van puur fruit. Gezien BEAR het basismerk is van Urban Fresh Foods in het Verenigd Koninkrijk en daarbuiten, wordt hierop niet afgeschreven. De reële waarde ervan wordt, in overeenstemming met de waarderingsregels, jaarlijks getoetst, dit aan de hand van de DCF-methode. De verkoop van BEAR producten in het Verenigd Koninkrijk en daarbuiten, wordt daarbij als kasstroomgenererende eenheid beschouwd.

In het kader van de overname van Kiddylicious, werd in 2018 het merk Kiddylicious verworven. Onder dit merk worden heerlijke en voedzame tussendoortjes op de markt gebracht voor baby's, peuters en kleuters in aangepaste porties. Gezien Kiddylicious het basismerk is in het Verenigd Koninkrijk en daarbuiten, wordt hierop niet afgeschreven. De reële waarde ervan wordt, in overeenstemming met de waarderingsregels jaarlijks getoetst, dit aan de hand van de DCF-methode. De verkoop van Kiddylicious producten in het Verenigd Koninkrijk en daarbuiten, wordt daarbij als kasstroomgenererende eenheid beschouwd.

Per jaareinde 2021, heeft de Groep de waardering van de merken getoetst op een mogelijke waardevermindering. Rekening houdend met de gebruikte veronderstellingen is de bedrijfswaarde van de eenheid groter dan haar boekwaarde en is er geen bijzondere waardevermindering geboekt.

De belangrijkste beoordelingen, veronderstellingen en inschattingen zijn als volgt:

- Opbrengsten en brutowinstmarge: de opbrengsten en de brutowinstmarge reflecteren de verwachtingen van het management gebaseerd op ervaringen uit het verleden en rekening houdend met risico's specifiek voor de kasstroomgenererende eenheid.
- Het eerste jaar van het model is gebaseerd op het budget van het jaar; het budget houdt rekening met historische gerealiseerde resultaten en is de best mogelijke inschatting door het management van het vrije kasstroomvoorzicht voor het lopende jaar.
- In het tweede tot het vijfde jaar van het model zijn vrije kasstromen gebaseerd op het langetermijnplan van Lotus Bakeries. Het langetermijnplan van Lotus Bakeries is opgesteld per land en is gebaseerd op interne plannen die rekening houden met de specifieke marktsituatie en het verleden.
- Kasstromen na de periode van de eerste vijf jaar worden geëxtrapoleerd door gebruik te maken van een perpetuele groeivoet van de vrije kasstromen die ligt tussen de 1% en 3%.
- Projecties worden verdisconteerd aan de gewogen gemiddelde-kapitaalkost na belastingen die tussen de 4,6% en 5,6% ligt. De disconteringsvoet vóór belastingen wordt berekend door deling van de disconteringsvoet na belastingen door één minus het toepasselijk belastingtarief. Deze uitkomst wijkt niet materieel af van een iteratieve berekeningswijze zoals beschreven in IAS 36.

Als deel van de waarderingstest heeft Lotus Bakeries een sensitiviteitsanalyse uitgevoerd voor belangrijke veronderstellingen die gehanteerd werden, waaronder de gewogen gemiddelde kapitaalkost en het langetermijngroeipercentage. Hierbij werd een daling van het langetermijngroeipercentage met 100 basispunten en een stijging van de gewogen gemiddelde kapitaalkost vóór belastingen met 100 basispunten toegepast. Een verandering in de gebruikte inschattingen, zoals hierboven opgenomen, leidt niet tot een mogelijke materiële bijzondere waardevermindering.

Hoewel Lotus Bakeries gelooft dat haar beoordelingen, veronderstellingen en inschattingen geschikt zijn, kunnen werkelijke resultaten afwijken van deze inschattingen in geval van andere veronderstellingen en voorwaarden.

De software heeft voornamelijk betrekking op de externe en interne geactiveerde kosten verbonden aan de verdere uitrol van het ERP-informatiesysteem SAP over de Lotus Bakeries Groep.

De klantenportefeuille betreft de Spaanse out of home-klanten aangekocht in 2011. Deze is volledig afgeschreven eind 2021.



Document to which our report dated 08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

| PER 31 DECEMBER 2021                          | ONBEPERKTE<br>LEVENSDOUR<br>MERKEN | BEPERKTE<br>LEVENSDOUR<br>MERKEN | SOFTWARE | KLANTEN-<br>PORTEFEUILLE | TOTAAL   |
|-----------------------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|----------|--------------------------|----------|
| IN DUIZENDEN EUR                              |                                    |                                  |          |                          |          |
| <b>AANSCHAFFINGSWAARDE</b>                    |                                    |                                  |          |                          |          |
| Per einde van het vorige boekjaar             | 137.240                            | 4.627                            | 13.457   | 1.030                    | 156.354  |
| Aanschaffingen boekjaar                       | -                                  | -                                | 1.743    | -                        | 1.743    |
| Omrekeningsverschillen                        | 4.101                              | -                                | 22       | -                        | 4.123    |
| Totaal aanschaffingswaarde                    | 141.341                            | 4.627                            | 15.222   | 1.030                    | 162.220  |
| <b>AFSCHRIJVINGEN EN WAARDEVERMINDERINGEN</b> |                                    |                                  |          |                          |          |
| Per einde van het vorige boekjaar             | -                                  | (4.627)                          | (10.817) | (944)                    | (16.388) |
| Afschrijvingen boekjaar                       | -                                  | -                                | (1.000)  | (86)                     | (1.086)  |
| Omrekeningsverschillen                        | -                                  | -                                | (1)      | -                        | (1)      |
| Totaal afschrijvingen en waardeverminderingen | -                                  | (4.627)                          | (11.818) | (1.030)                  | (17.475) |
| NETTO BOEKWAARDE                              | 141.341                            | -                                | 3.404    | -                        | 144.745  |

| PER 31 DECEMBER 2020                          | ONBEPERKTE<br>LEVENSDOUR<br>MERKEN | BEPERKTE<br>LEVENSDOUR<br>MERKEN | SOFTWARE | KLANTEN-<br>PORTEFEUILLE | TOTAAL   |
|-----------------------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|----------|--------------------------|----------|
| IN DUIZENDEN EUR                              |                                    |                                  |          |                          |          |
| <b>AANSCHAFFINGSWAARDE</b>                    |                                    |                                  |          |                          |          |
| Per einde van het vorige boekjaar             | 140.757                            | 4.627                            | 11.781   | 1.030                    | 158.195  |
| Aanschaffingen boekjaar                       | -                                  | -                                | 1.693    | -                        | 1.693    |
| Omrekeningsverschillen                        | (3.517)                            | -                                | (17)     | -                        | (3.534)  |
| Totaal aanschaffingswaarde                    | 137.240                            | 4.627                            | 13.457   | 1.030                    | 156.354  |
| <b>AFSCHRIJVINGEN EN WAARDEVERMINDERINGEN</b> |                                    |                                  |          |                          |          |
| Per einde van het vorige boekjaar             | -                                  | (4.627)                          | (10.018) | (841)                    | (15.486) |
| Afschrijvingen boekjaar                       | -                                  | -                                | (813)    | (103)                    | (916)    |
| Omrekeningsverschillen                        | -                                  | -                                | 14       | -                        | 14       |
| Totaal afschrijvingen en waardeverminderingen | -                                  | (4.627)                          | (10.817) | (944)                    | (16.388) |
| NETTO BOEKWAARDE                              | 137.240                            | -                                | 2.640    | 86                       | 139.966  |

8. UITGESTELDE BELASTINGEN

Er werden uitgestelde belastingvorderingen opgenomen voor bedrijven die een verlies hebben per einde van het boekjaar. De erkenning van de uitgestelde belastingvorderingen wordt ondersteund door winstverwachtingen in de nabije toekomst.

| IN DUIZENDEN EUR                                    | PER<br>31 DECEMBER 2020 | DEBET/CREDIT RESULTATEN-<br>REKENING | DEBET/CREDIT EIGEN<br>VERMOGEN | DEBET/CREDIT ACQUISITIE | WISSELKOERS-VERSCHILLEN | PER<br>31 DECEMBER 2021 |
|-----------------------------------------------------|-------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| (Im)materiële vaste activa                          | (57.938)                | (6.929)                              | -                              | -                       | (1.263)                 | (66.130)                |
| Voorraden                                           | 350                     | 158                                  | -                              | -                       | 3                       | 511                     |
| Pensioenverplichtingen                              | 800                     | 255                                  | (65)                           | -                       | 1                       | 991                     |
| Belastingeffect van fiscaal overdraagbare verliezen | 8.794                   | (3.988)                              | -                              | -                       | 217                     | 5.023                   |
| Voorzieningen                                       | (2.018)                 | (260)                                | -                              | -                       | 53                      | (2.225)                 |
| Afgeleide financiële instrumenten                   | 248                     | -                                    | (87)                           | -                       | -                       | 161                     |
| Overige                                             | (4.080)                 | 3.736                                | -                              | -                       | (48)                    | (392)                   |
| TOTAAL UITGESTELDE BELASTINGEN                      | (53.844)                | (7.028)                              | (152)                          | -                       | (1.037)                 | (62.061)                |

| IN DUIZENDEN EUR                                    | PER<br>31 DECEMBER 2019 | DEBET/CREDIT RESULTATEN-<br>REKENING | DEBET/CREDIT EIGEN<br>VERMOGEN | DEBET/CREDIT ACQUISITIE | WISSELKOERS-VERSCHILLEN | PER<br>31 DECEMBER 2020 |
|-----------------------------------------------------|-------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| (Im)materiële vaste activa                          | (56.651)                | (2.379)                              | -                              | -                       | 1.092                   | (57.938)                |
| Voorraden                                           | 373                     | (26)                                 | -                              | -                       | 3                       | 350                     |
| Pensioenverplichtingen                              | 767                     | 126                                  | (92)                           | -                       | (1)                     | 800                     |
| Belastingeffect van fiscaal overdraagbare verliezen | 9.002                   | (8)                                  | -                              | -                       | (200)                   | 8.794                   |
| Voorzieningen                                       | (2.061)                 | 52                                   | -                              | -                       | (9)                     | (2.018)                 |
| Afgeleide financiële instrumenten                   | 582                     | 370                                  | 36                             | -                       | -                       | 248                     |
| Overige                                             | (244)                   | (3.752)                              | 23                             | 36                      | (143)                   | (4.080)                 |
| TOTAAL UITGESTELDE BELASTINGEN                      | (48.232)                | (6.357)                              | (33)                           | 36                      | 742                     | (53.844)                |



Document to which our report dated 08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

9. DEELNEMINGEN, INVESTERINGEN IN ANDERE VENNOOTSCHAPPEN EN ANDERE VORDERINGEN OP LANGE TERMIJN  
Investerings in andere vennootschappen

| IN DUIZENDEN EUR                       | 31-12-2021 | 31-12-2020 |
|----------------------------------------|------------|------------|
| Investerings in andere vennootschappen | 9.755      | 4.403      |
| TOTAAL                                 | 9.755      | 4.403      |

In 2019 richtte Lotus Bakeries het corporate venture fonds FF2032 NV op, wat een platform creëert om te investeren in beloftevolle merken en groei-bedrijven die komen met vernieuwende producten, technologieën of marktbenaderingen binnen de voedingssector.

In 2021 heeft het fonds geïnvesteerd in twee bedrijven die beiden aansluiten bij deze investeringsfocus. In mei 2021 heeft FF2032 NV een minderheidsaandeel verworven in het Nederlandse merk Oot Granola dat verse, biologische en glutenvrije granola's met een laag gehalte aan suikers op de markt brengt. De interesse in Oot is ingegeven door diens zuivere online 'direct-to-consumer' concept. In december 2021 werd een minderheidsparticipatie afgerond in het Amerikaanse bedrijf The Good Crisp Company dat natuurlijke, glutenvrije chips produceert volledig vrij van artificiële smaak- en kleurversterkers.

Eerder in 2019 en 2020 investeerde FF2032 NV in Peter's Yard, een brits bedrijf dat 'crackers & crispbreads' op basis van zuurdesem commercialiseert in het VK, in het Amerikaans bedrijf Love Brands Inc. dat lekkere en knapperige maïssnacks op de markt brengt onder de naam LOVE Corn en in Partake Foods, actief op de Amerikaanse markt met koekjes die vrij zijn van de acht belangrijkste allergenen.

De 5 ondernemingen waarin het fonds een participatie heeft, zijn geassocieerde ondernemingen van Lotus Bakeries.

Andere vorderingen op lange termijn

| IN DUIZENDEN EUR               | 31-12-2021 | 31-12-2020 |
|--------------------------------|------------|------------|
| Waarborgen                     | 534        | 442        |
| Andere langlopende vorderingen | 333        | 11         |
| TOTAAL                         | 867        | 453        |

10. VOORRADEN

| IN DUIZENDEN EUR                        | 31-12-2021 | 31-12-2020 |
|-----------------------------------------|------------|------------|
| Grondstoffen en verbruiksgoederen       | 16.061     | 13.418     |
| Werken in uitvoering                    | 2.978      | 2.340      |
| Handelsgoederen en afgewerkte producten | 38.862     | 31.069     |
| TOTAAL                                  | 57.901     | 46.827     |

Het bedrag van de waardeverminderingen geboekt als kost bedraagt 3.372 kEUR en heeft in hoofdzaak betrekking op verpakking (987 kEUR), afgewerkte producten (1.053 kEUR) en handelsgoederen (1.236 kEUR). In 2020 werden voor 2.548 kEUR waardeverminderingen geboekt.

11. HANDELSVORDERINGEN EN OVERIGE VORDERINGEN

| IN DUIZENDEN EUR            | 31-12-2021     | 31-12-2020    |
|-----------------------------|----------------|---------------|
| Handelsvorderingen          | 94.549         | 82.856        |
| Belastingvorderingen        |                |               |
| Terugvorderbare BTW         | 10.079         | 5.930         |
| Terugvorderbare belastingen | 5.276          | 3.142         |
| Totaal belastingvorderingen | 15.355         | 9.072         |
| Overige vorderingen         | 536            | 256           |
| <b>TOTAAL</b>               | <b>110.440</b> | <b>92.184</b> |

De handelsvorderingen vertegenwoordigen gemiddeld 49 dagen klantenkrediet (2020: 48 dagen). De overige kortlopende vorderingen bevatten onder andere het deel van de langlopende vorderingen die binnen het jaar vervallen en in bewaring ontvangen leeggoed.

Betreffende de handelsvorderingen 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 verplicht Lotus Bakeries om verwachte verliezen op het realiseren van de handelsvorderingen aan te leggen. Dit heeft geen materiële impact. Verdere informatie met betrekking tot het kredietrisico is opgenomen in het verslag van de Raad van Bestuur in deel 1 van het jaarverslag 2021 van Lotus Bakeries.

Wijzigingen in de geboekte waardeverminderingen op handelsvorderingen:

| IN DUIZENDEN EUR                                 | 2021       | 2020       |
|--------------------------------------------------|------------|------------|
| <b>Waardeverminderingen per 1 januari</b>        | <b>697</b> | <b>681</b> |
| Toename waardeverminderingen                     | 12         | 162        |
| Tijdens het jaar aangewende waardeverminderingen | (183)      | (146)      |
| <b>Waardeverminderingen per 31 december</b>      | <b>526</b> | <b>697</b> |

Het bedrag van de waardeverminderingen geboekt als kost in 2021 bedraagt 12 kEUR. In 2020 werd 162 kEUR als kost voor waardeverminderingen geboekt.

12. GELDMIDDELEN EN KASEQUIVALENTEN

De geldmiddelen en kasequivalenten hebben betrekking op tegoeden op bankrekeningen, vergoed aan marktconforme voorwaarden. De marktwaarde van deze geldmiddelen en kasequivalenten is daardoor gelijk aan de boekwaarde.

| IN DUIZENDEN EUR                | 31-12-2021     | 31-12-2020    |
|---------------------------------|----------------|---------------|
| Geldmiddelen en kasequivalenten | 132.160        | 81.261        |
| <b>TOTAAL</b>                   | <b>132.160</b> | <b>81.261</b> |

13. NETTO FINANCIËLE SCHULD

De netto financiële schuld wordt gedefinieerd als de financiële rentedragende schulden, na aftrek van geldbeleggingen, kasequivalenten en eigen aandelen.

De totale netto financiële schuld neemt af met 23.371 kEUR ten opzichte van eind vorig boekjaar, door een zeer sterke operationele cashflow.

| IN DUIZENDEN EUR                                                   | 31-12-2021      | 31-12-2020       |
|--------------------------------------------------------------------|-----------------|------------------|
| Langlopende rentedragende verplichtingen                           | (209.500)       | (193.500)        |
| Kortlopende rentedragende verplichtingen                           | (14.000)        | (9.692)          |
| Geldmiddelen en kasequivalenten                                    | 132.160         | 81.261           |
| Eigen aandelen                                                     | 9.514           | 11.474           |
| <b>Netto financiële schuld exclusief IFRS 16 leasing standaard</b> | <b>(81.826)</b> | <b>(110.457)</b> |
| Leasingschuld                                                      | (12.776)        | (7.516)          |
| <b>TOTAAL</b>                                                      | <b>(94.602)</b> | <b>(117.973)</b> |

14. GEPLAATST KAPITAAL

Alle aandelen zijn gewone aandelen, op naam of gedematerialiseerd. De eigen aandelen zijn ingekocht in het kader van de optieplannen vermeld in toelichting 24.

| IN DUIZENDEN EUR                                        | 2021         | 2020         |
|---------------------------------------------------------|--------------|--------------|
| <b>Gewone aandelen, uitgegeven en volledig volstort</b> |              |              |
| Per 1 januari                                           | 3.591        | 3.591        |
| Toename                                                 | -            | -            |
| Per 31 december                                         | 3.591        | 3.591        |
| <b>Aantal gewone aandelen</b>                           |              |              |
| Per 1 januari                                           | 816.013      | 816.013      |
| Toename                                                 | -            | -            |
| Per 31 december                                         | 816.013      | 816.013      |
| Min: eigen aandelen op 31 december                      | (4.110)      | (5.542)      |
| Aantal aandelen in omloop op 31 december                | 811.903      | 810.471      |
| <b>Toegestaan, niet geplaatst kapitaal</b>              | <b>1.197</b> | <b>1.197</b> |

Structuur van het aandeelhouderschap

We verwijzen naar de Corporate Governance verklaring in deel 1 van het jaarverslag 2021 van Lotus Bakeries voor verdere details betreffende het aandeelhouderschap van Lotus Bakeries NV per 31 december 2021.



Document to which our report dated 08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

Kapitaal risicobeheer

De doelstelling van Lotus Bakeries bij het kapitaalbeheer is ervoor te zorgen dat Lotus Bakeries verder kan functioneren als een ‘going concern’ om rendement te genereren voor de aandeelhouders en voordelen te bieden aan andere stakeholders. Bovendien streeft Lotus Bakeries naar een vermogensstructuur (balans tussen schulden en eigen vermogen) die haar de gewenste financiële flexibiliteit geeft om haar groeistrategie uit te voeren. Men streeft ernaar om de verhouding tussen de netto financiële schulden (gedefinieerd als rentedragende financiële schulden – geldbeleggingen - kasequivalenten - eigen aandelen) en de recurrente bedrijfskasstroom (REBITDA), te behouden op een niveau dat in de financiële markt als een normaal gezond niveau wordt beschouwd.

15. DIVIDENDEN

| IN DUIZENDEN EUR                              | 2021    | 2020    |
|-----------------------------------------------|---------|---------|
| Dividend betaald in                           |         |         |
| Brutodividend per gewoon aandeel (EUR)        | 35,50   | 32,00   |
| Aantal gewone aandelen                        | 816.013 | 816.013 |
| Brutodividend op gewone aandelen              | 28.968  | 26.112  |
| Voorgesteld dividend per gewoon aandeel (EUR) |         |         |
| Brutodividend op gewone aandelen              | 32.641  | 28.968  |

De Raad van Bestuur zal aan de Gewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 13 mei 2022 voorstellen om over 2021 een brutodividend uit te keren van 40,00 EUR per aandeel tegenover 35,50 EUR per aandeel in 2020.

Dit bedrag is niet erkend als een schuld op 31 december.

16. EIGEN AANDELEN

De eigen aandelen, ingekocht in het kader van de optieplannen vermeld in toelichting 24, zijn in min gebracht van het eigen vermogen.

| IN DUIZENDEN EUR                | 2021    | 2020    |
|---------------------------------|---------|---------|
| Per 1 januari                   | 11.474  | 15.866  |
| Aangekocht tijdens het boekjaar | -       | -       |
| Verkocht tijdens het boekjaar   | (1.960) | (4.392) |
| Per 31 december                 | 9.514   | 11.474  |
| Aantal eigen aandelen           |         |         |
| Per 1 januari                   | 5.542   | 9.681   |
| Aangekocht tijdens het boekjaar | -       | -       |
| Verkocht tijdens het boekjaar   | (1.432) | (4.139) |
| Per 31 december                 | 4.110   | 5.542   |

17. RENTEDRAGENDE VERPLICHTINGEN

De langlopende rentedragende verplichtingen, exclusief leasingschulden, met een initiële looptijd van meer dan 1 jaar stegen met 16.000 kEUR. De kortlopende rentedragende verplichtingen stegen met 4.308 kEUR. De valuta van alle rentedragende verplichtingen op lange termijn is euro. De rentedragende verplichtingen op korte termijn zijn hoofdzakelijk uitgedrukt in euro.

De leasingschulden hebben vooral betrekking op de huur van bedrijfswagens en kantoorgebouwen.

De verschuldigde interesten op de rentedragende verplichtingen eind 2021 bedragen 8.715 kEUR. Het grootste deel hiervan (6.309 kEUR) heeft betrekking op een termijn van meer dan 1 jaar, maar minder dan 5 jaar. De verschuldigde interesten op minder dan een jaar en meer dan 5 jaar bedragen respectievelijk 2.365 kEUR en 41 kEUR.

Alle rentedragende verplichtingen zijn afgesloten aan marktconforme voorwaarden waardoor de boekwaarde in overeenstemming is met de marktwaarde.

| IN DUIZENDEN EUR                         | VERVALLEN BINNEN HET JAAR | VERVALLEN TUSSEN 1 EN 5 JAAR | VERVALLEN NA 5 JAAR | TOTAAL  |
|------------------------------------------|---------------------------|------------------------------|---------------------|---------|
| Langlopende rentedragende verplichtingen | -                         | 198.500                      | 11.000              | 209.500 |
| Kortlopende rentedragende verplichtingen | 14.000                    | -                            | -                   | 14.000  |
| Totaal rentedragende verplichtingen 2021 | 14.000                    | 198.500                      | 11.000              | 223.500 |
| IFRS 16 leasing standaard                | 3.439                     | 5.831                        | 3.506               | 12.776  |
| TOTAAL OP 31 DECEMBER 2021               | 17.439                    | 204.331                      | 14.506              | 236.276 |

| IN DUIZENDEN EUR                         | VERVALLEN BINNEN HET JAAR | VERVALLEN TUSSEN 1 EN 5 JAAR | VERVALLEN NA 5 JAAR | TOTAAL  |
|------------------------------------------|---------------------------|------------------------------|---------------------|---------|
| Langlopende rentedragende verplichtingen | -                         | 127.500                      | 66.000              | 193.500 |
| Kortlopende rentedragende verplichtingen | 9.692                     | -                            | -                   | 9.692   |
| Totaal rentedragende verplichtingen 2020 | 9.692                     | 127.500                      | 66.000              | 203.192 |
| IFRS 16 leasing standaard                | 2.860                     | 4.656                        | -                   | 7.516   |
| TOTAAL OP 31 DECEMBER 2020               | 12.552                    | 132.156                      | 66.000              | 210.708 |

De verschuldigde interesten van de kredieten met variabele rentevoet zijn berekend aan de actuele rentevoet.

De niet-aangewende toegewezen kredietlijnen bedroegen 130.536 kEUR per 31 december 2021.



Document to which our report dated 08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

18. PENSIOENVERPLICHTINGEN

Op 31 december 2021 bedraagt de netto schuld van de toegezegde pensioenregeling 4.353 kEUR, tegenover 4.065 kEUR eind 2020. Deze schuld bestaat voor het grootste deel uit voorzieningen voor brugpensioen in België en voor toegezegde pensioenplannen in Nederland, Frankrijk en Duitsland.

| IN DUIZENDEN EUR                                          | 2021  | 2020  |
|-----------------------------------------------------------|-------|-------|
| Netto periodieke kost                                     |       |       |
| Aan het dienstjaar toegekende pensioenkosten              | 128   | 270   |
| Interestkost                                              | 8     | 15    |
| (Winsten) / Verliezen                                     | -     | (82)  |
| NETTO PERIODIEKE KOST                                     | 136   | 203   |
| Herwaarderingen (erkend in niet-gerealiseerde resultaten) |       |       |
| Herwaarderingen op de toegezegde pensioenverplichting     | 268   | 47    |
| HERWAARDERINGEN                                           | 268   | 47    |
| Bewegingen in nettoschulden geboekt in balans             |       |       |
| Nettoschuld per 1 januari                                 | 4.065 | 4.036 |
| Aan het dienstjaar toegekende pensioenkosten              | 128   | 270   |
| Interestkost                                              | 8     | 15    |
| Herwaarderingen                                           | 268   | 47    |
| Werkgeversbijdrage                                        | (116) | (84)  |
| (Winsten) / Verliezen                                     | -     | (82)  |
| Andere                                                    | -     | (137) |
| NETTOSCHULD PER 31 DECEMBER                               | 4.353 | 4.065 |

Toegezegde pensioenkosten worden onderverdeeld in twee categorieën:

- Aan het dienstjaar en vorige dienstjaren toegerekende pensioenkosten, winsten en verliezen op inperkingen en afwikkelingen;
- Netto-rentekosten of -inkomsten.

De kosten van verstreken diensttijd, de netto-interestkosten, de herwaardering van overige personeelskosten op lange termijn, administratiekosten en belasting voor het jaar zijn opgenomen onder personeelskosten in de geconsolideerde resultatenrekening. De herwaardering van de netto-toegezegde pensioenverplichting is opgenomen in het geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten als onderdeel van de niet-gerealiseerde resultaten.

Voor de toegezegde pensioenregeling worden de voorzieningen gevormd door de berekening van de actuariële waarde van toekomstige tussenkomsten aan de betrokken werknemers. Voor deze pensioenplannen worden geen beleggingen aangehouden.

De actuariële berekening voor de Belgische vennootschappen is gebaseerd op volgende assumpties:

|                   | 2021           | 2020           |
|-------------------|----------------|----------------|
| Disconteringsvoet | 0,35%          | 0,02%          |
| Inflatiegraad     | 1,80% per jaar | 1,80% per jaar |



Document to which our report dated 08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

Voor de pensioenverplichtingen dienden in het verleden geen belangrijke aanpassingen te gebeuren.

- De Groep is, door haar toegezegde pensioenregelingen, blootgesteld aan een aantal risico's, waarvan de belangrijkste hieronder zijn toegelicht:
- Wijzigingen in obligatierendementen: een afname van de rendementen op bedrijfsobligaties leidt tot een toename van de verplichtingen, hoewel dit gedeeltelijk zal worden gecompenseerd door een waardestijging van de obligaties in portefeuille.
  - Salarisrisico: de bruto verplichtingen van de meeste regelingen worden berekend op basis van de toekomstige verloning van de deelnemers. Bijgevolg zal een hoger dan verwachte salarisstijging leiden tot hogere verplichtingen.
  - Langlevenrisico: pensioenplannen voorzien in voordelen voor de deelnemers zolang zij leven, dus zal een toename in levensverwachting resulteren in een toename van de planverplichtingen.

De actuaris heeft een sensitiviteitsanalyse uitgevoerd voor actuariële veronderstellingen die gehanteerd worden. Hierbij werd een wijziging van de disconteringsvoet en inflatiegraad met telkens 50 basispunten toegepast. Een verandering in de gebruikte inschattingen, zoals hierboven opgenomen, leidt niet tot een mogelijke materiële impact op de jaarrekening van Lotus Bakeries.

Toegezegde bijdrageregeling

Bij een toegezegde bijdrageregeling betaalt de Groep bijdragen aan welbepaalde verzekeringsinstellingen. Het beheer van het pensioenplan wordt uitbesteed aan een verzekeringsmaatschappij. Deze werkgeversbijdragen worden ten laste van het resultaat genomen van het jaar waarop ze betrekking hebben. De Groep heeft geen verdere betalingsverplichtingen buiten deze bijdragen.

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

een toegezegde pensioenregeling. Deze 'Wet Vandenbroucke' die van kracht is sinds 2004, vermeldt dat in de context van toegezegde bijdrageregelingen de werkgever een minimum rendement dient te garanderen van 3,75% op werknemersbijdragen en 3,25% op werkgeversbijdragen. Vanaf 1 januari 2016 werden deze percentages vervangen door één enkel percentage dat evolueert in functie van marktrendementen, met evenwel een minimum van 1,75% en een maximum van 3,75%, waardoor het risico voor de werkgever gereduceerd wordt.

Door deze minimum rendementsvereisten voor de toegezegde bijdrageregelingen in België is de werkgever blootgesteld aan een financieel risico (er is namelijk een wettelijke verplichting tot het betalen van toekomstige bijdragen indien het fonds onvoldoende activa bevat om alle werknemersvoordelen te betalen gerelateerd aan de geleverde prestaties door de werknemers in de huidige en vorige periodes). Als gevolg dienen deze plannen in principe geclassificeerd en boekhoudkundig verwerkt te worden als een toegezegde pensioenregeling zoals onder IAS 19.

In het verleden heeft de onderneming de boekhoudkundige verwerking volgens de toegezegde pensioenregeling niet toegepast op deze plannen, aangezien het rendement op pensioenplannen gegeven door verzekeringsinstellingen voldoende was om de minimum rendementsvereisten te voorzien. Ten gevolge van continue lage interestvoeten aangeboden op de Europese financiële markten, hebben de Belgische werkgevers in vergelijking met voorheen een hoger financieel risico gerelateerd aan de pensioenplannen met een vast gewaarborgd minimum rendement, wat hen noodzaakt om de potentiële impact in te schatten van de boekhoudkundige verwerking van de toegezegde pensioenregelingen voor deze pensioenplannen. Wij hebben een inschatting gemaakt van de potentiële additionele schuld op 31 december 2021, dewelke als niet significant werd beschouwd.

De Groep verwacht voor 2022 ongeveer 4.096 kEUR bijdragen te zullen betalen voor toegezegde pensioen en bijdrageregelingen.

19. VOORZIENINGEN

De voorzieningen betreffen in hoofdzaak aangegane of wettelijke verplichtingen met betrekking tot personeel.

| IN DUIZENDEN EUR                             | TOTAAL |
|----------------------------------------------|--------|
| Voorzieningen per 1 januari 2021             | 303    |
| Terugname voor niet aangewende voorzieningen | -      |
| Tijdens het jaar aangewende voorzieningen    | (166)  |
| Voorzieningen per 31 december 2021           | 137    |
| Langlopend                                   | 116    |
| Kortlopend                                   | 21     |

| IN DUIZENDEN EUR                             | TOTAAL |
|----------------------------------------------|--------|
| Voorzieningen per 1 januari 2020             | 306    |
| Terugname voor niet aangewende voorzieningen | (3)    |
| Tijdens het jaar aangewende voorzieningen    | -      |
| Voorzieningen per 31 december 2020           | 303    |
| Langlopend                                   | 282    |
| Kortlopend                                   | 21     |

Er wordt verwacht dat de kortlopende voorzieningen binnen de 12 maanden besteed zullen worden.

20. AFGELEIDE FINANCIËLE INSTRUMENTEN

De Groep Lotus Bakeries gebruikt afgeleide financiële instrumenten om risico's in te dekken met betrekking tot ongunstige schommelingen in wisselkoersen en interestpercentages. Er worden geen derivaten aangewend voor handelsdoeleinden. Afgeleide financiële instrumenten worden initieel gewaardeerd tegen kostprijs, nadien tegen reële waarde. De financiële instrumenten zijn level 2 instrumenten. De reële waarde wordt berekend op basis van de beschikbare marktinformatie. Voor wat betreft de putopties op minderheidsbelangen, verwijzen we naar toelichting 21.

Rente-indekkingen

De contracten met betrekking tot interestpercentage dekken het renterisico in van de financiële verplichtingen met variabele rentevoet op basis van de Euribor. De reële waarde van de interestderivaten is berekend met een model dat rekening houdt met de beschikbare marktinformatie over actuele en verwachte toekomstige interestvoeten (level 2 waardering).

Lotus Bakeries heeft nog een leningsovereenkomst uit 2015 waarvoor tegelijkertijd een renteovereenkomst werd afgesloten (variabel voor vast) om de schommelingen van de kasstromen door veranderingen in interestvoeten af te dekken. Deze overeenkomst loopt tot maart 2023. Op 31 december 2021 bedraagt de marktwaarde van de bestaande interest rate swaps -371 kEUR. De evolutie in marktwaarde werd opgenomen in het eigen vermogen onder de niet-gerealiseerde resultaten (winst op kasstroomafdekking, 346 kEUR).

Wisselkoersindekkingen

De Groep is onderhevig aan vreemde munt risico's. De voornaamste vreemde munt transacties gebeuren in USD, GBP, ZAR, CHF, SEK, CNY en KRW. Het netto wisselkoersrisico van deze munten wordt ingedekt door termijncontracten indien er een materieel ongedekt netto risico is voor de Groep. Eind 2021 beschikte Lotus Bakeries niet over een materieel vreemde munt derivaat.

Document to which our report dated 08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

21. OVERIGE LANGLOPENDE VERPLICHTINGEN

Eind 2021 bedragen de overige langlopende verplichtingen 1,9 miljoen EUR. Deze komen voornamelijk voort uit de financiële verplichtingen gerelateerd aan de putopties toegekend aan derden betreffende het volledige minderheidsbelang in Natural Balance Foods Ltd., waarvan deze putopties de houders het recht verlenen om een gedeelte van of hun volledige investering in deze dochteronderneming te verkopen. Per eind december 2021 heeft Lotus Bakeries 97,9% van de aandelen in handen, de overige 2,1% blijft in handen van de oprichters.

Deze putopties zijn onvoorwaardelijk en de uitoefenprijs is afhankelijk van toekomstige resultaten (omzet en bedrijfsresultaat) van Natural Balance Foods Ltd. In overeenstemming met IAS 32, wanneer minderheidsbelangen putopties aanhouden die hen het recht geven hun investering te verkopen, werd een financiële verplichting opgenomen voor de actuele waarde van de verwachte te betalen uitoefenprijs. Deze putopties zijn level 3 instrumenten.

De tegenhanger van deze verplichting is een waardevermindering van het onderliggend minderheidsbelang. Het verschil tussen de waarde van het minderheidsbelang en de reële waarde van de verplichting wordt toegevoegd aan de geconsolideerde reserves, die in het eigen vermogen toewijsbaar aan aandeelhouders zijn opgenomen. Dit item wordt op het einde van elke rapporteringsperiode aangepast om de wijzigingen in de verwachte te betalen uitoefenprijs van de optie en de uitgedrukte minderheidsbelangen te reflecteren. Als de optie afloopt zonder te zijn uitgeoefend, wordt de verplichting geannuleerd ten laste van minderheidsbelangen en geconsolideerde reserves.

22. HANDELS- EN OVERIGE SCHULDEN

| IN DUIZENDEN EUR                | 31-12-2021 | 31-12-2020 |
|---------------------------------|------------|------------|
| Handelsschulden                 | 125.315    | 87.370     |
| Personeelsgerelateerde schulden | 26.515     | 26.508     |
| Belastingenschulden             |            |            |
| BTW schulden                    | 402        | 145        |
| Belastingenschulden             | 5.850      | 12.701     |
| Totaal belastingenschulden      | 6.252      | 12.846     |
| Overige verplichtingen          | 2.144      | 4.624      |
| Overlopende rekeningen          | 5.091      | 4.404      |
| TOTAAL                          | 165.317    | 135.752    |

De toename in 2021 is voornamelijk het gevolg van hogere handels-schulden. De hogere handelsschulden zijn te wijten aan geleverde prestaties met betrekking tot investeringsprojecten en de gestegen activiteit in het algemeen.

23. PERSONEELSKOSTEN

| IN DUIZENDEN EUR                                     | 2021           | 2020           |
|------------------------------------------------------|----------------|----------------|
| Lonen en wedden                                      | 98.785         | 92.461         |
| Sociale zekerheidsbijdragen                          | 19.690         | 17.103         |
| Bijdragen aan pensioenplannen met een vaste bijdrage | 4.205          | 3.965          |
| Overige personeelskosten                             | 30.177         | 23.587         |
| <b>TOTAAL VAN DE PERSONEELKOSTEN</b>                 | <b>152.857</b> | <b>137.116</b> |
| Gemiddeld aantal werknemers                          | 2.305          | 2.214          |
| Aantal werknemers op het einde van het boekjaar      | 2.398          | 2.155          |

De overige personeelskosten bevatten onder andere de kosten van de als uitzendkracht tewerkgestelde personen, opleidingskosten en bestuurdersvergoedingen.

De personeelskosten stijgen in 2021 ten opzichte van 2020 als gevolg van het toenemend aantal personeelsleden en als uitzendkracht tewerkgestelde personen.

24. OP AANDELEN GEBASEERDE BETALINGEN

In het kader van het optieplan goedgekeurd door de Raad van Bestuur van maart 2012, worden ieder boekjaar opties toegekend aan de directie en het hoger kader op basis van categorie, resultaten en beoordeling.

Eén optie verleent de houder het recht om één gewoon aandeel Lotus Bakeries te kopen tegen de vastgestelde uitoefenprijs. De uitoefenprijs is gelijk aan de gemiddelde slotbeurskoers van het onderliggend aandeel tijdens de dertig kalenderdagen voorafgaand aan de datum van het aanbod. De uitstaande opties hebben een looptijd van vijf jaar. Na de uitoefenperiode worden de opties waardeloos. Om zijn volledige recht op uitoefenbaarheid te behouden dient de optiehouder nog verbonden te zijn als werknemer of uitvoerend bestuurder van Lotus Bakeries of een Geaffilieerde Vennootschap. Deze rechten blijven ook volledig behouden in geval van oppensioenstelling, vervroegde oppensioenstelling, invaliditeit of in geval van overlijden. De uitoefening van de opties verloopt via het eigen vermogen.

In 2021 werden 660 opties toegekend aan en ook aanvaard door medewerkers van Lotus Bakeries. In 2020 werden 962 opties toegekend aan en ook aanvaard door medewerkers van Lotus Bakeries.

De aandelenopties die aan het eind van 2021 uitstaan, hebben een gewogen gemiddelde looptijd van twee jaar en vijf maand (2020: twee jaar en zeven maand).

De reële waarde van de opties wordt geraamd op het moment van toekenning, waarbij gebruik wordt gemaakt van het binomiaal waarderingsmodel. Dit waarderingsmodel is gebaseerd op volgende marktdata en assumpties: de koers van het aandeel op het moment van toekenning, de uitoefenprijs, de uitoefenmodaliteiten, de geraamde volatiliteit, de dividendverwachting en de risicovrije interestvoet. De reële waarde van de aandelenopties wordt ten laste genomen van de wachtperiode.

Voor alle toegekende en aanvaarde opties wordt in de resultatenrekening een kost ten laste genomen van 419 kEUR in 2021 (521 kEUR in 2020). Voor aandelenopties uitgeoefend gedurende 2021 bedroeg de gewogen gemiddelde aandelenprijs op de uitoefendatum 4.449,86 euro (2020: 2.851,54 euro).

| AANTAL OPTIES                                          | 2021         | 2020         |
|--------------------------------------------------------|--------------|--------------|
| <b>Uitstaande opties per 1 januari</b>                 | <b>5.267</b> | <b>8.568</b> |
| Opties uitgegeven gedurende het boekjaar               | 660          | 962          |
| Opties uitgeoefend gedurende het boekjaar              | (1.379)      | (4.140)      |
| Opties vervallen gedurende het boekjaar                | (7)          | (123)        |
| <b>Uitstaande opties per 31 december</b>               | <b>4.541</b> | <b>5.267</b> |
| Uitoefenbaar per 31 december                           | 581          | 341          |
| <b>Kost ten laste van de resultatenrekening (kEUR)</b> | <b>419</b>   | <b>521</b>   |

De gewogen gemiddelde uitoefenprijs van de opties is als volgt:

| IN EUR                                    | 2021            | 2020            |
|-------------------------------------------|-----------------|-----------------|
| <b>Uitstaande opties per 1 januari</b>    | <b>2.395,26</b> | <b>1.891,03</b> |
| Opties uitgegeven gedurende het boekjaar  | 4.517,14        | 2.828,95        |
| Opties uitgeoefend gedurende het boekjaar | 2.179,36        | 1.464,49        |
| Opties vervallen gedurende het boekjaar   | 1.702,49        | 1.991,64        |
| <b>Uitstaande opties per 31 december</b>  | <b>2.770,30</b> | <b>2.395,26</b> |
| Uitoefenbaar per 31 december              | 2.331,77        | 1.702,49        |

Gewogen gemiddelde looptijd van de aandelenopties die aan het einde van de periode uitstaan:

|                | 2021 | 2020 |
|----------------|------|------|
| Aantal jaren   | 2    | 2    |
| Aantal maanden | 5    | 7    |



Document to which our report dated 08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

| JAAR VAN TOEKENNING |        | AANTAL TOEGEKEND <sup>(1)</sup> | AANTAL UITGEDEFEND <sup>(2)</sup> | BESCHIKBAAR SALDO | UITOEFENPRIJS | UITOEFENPERIODE         |
|---------------------|--------|---------------------------------|-----------------------------------|-------------------|---------------|-------------------------|
| 2016                | Opties | 2.327                           | 2.327                             | -                 | 1.702,49      | 01/01/2020 - 12/05/2021 |
| 2017                | Opties | 1.626                           | 1.045                             | 581               | 2.331,77      | 01/01/2021 - 11/05/2022 |
| 2018                | Opties | 1.139                           | -                                 | 1.139             | 2.373,00      | 01/01/2022 - 14/05/2023 |
| 2019                | Opties | 1.199                           | -                                 | 1.199             | 2.351,58      | 01/01/2023 - 09/05/2024 |
| 2020                | Opties | 962                             | -                                 | 962               | 2.828,95      | 01/01/2024 - 07/05/2025 |
| 2021                | Opties | 660                             | -                                 | 660               | 4.517,14      | 01/01/2025 - 17/05/2026 |
|                     | TOTAAL | 7.913                           | 3.372                             | 4.541             |               |                         |

<sup>(1)</sup> Aantal toegekend - aantal cumulatief vervallen.

<sup>(2)</sup> Aantal cumulatief uitgeoefend.

De gewogen reële waarde van de opties en de assumpties die gebruikt worden in het optiewaarderingsmodel zijn als volgt:

|                                    | 2021     | 2020     |
|------------------------------------|----------|----------|
| Reële waarde van toegekende opties | 720,51   | 471,65   |
| Prijs van het aandeel              | 4.630,00 | 2.890,00 |
| Uitoefenprijs                      | 4.517,14 | 2.828,95 |
| Verwachte volatiliteit             | 23,69%   | 25,07%   |
| Verwachte dividenden               | 0,94%    | 0,95%    |
| Risicovrije rentevoet              | (0,34%)  | (0,36%)  |

De volatiliteit werd berekend door middel van de standaardafwijking op basis van de historisch waargenomen aandelenkoersen van Lotus Bakeries over de laatste drie jaar.

### 25. AFSCHRIJVINGEN EN WAARDEVERMINDERINGEN OP (IM) MATERIËLE VASTE ACTIVA

| IN DUIZENDEN EUR                           | 2021   | 2020   |
|--------------------------------------------|--------|--------|
| Afschrijvingen op immateriële vaste activa | 1.086  | 916    |
| Afschrijvingen op materiële vaste activa   | 22.029 | 20.085 |
| TOTAAL                                     | 23.115 | 21.001 |

De afschrijvingen stijgen in lijn met de investeringen in bijkomende capaciteit. De toepassing van de IFRS 16 standaard heeft in 2021 een impact van 4.257 kEUR op de afschrijvingen op materiële vaste activa, in 2020 bedroeg deze impact 3.284 kEUR. Zie toelichting 5, 7 en 27 betreffende respectievelijk materiële vaste activa, immateriële vaste activa en het niet-recurrent bedrijfsresultaat.

### 26. ANDERE BEDRIJFSOPBRENGSTEN EN -KOSTEN

| IN DUIZENDEN EUR                    | 2021    | 2020    |
|-------------------------------------|---------|---------|
| Overige kosten                      | 8.253   | 5.919   |
| Overige belastingen                 | 3.532   | 3.054   |
| Overige bedrijfskosten              | 4.721   | 2.865   |
| Overige inkomsten                   | (4.011) | (7.751) |
| Transportkosten                     | 516     | 26      |
| Geproduceerde vaste activa          | (932)   | (856)   |
| Overige bedrijfsopbrengsten         | (3.595) | (6.921) |
| ANDERE BEDRIJFSKOSTEN (OPBRENGSTEN) | 4.242   | (1.832) |

De overige kosten hebben voornamelijk betrekking op lokale indirecte belastingen (onroerende voorheffingen, gemeentebelastingen, verpakkingsbelasting, enz.), verliezen op verkochte vaste activa en schadevergoedingen.

De overige inkomsten bevatten voornamelijk externe verkopen van grondstoffen, diverse gerecupereerde kosten bij verkoop, ontvangen tussenkomsten voor opleidingen en ontvangen schadevergoedingen.

### 27. NIET-RECURRENT BEDRIJFSRESULTAAT

Onder het niet-recurrent bedrijfsresultaat worden de operationele kosten en opbrengsten opgenomen die niet behoren tot of het gevolg zijn van de recurrente bedrijfsactiviteiten van de Groep. Tot deze categorie behoren hoofdzakelijk resultaten uit buitengebruikstelling van vaste activa, eventuele waardeverminderingen op goodwill, afschrijvingen of waardeverminderingen van merken uit overnames, projectkosten voor de opstart van nieuw te bouwen fabrieken, voorzieningen, kosten en opbrengsten met betrekking tot herstructureringen, pandemieën en overnames.

Het niet-recurrent bedrijfsresultaat per eind 2021 bedraagt -4.135 kEUR. Het bevat voornamelijk éénmalige kosten naar aanleiding van de verhuis en samensmelting van twee Lotus™ Natural Foods kantoren in het VK en kosten ter voorbereiding en opstart van de verdere capaciteitsuitbreidingen in de VS.

In 2020 bedroeg het niet-recurrent bedrijfsresultaat -4.593 kEUR. Het bevat voornamelijk de aan COVID-19 gerelateerde kosten voor het garanderen van de continuïteit en de veiligheid in de fabrieken. Daarnaast waren er ook in de eerste jaarhelft nog kosten in de Verenigde Staten ter ondersteuning van de Lotus® Biscoff®-fabriek en voor de installatie van de BEAR-verpakkingslijn.



Document to which our report dated 08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

28. FINANCIËEL RESULTAAT

| IN DUIZENDEN EUR                        | 2021    | 2020    |
|-----------------------------------------|---------|---------|
| Interest kosten (opbrengsten)           | 2.766   | 2.726   |
| Interest lasten                         | 2.883   | 2.933   |
| Interest opbrengsten                    | (117)   | (207)   |
| Wisselkoersen verliezen (winsten)       | (886)   | (51)    |
| Wisselkoers verliezen                   | 4.154   | 5.480   |
| Wisselkoers winsten                     | (5.040) | (5.531) |
| Overige financiële kosten (opbrengsten) | 493     | 329     |
| FINANCIËEL RESULTAAT                    | 2.373   | 3.004   |

Op jaarbasis rapporteert de Groep een financiële kost van 2.373 kEUR ten opzichte van 3.004 kEUR in 2020. Het netto financiële resultaat in 2021 bestaat voor het grootste deel uit interestlasten. De evolutie in het wisselkoersresultaat is gerelateerd aan de waardering van balansposities in vreemde munt aan de slotkoers van 2021.

29. BELASTINGEN OP HET RESULTAAT

De belastingen op het resultaat bedragen 26,6 miljoen EUR en stegen met 26,6% ten opzichte van 2020. Er is in 2021 een éénmalige negatieve impact op uitgestelde belastingen als gevolg van de tariefverhoging naar 25% in het VK vanaf april 2023. Dit is een boekhoudkundig en niet-cash effect. De lagere belastinglast in 2020 was positief beïnvloed door de vrijval van een uitgestelde belasting op het wisselkoersresultaat ontstaan bij de terugbetaling van een intercompany schuld en een éénmalig positief effect door de gerealiseerde ontheffing van een dubbele belasting. Het gemiddelde effectieve belastingpercentage bedraagt 22,6% in 2021 tegenover 20,3% in 2020.

| IN DUIZENDEN EUR                                                                      | 2021    | 2020    |
|---------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|
| Belastingen op het resultaat                                                          |         |         |
| Belastingen op het resultaat van het huidige boekjaar                                 | 21.411  | 20.143  |
| Aanpassingen belastingen van voorgaande periodes                                      | (1.885) | (5.528) |
| Uitgestelde belastingen van het huidige boekjaar                                      | 7.028   | 6.357   |
| TOTALE BELASTINGSKOST IN DE RESULTATENREKENING                                        | 26.554  | 20.972  |
| Winst voor belastingen                                                                | 117.297 | 103.517 |
| Effectief belastingpercentage van het boekjaar                                        | 22,64%  | 20,26%  |
| Aansluiting tussen toepasselijk en effectief belastingtarief                          |         |         |
| Resultaat vóór belastingen                                                            | 117.297 | 103.517 |
| Toepasselijk belastingtarief                                                          | 25,00%  | 25,00%  |
| Belastingen tegen statutaire belastingvoet                                            | 29.324  | 25.879  |
| Effect verschillende belastingpercentages in andere landen                            | (2.020) | (901)   |
| Verminderings op belastbare winst                                                     | (2.646) | (1.493) |
| Aanpassingen belastingen van voorgaande periodes                                      | (4.193) | (1.437) |
| Belastingen op dividendinkomsten                                                      | -       | 48      |
| Fiscaal niet aftrekbare uitgaven                                                      | 736     | 2.350   |
| Fiscaal niet belastbare inkomsten                                                     | (5)     | (206)   |
| Fiscale verliezen zonder uitgestelde belastingvordering: (gebruik) / niet opname      | (20)    | (110)   |
| Wijziging belastingtarief: effect op voorgaande jaren                                 | 4.901   | 1.818   |
| Uitgestelde belasting op het wisselkoerseffect door terugbetaling intercompany schuld | -       | (4.951) |
| Andere                                                                                | 477     | (25)    |
| Belastingen op basis van het effectief belastingtarief                                | 26.554  | 20.972  |
| Effectief belastingtarief                                                             | 22,64%  | 20,26%  |



Document to which our report dated 08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

30. WINST PER AANDEEL

De winst per aandeel wordt berekend door het aandeel van de Groep in het nettoresultaat te delen door het gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen gedurende het jaar (totaal aantal aandelen - eigen aandelen). De verwaterde winst per aandeel is berekend door de deling van het nettoresultaat van de Groep met het gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen, waarbij beide parameters aangepast zijn met het effect van de potentiële verwatering van de gewone aandelen ingevolge de uitgifte van opties in het kader van de optieplannen voor hoger kader en directie (zie toelichting 24).

| IN DUIZENDEN EUR                                                                         | 2021    | 2020    |
|------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|
| Nettoresultaat - toe te rekenen aan:                                                     | 90.743  | 82.545  |
| Minderheidsbelangen                                                                      | (24)    | (48)    |
| Houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries                             | 90.767  | 82.593  |
| Gewogen gemiddeld aantal aandelen                                                        | 811.550 | 809.664 |
| Gewone winst per aandeel (EUR) - toe te rekenen aan:                                     |         |         |
| Minderheidsbelangen                                                                      | (0,03)  | (0,06)  |
| Houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries                             | 111,84  | 102,01  |
| Verwateringseffect                                                                       | 2.127   | 1.520   |
| Gewogen gemiddeld aantal aandelen onder optie                                            | 4.518   | 5.655   |
| Gewogen gemiddeld aantal aandelen die tegen gemiddelde marktprijs zouden zijn uitgegeven | (2.391) | (4.135) |
| Gewogen gemiddeld aantal aandelen na verwateringseffect                                  | 813.677 | 811.184 |
| Verwaterde winst per aandeel (EUR) - toe te rekenen aan:                                 |         |         |
| Minderheidsbelangen                                                                      | (0,03)  | (0,06)  |
| Houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries                             | 111,55  | 101,82  |
| Totaal aantal aandelen                                                                   | 816.013 | 816.013 |
| Winst per aandeel (EUR) - toe te rekenen aan:                                            |         |         |
| Minderheidsbelangen                                                                      | (0,03)  | (0,06)  |
| Houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries                             | 111,23  | 101,22  |
| Totaal aantal aandelen min eigen aandelen                                                | 811.903 | 810.471 |
| Winst per aandeel (EUR) - toe te rekenen aan:                                            |         |         |
| Minderheidsbelangen                                                                      | (0,03)  | (0,06)  |
| Houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries                             | 111,80  | 101,91  |

31. VERBONDEN PARTIJEN

Een lijst met alle vennootschappen van de Groep is in toelichting 1 terug te vinden. We verwijzen naar de Corporate Governance verklaring in deel 1 van het jaarverslag 2021 van Lotus Bakeries voor verdere details betreffende het aandeelhouderschap van Lotus Bakeries NV per 31 december 2021.

Voor informatie met betrekking tot de remuneratie van de CEO,de remuneratie van de uitvoerende managers en de remuneratie van de bestuurders in 2021 verwijzen we naar het renumeratieverslag opgenomen in deel 1 van het jaarverslag 2021.

Behalve remuneratie en transacties tussen vennootschappen opgenomen in de consolidatiekring, zijn er geen significante transacties geweest met verbonden partijen.

32. NIET IN DE BALANS OPGENOMEN RECHTEN EN VERPLICHTINGEN

1. Verbintenissen voor de verwerving van materiële vaste activa

Op 31 december 2021 had de Groep voor 35.747 kEUR verplichtingen (2020: 4.070 kEUR) ten gevolge van verbintenissen tot de aanschaffing van vaste activa.

2. Contracten grondstoffen en afgewerkte producten

De aangekochte nog te leveren grondstoffen en afgewerkte producten in 2022 en 2023 bedragen 108.487 kEUR, zoals hieronder gedetailleerd.

| IN DUIZENDEN EUR                    | 2021   | 2020   |
|-------------------------------------|--------|--------|
| Binnen één jaar                     | 97.267 | 87.705 |
| Na één jaar en minder dan vijf jaar | 11.220 | 21.075 |

3. Andere rechten en verbintenissen

Bankgaranties per 31 december 2021: 1.564 kEUR (per 31 december 2020: 1.530 kEUR). Lotus Bakeries verbindt zich ertoe om 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’)

33. FINANCIËEL RISICOBEBEER

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

Voor een beschrijving van deze risico's verwijzen we naar de financiële informatie opgenomen in het verslag van de Raad van Bestuur in deel 1 van het jaarverslag 2021 van Lotus Bakeries.

34. CATEGORIEËN EN REËLE WAARDE VAN FINANCIËLE INSTRUMENTEN

De financiële activa (handelsvorderingen, geldmiddelen en kas-equivalenten) worden opgenomen aan geamortiseerde kostprijs. De financiële verplichtingen (rentedragende verplichtingen, handelsschulden) worden opgenomen aan geamortiseerde kostprijs. De geamortiseerde kostprijs benadert de reële waarde zo goed mogelijk. De putopties opgenomen onder de overige langlopende verplichtingen worden gewaardeerd op basis van de market approach (‘multiple’). De afgeleide financiële instrumenten worden gewaardeerd aan reële waarde.

FINANCIËLE ACTIVA PER KLASSE EN WAARDERINGS-CATEGORIE

31 DECEMBER 2021

| IN DUIZENDEN EUR                | TOELICHTING | FINANCIËLE ACTIVA OPGENOMEN AAN<br>GEAMORTISEERDE KOSTPRIJS | FINANCIËLE ACTIVA GEWAARDEERD AAN REËLE WAARDE      |                                                      |                                                        | TOTAAL  |
|---------------------------------|-------------|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------|
|                                 |             |                                                             | AFGELEIDE<br>INSTRUMENTEN -<br>VIA WINST OF VERLIES | AFGELEIDE<br>INSTRUMENTEN -<br>VIA EIGEN<br>VERMOGEN | BESCHIKBAAR<br>VOOR VERKOOP -<br>VIA EIGEN<br>VERMOGEN |         |
| Handelsvorderingen              | 11          | 94.549                                                      | -                                                   | -                                                    | -                                                      | 94.549  |
| Geldmiddelen en kasequivalenten | 12, 13      | 132.160                                                     | -                                                   | -                                                    | -                                                      | 132.160 |
| TOTAAL FINANCIËLE ACTIVA        |             | 226.709                                                     | -                                                   | -                                                    | -                                                      | 226.709 |

FINANCIËLE ACTIVA PER KLASSE EN WAARDERINGS-CATEGORIE

31 DECEMBER 2020

| IN DUIZENDEN EUR                | TOELICHTING | FINANCIËLE ACTIVA OPGENOMEN AAN<br>GEAMORTISEERDE KOSTPRIJS | FINANCIËLE ACTIVA GEWAARDEERD AAN REËLE WAARDE      |                                                      |                                                        | TOTAAL  |
|---------------------------------|-------------|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------|
|                                 |             |                                                             | AFGELEIDE<br>INSTRUMENTEN -<br>VIA WINST OF VERLIES | AFGELEIDE<br>INSTRUMENTEN -<br>VIA EIGEN<br>VERMOGEN | BESCHIKBAAR<br>VOOR VERKOOP -<br>VIA EIGEN<br>VERMOGEN |         |
| Handelsvorderingen              | 11          | 82.856                                                      | -                                                   | -                                                    | -                                                      | 82.856  |
| Geldmiddelen en kasequivalenten | 12, 13      | 81.261                                                      | -                                                   | -                                                    | -                                                      | 81.261  |
| TOTAAL FINANCIËLE ACTIVA        |             | 164.117                                                     | -                                                   | -                                                    | -                                                      | 164.117 |



Document to which our report dated 08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

FINANCIËLE VERPLICHTINGEN PER KLASSE EN WAARDERINGS-CATEGORIE

31 DECEMBER 2021

| IN DUIZENDEN EUR                                       | TOELICHTING | FINANCIËLE VERPLICHTINGEN OPGENOMEN<br>AAN GEAMORTISEERDE KOSTPRIJS | FINANCIËLE VERPLICHTINGEN GEWAARDEERD AAN REELE WAARDE |                                                      |                        | TOTAAL  |
|--------------------------------------------------------|-------------|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|------------------------|---------|
|                                                        |             |                                                                     | AFGELEIDE<br>INSTRUMENTEN -<br>VIA WINST OF VERLIES    | AFGELEIDE<br>INSTRUMENTEN -<br>VIA EIGEN<br>VERMOGEN | REELE WAARDE CATEGORIE |         |
| Rentedragende verplichtingen                           | 13, 17      | 209.500                                                             | -                                                      | -                                                    | -                      | 209.500 |
| Afgeleide financiële instrumenten                      | 20          | -                                                                   | -                                                      | 371                                                  | Niveau 2               | 371     |
| Overige langlopende verplichtingen                     | 21          | 3                                                                   | -                                                      | 1.860                                                | Niveau 3               | 1.863   |
| Rentedragende verplichtingen IFRS 16 leasing standaard | 13, 17      | 9.337                                                               | -                                                      | -                                                    | -                      | 9.337   |
| Langlopende verplichtingen                             |             | 218.840                                                             | -                                                      | 2.231                                                | -                      | 221.071 |
| Rentedragende verplichtingen                           | 13, 17      | 14.000                                                              | -                                                      | -                                                    | -                      | 14.000  |
| Handelsschulden                                        | 22          | 125.315                                                             | -                                                      | -                                                    | -                      | 125.315 |
| Rentedragende verplichtingen IFRS 16 leasing standaard | 13, 17      | 3.439                                                               | -                                                      | -                                                    | -                      | 3.439   |
| Kortlopende verplichtingen                             |             | 142.754                                                             | -                                                      | -                                                    | -                      | 142.754 |
| TOTAAL FINANCIËLE VERPLICHTINGEN                       |             | 361.594                                                             | -                                                      | 2.231                                                | -                      | 363.825 |

De reële waarde is de prijs waarvoor een actief kan verkocht, of een passief getransfereerd worden in een geregelde transactie tussen marktpartijen op de waarderingsdatum. IFRS 13 vereist, voor financiële instrumenten die in de balans worden gewaardeerd aan hun reële waarde, dat de reële waardebepalingen worden toegelicht per niveau van de reële waardehiërarchie. Voor financiële instrumenten die niet tegen de reële waarde gewaardeerd worden, is de toelichting van hun reële waarde en het niveau van de reële waarde ook noodzakelijk.

De reële waardebepalingen moeten door middel van de volgende reële waardehiërarchie onderverdeeld worden:

• **Niveau 1:** De reële waarde van een financieel instrument dat wordt verhandeld op een actieve markt wordt bepaald op basis van de genoteerde (niet-aangepaste) prijzen voor identieke activa en passiva. Een markt wordt als actief beschouwd wanneer de genoteerde prijzen rechtstreeks en op een regelmatig tijdstip beschikbaar zijn via een beurs, dealer, makelaar, sectororganisatie, prijservice of regelgevende instantie. Deze prijzen vertegenwoordigen actuele en regelmatige markttransacties in normale concurrentieomstandigheden.

• **Niveau 2:** De reële waarde van financiële instrumenten die niet verhandeld worden op een actieve markt wordt bepaald door middel van waardebepalingstechnieken. Deze waardebepalingstechnieken maken zoveel mogelijk gebruik van waarneembare marktgegevens wanneer beschikbaar en steunen zo weinig mogelijk op entiteit-specifieke schattingen. Wanneer alle belangrijke inputs die nodig zijn om de reële waarde van een instrument te bepalen rechtstreeks (d.w.z. als prijzen) of onrechtstreeks (d.w.z. afgeleid van prijzen) waarneembaar zijn, wordt het instrument opgenomen onder Niveau 2.

• **Niveau 3:** Wanneer één of meerdere van de belangrijke inputs die gebruikt worden bij de toepassing van de waardebepalingstechniek, niet gebaseerd zijn op waarneembare marktgegevens, wordt het financiële instrument opgenomen onder Niveau 3.

In 2021 en 2020 hebben geen overdrachten tussen de verschillende niveaus van de reële waardehiërarchie plaatsgevonden.

FINANCIËLE VERPLICHTINGEN PER KLASSE EN WAARDERINGS-CATEGORIE

31 DECEMBER 2020

| IN DUIZENDEN EUR                                       | TOELICHTING | FINANCIËLE VERPLICHTINGEN OPGENOMEN<br>AAN GEAMORTISEERDE KOSTPRIJS | FINANCIËLE VERPLICHTINGEN GEWAARDEERD AAN REELE WAARDE |                                                      |                        | TOTAAL  |
|--------------------------------------------------------|-------------|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|------------------------|---------|
|                                                        |             |                                                                     | AFGELEIDE<br>INSTRUMENTEN -<br>VIA WINST OF VERLIES    | AFGELEIDE<br>INSTRUMENTEN -<br>VIA EIGEN<br>VERMOGEN | REELE WAARDE CATEGORIE |         |
| Rentedragende verplichtingen                           | 13, 17      | 193.500                                                             | -                                                      | -                                                    | -                      | 193.500 |
| Afgeleide financiële instrumenten                      | 20          | -                                                                   | -                                                      | 717                                                  | Niveau 2               | 717     |
| Overige langlopende verplichtingen                     | 21          | 5                                                                   | -                                                      | 1.738                                                | Niveau 3               | 1.743   |
| Rentedragende verplichtingen IFRS 16 leasing standaard | 13, 17      | 4.656                                                               | -                                                      | -                                                    | -                      | 4.656   |
| Langlopende verplichtingen                             |             | 198.161                                                             | -                                                      | 2.455                                                | -                      | 200.616 |
| Rentedragende verplichtingen                           | 13, 17      | 9.692                                                               | -                                                      | -                                                    | -                      | 9.692   |
| Handelsschulden                                        | 22          | 87.370                                                              | -                                                      | -                                                    | -                      | 87.370  |
| Rentedragende verplichtingen IFRS 16 leasing standaard | 13, 17      | 2.860                                                               | -                                                      | -                                                    | -                      | 2.860   |
| Kortlopende verplichtingen                             |             | 99.922                                                              | -                                                      | -                                                    | -                      | 99.922  |
| TOTAAL FINANCIËLE VERPLICHTINGEN                       |             | 298.083                                                             | -                                                      | 2.455                                                | -                      | 300.538 |



Document to which our report dated 08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

35. ONDERZOEK EN ONTWIKKELING

De externe en interne kosten van onderzoek en ontwikkeling worden als kosten in resultaat genomen gedurende het jaar waarin ze zich voordoen. Voor 2021 bedroegen deze kosten 1.473 kEUR.

| IN DUIZENDEN EUR | EXTERNE EN INTERNE KOSTEN<br>VAN ONDERZOEK EN ONTWIKKELING |
|------------------|------------------------------------------------------------|
| 2021             | 1.473                                                      |
| 2020             | 1.627                                                      |
| 2019             | 1.539                                                      |
| 2018             | 1.623                                                      |
| 2017             | 1.568                                                      |

36. GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

Na 31 december 2021 hebben er zich geen belangrijke feiten voorgedaan die een materiële impact hebben op de jaarrekening 2021.

Lotus Bakeries heeft beperkte blootstelling aan Rusland en Oekraïne met een omzet die minder dan 0,1% van de totale omzet vertegenwoordigt. Het bedrijf heeft geen legale entiteit noch personeel in deze landen.

37. VERKLARING VAN DE VERANTWOORDELIJKE PERSONEN

We verklaren dat, voor zover ons bekend, de geconsolideerde financiële overzichten voor het jaar afgesloten op 31 december 2021, opgesteld overeenkomstig IFRS (International Financial Reporting Standards), een getrouw beeld geven van het vermogen, van de financiële toestand en van de resultaten van de vennootschap en de in de consolidatie opgenomen ondernemingen, en dat het jaarverslag een getrouw overzicht geeft van belangrijke gebeurtenissen die zich gedurende het jaar 2021 hebben voorgedaan en van de belangrijkste transacties met verbonden partijen en het effect daarvan op de geconsolideerde financiële overzichten, alsmede een beschrijving van de voornaamste risico's en onzekerheden waarmee de vennootschap wordt geconfronteerd.

Lembeke, 8 april 2022  
In naam en voor rekening van de Raad van Bestuur

Jan Boone, CEO

38. INFORMATIE OMTRENT DE COMMISSARIS, ZIJN VERGOEDING EN DE BIJKOMENDE DIENSTEN

De Commissaris van de vennootschap is PwC Bedrijfsrevisoren BV, vertegenwoordigd door Lien Winne.

| IN DUIZENDEN EUR                                                                          | 2021 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| Audit fee voor de Groep audit 2021                                                        |      |
| Lotus Bakeries NV                                                                         | 88   |
| Lotus Bakeries Groep                                                                      | 401  |
| TOTAAL                                                                                    | 489  |
| Bezoldiging voor de mandaten van PwC Bedrijfsrevisoren                                    | 346  |
| Bezoldigingen voor de mandaten van de personen met wie PwC Bedrijfsrevisoren verbonden is | 143  |
| Bezoldigingen voor bijkomende diensten van de commissaris voor de Groep                   |      |
| Andere controleopdrachten                                                                 | 40   |
| Belastingadviesopdrachten                                                                 | -    |
| Andere opdrachten buiten de revisorale opdrachten                                         | -    |
| Bezoldigingen voor bijkomende diensten van personen die met de commissaris verbonden zijn |      |
| Andere controleopdrachten                                                                 | 25   |
| Belastingadviesopdrachten                                                                 | 107  |
| Andere opdrachten buiten de revisorale opdrachten                                         | -    |



Document to which our report dated 08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

# 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 2021

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 10 mei 2019, 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 2021. Wij hebben de wettelijke controle van de geconsolideerde jaarrekening van de Vennootschap uitgevoerd gedurende 15 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 2021 omvat, alsook de geconsolideerde resultatenrekening, de geconsolideerde staat van de wijzigingen in het eigen vermogen en het geconsolideerd kasstroomoverzicht over het boekjaar afgesloten op die datum en de toelichtingen met de belangrijkste gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen. Deze geconsolideerde jaarrekening vertoont een geconsolideerd balanstotaal van EUR’000 992.092 en een winst van het boekjaar, aandeelhouders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries, van EUR’000 90.767.

Naar ons oordeel geeft de geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van het vermogen en de geconsolideerde financiële toestand van de Groep per 31 december 2021 , 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 verschaften geen afzonderlijk oordeel over deze aangelegenheden.   
Document to which our report dated 08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

### Toetsing op bijzondere waardeverminderingen voor goodwill en overige immateriële vaste activa – Toelichtingen 6 en 7

*Beschrijving van het kernpunt van de controle*

De boekwaarde van de goodwill en de immateriële activa met onbeperkte levensduur van de Groep bedraagt per 31 december 2021 respectievelijk EUR’000 224.846 en EUR’000 141.341.

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

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

*Hoe onze audit het kernpunt van de controle behandelde*

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

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

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

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

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

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

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

**Omzeterkenning met betrekking tot commerciële afspraken –  
Toelichting 2**

*Beschrijving van het kernpunt van de controle*

Zoals in toelichting 2 bij de waarderingsregels beschreven is, gaat de Groep met zijn klanten commerciële overeenkomsten aan waarbij volumegeïmpliceerde, promotie- en marketinggerelateerde kortingen alsook verscheidene andere vergoedingen en kortingen contractueel worden overeengekomen. De Groep bepaalt de omzet, de kostprijs van handelsgoederen, grond- en hulpstoffen en diensten en diverse goederen rekening houdend met het geschatte bedrag op basis van deze contractuele overeenkomsten en de specifieke classificatiecriteria in overeenstemming met IFRS.

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

- We beschouwen dit aspect als dermate significant voor onze controle omdat de bepaling van de aan klanten toegestane reducties in aanzienlijke mate gebaseerd is op door het management gemaakte inschattingen inzake:
- de aard van de verplichtingen die de vennootschap ingevolge de contractuele afspraken aangaat en het stadium waarin deze verplichtingen zich bevinden;
  - schattingen 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 boekhoudstelsel 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.

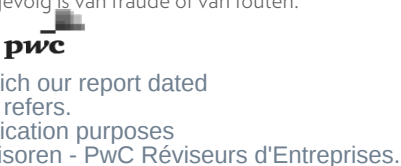
Als deel van een controle uitgevoerd overeenkomstig de ISA's, passen wij professionele oordeelsvorming toe en handhaven wij een professioneel-kritische instelling gedurende de controle.

- 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 bevatten, hetzij informatie die onjuist vermeld is of anderszins misleidend is. In het licht van de werkzaamheden die wij hebben uitgevoerd, hebben wij 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 de 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 het vermelde normen van het 'duurzame ontwikkelingsdoelstellingen'-referentiemodel (SDG), zoals opgenomen in het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening.

**Europees uniform elektronisch formaat (ESEF)**

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

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

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

Op basis van de door ons uitgevoerde werkzaamheden zijn wij van oordeel dat het formaat van en de markering van informatie in de digitale geconsolideerde financiële overzichten opgenomen in het jaarlijks financieel verslag van Lotus Bakeries per 31 december 2021 in alle van materieel belang zijnde opzichten in overeenstemming zijn met de ESEF vereisten krachtens de Gedelegeerde Verordening.

**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.

**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, 8 april 2022

De commissaris  
PwC Bedrijfsrevisoren BV  
Vertegenwoordigd door

Lien Winne  
Bedrijfsrevisor



Document to which our report dated  
08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

# VERKORT FINANCIEEL VIJFJARENOVERZICHT GROEP LOTUS BAKERIES

## GECONSOLIDEERDE BALANS

| IN DUIZENDEN EUR                       | 31-12-2021     | 31-12-2020     | 31-12-2019     | 31-12-2018     | 31-12-2017     |
|----------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>VASTE ACTIVA</b>                    | <b>690.120</b> | <b>622.840</b> | <b>641.122</b> | <b>545.647</b> | <b>447.693</b> |
| Materiële vaste activa                 | 307.725        | 258.182        | 263.793        | 219.897        | 174.426        |
| Goodwill                               | 224.846        | 216.485        | 229.365        | 177.639        | 141.001        |
| Immateriële vaste activa               | 144.745        | 139.966        | 142.709        | 138.887        | 123.924        |
| Deelnemingen                           | -              | -              | -              | 2.448          | -              |
| Investerings in andere vennootschappen | 9.755          | 4.403          | 2.243          | 12             | 12             |
| Uitgestelde belastingvorderingen       | 2.182          | 3.351          | 2.505          | 3.936          | 4.310          |
| Andere vorderingen op lange termijn    | 867            | 453            | 507            | 2.828          | 4.020          |
| <b>VLOTTENDE ACTIVA</b>                | <b>301.972</b> | <b>221.387</b> | <b>171.507</b> | <b>165.925</b> | <b>149.801</b> |
| Voorraden                              | 57.901         | 46.827         | 44.461         | 39.066         | 33.653         |
| Handelsvorderingen                     | 94.549         | 82.856         | 79.072         | 71.097         | 60.104         |
| Geldmiddelen en kasequivalenten        | 132.160        | 81.261         | 40.093         | 45.597         | 48.129         |
| <b>TOTAAL DER ACTIVA</b>               | <b>992.092</b> | <b>844.227</b> | <b>812.629</b> | <b>711.572</b> | <b>597.494</b> |
| <b>EIGEN VERMOGEN</b>                  | <b>519.532</b> | <b>433.744</b> | <b>402.477</b> | <b>346.927</b> | <b>293.213</b> |
| <b>LANGLOPENDE VERPLICHTINGEN</b>      | <b>289.450</b> | <b>261.841</b> | <b>239.584</b> | <b>198.042</b> | <b>193.923</b> |
| Rentedragende verplichtingen           | 218.837        | 198.156        | 158.010        | 116.500        | 117.500        |
| Uitgestelde belastingschulden          | 64.243         | 57.195         | 50.737         | 52.725         | 49.206         |
| Overige langlopende verplichtingen     | 1.863          | 1.743          | 24.500         | 22.602         | 20.987         |
| <b>KORTLOPENDE VERPLICHTINGEN</b>      | <b>183.110</b> | <b>148.642</b> | <b>170.568</b> | <b>166.603</b> | <b>110.358</b> |
| Rentedragende verplichtingen           | 17.439         | 12.552         | 36.579         | 36.655         | 1.750          |
| Handelsschulden                        | 125.315        | 87.370         | 88.716         | 86.794         | 68.542         |
| Personeelsgerelateerde schulden        | 26.515         | 26.508         | 24.146         | 21.330         | 18.383         |
| <b>TOTAAL DER PASSIVA</b>              | <b>992.092</b> | <b>844.227</b> | <b>812.629</b> | <b>711.572</b> | <b>597.494</b> |

## GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING

| IN DUIZENDEN EUR                                             | 2021           | 2020           | 2019           | 2018           | 2017           |
|--------------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>OMZET</b>                                                 | <b>750.251</b> | <b>663.289</b> | <b>612.737</b> | <b>556.435</b> | <b>524.055</b> |
| <b>RECURRENT BEDRIJFSRESULTAAT (REBIT)</b>                   | <b>123.805</b> | <b>111.114</b> | <b>102.891</b> | <b>95.030</b>  | <b>89.349</b>  |
| Niet-recurrent bedrijfsresultaat                             | (4.135)        | (4.593)        | (2.292)        | (3.005)        | (91)           |
| <b>BEDRIJFSRESULTAAT (EBIT)</b>                              | <b>119.670</b> | <b>106.521</b> | <b>100.599</b> | <b>92.025</b>  | <b>89.258</b>  |
| Financieel resultaat                                         | (2.373)        | (3.004)        | (2.514)        | (3.324)        | (2.228)        |
| <b>RESULTAAT VÓÓR BELASTINGEN</b>                            | <b>117.297</b> | <b>103.517</b> | <b>98.086</b>  | <b>88.701</b>  | <b>87.030</b>  |
| Belastingen                                                  | (26.554)       | (20.972)       | (22.317)       | (20.829)       | (22.397)       |
| <b>RESULTAAT NA BELASTINGEN</b>                              | <b>90.743</b>  | <b>82.545</b>  | <b>75.769</b>  | <b>67.872</b>  | <b>64.633</b>  |
| <b>NETTORESULTAAT</b> - toe te rekenen aan:                  | <b>90.743</b>  | <b>82.545</b>  | <b>75.769</b>  | <b>67.872</b>  | <b>64.633</b>  |
| Minderheidsbelangen                                          | (24)           | (48)           | 857            | 964            | 1.094          |
| Houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries | 90.767         | 82.593         | 74.912         | 66.908         | 63.539         |



Document to which our report dated 08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

# VERKORTE STATUTAIRE JAARREKENING VAN LOTUS BAKERIES NV

## BALANS NA WINSTVERDELING

| IN DUIZENDEN EUR                         | 31-12-2021 | 31-12-2020 |
|------------------------------------------|------------|------------|
| ACTIVA                                   |            |            |
| VASTE ACTIVA                             | 625.826    | 626.973    |
| II. Immateriële vaste activa             | 1.497      | 2.994      |
| IV. Financiële vaste activa              | 624.329    | 623.979    |
| A. Verbonden ondernemingen               | 624.329    | 623.979    |
| 1. Deelnemingen                          | 624.329    | 623.979    |
| VLOTTENDE ACTIVA                         | 38.686     | 31.460     |
| VII. Vorderingen op ten hoogste één jaar | 18.856     | 17.383     |
| A. Handelsvorderingen                    | 18.603     | 16.160     |
| B. Overige vorderingen                   | 253        | 1.223      |
| VIII. Geldbeleggingen                    | 9.514      | 11.474     |
| A. Eigen aandelen                        | 9.514      | 11.474     |
| IX. Liquide middelen                     | 10.286     | 2.583      |
| X. Overlopende rekeningen                | 30         | 20         |
| TOTAAL DER ACTIVA                        | 664.512    | 658.433    |

| IN DUIZENDEN EUR                                                            | 31-12-2021 | 31-12-2020 |
|-----------------------------------------------------------------------------|------------|------------|
| PASSIVA                                                                     |            |            |
| EIGEN VERMOGEN                                                              | 133.344    | 152.284    |
| I. Inbreng                                                                  | 16.388     | 16.388     |
| A. Kapitaal                                                                 | 3.591      | 3.591      |
| 1. Geplaatst kapitaal                                                       | 3.591      | 3.591      |
| B. Buiten kapitaal                                                          | 12.797     | 12.797     |
| 1. Uitgiftepremies                                                          | 12.797     | 12.797     |
| III. Reserves                                                               | 116.956    | 135.896    |
| A. Onbeschikbare reserves                                                   | 9.945      | 11.905     |
| 1. Wettelijke reserve                                                       | 359        | 359        |
| 3. Inkoop eigen aandelen                                                    | 9.514      | 11.474     |
| 5. Overige                                                                  | 72         | 72         |
| B. Belastingvrije reserves                                                  | 545        | 545        |
| C. Beschikbare reserves                                                     | 106.466    | 123.446    |
| SCHULDEN                                                                    | 531.168    | 506.149    |
| VIII. Schulden op meer dan één jaar                                         | 208.311    | 208.168    |
| A. Financiële schulden                                                      | 198.455    | 198.455    |
| 5. Overige leningen                                                         | 198.455    | 198.455    |
| D. Overige schulden                                                         | 9.856      | 9.713      |
| IX. Schulden op ten hoogste één jaar                                        | 322.857    | 297.981    |
| B. Financiële schulden                                                      | 280.182    | 259.813    |
| 2. Overige leningen                                                         | 280.182    | 259.813    |
| C. Handelsschulden                                                          | 7.561      | 5.895      |
| 1. Leveranciers                                                             | 7.561      | 5.895      |
| E. Schulden met betrekking tot belastingen, bezoldigingen en sociale lasten | 2.201      | 3.037      |
| 1. Belastingen                                                              | 2.201      | 3.037      |
| F. Overige schulden                                                         | 32.913     | 29.236     |
| TOTAAL DER PASSIVA                                                          | 644.512    | 658.433    |



Document to which our report dated 08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

## NIET-GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING

| IN DUIZENDEN EUR                                                                                         | 2021    | 2020     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------|
| I. Bedrijfsopbrengsten                                                                                   | 18.506  | 16.160   |
| D. Andere bedrijfsopbrengsten                                                                            | 18.506  | 16.160   |
| II. Bedrijfskosten                                                                                       | (5.827) | (5.813)  |
| B. Diensten en diverse goederen                                                                          | 4.253   | 4.243    |
| D. Afschrijvingen en waardeverminderingen op oprichtingskosten, op immateriële en materiële vaste activa | 1.497   | 1.497    |
| G. Andere bedrijfskosten                                                                                 | 77      | 43       |
| I. Niet-recurrente bedrijfskosten                                                                        | -       | 30       |
| III. Bedrijfswinst                                                                                       | 12.679  | 10.347   |
| IV. Financiële opbrengsten                                                                               | 8.712   | 126.376  |
| A. Opbrengsten uit financiële vaste activa                                                               | 6.533   | 122.621  |
| C. Andere financiële opbrengsten                                                                         | 2.179   | 3.755    |
| V. Financiële kosten                                                                                     | (3.914) | (17.328) |
| A. Kosten van schulden                                                                                   | 3.813   | 2.927    |
| C. Andere financiële kosten                                                                              | 101     | 794      |
| D. Niet-recurrente financiële kosten                                                                     | -       | 13.607   |
| VI. Winst van het boekjaar vóór belasting                                                                | 17.477  | 119.395  |
| VIII. Belastingen op het resultaat                                                                       | (3.526) | (2.365)  |
| A. Belastingen                                                                                           | 3.526   | 2.365    |
| IX. Winst van het boekjaar                                                                               | 13.951  | 117.030  |
| XI. Te bestemmen winst van het boekjaar                                                                  | 13.951  | 117.030  |

## RESULTAATVERWERKING

| IN DUIZENDEN EUR                       | 2021     | 2020     |
|----------------------------------------|----------|----------|
| A. Te bestemmen winstsaldo             | 13.951   | 117.030  |
| 1. Te bestemmen winst van het boekjaar | 13.951   | 117.030  |
| B. Onttrekking aan het eigen vermogen  | 18.940   | -        |
| 2. Aan de reserves                     | 18.940   | -        |
| C. Toevoeging aan het eigen vermogen   | -        | (87.812) |
| 3. Aan de overige reserves             | -        | 87.812   |
| F. Uit te keren winst                  | (32.891) | (29.218) |
| 1. Vergoeding van het kapitaal         | 32.641   | 28.968   |
| 2. Bestuurders of zaakvoerders         | 250      | 250      |

## UITTREKSEL UIT DE TOELICHTING

|                                             | IN DUIZENDEN EUR | IN DUIZENDEN EUR | AANTAL AANDELEN |
|---------------------------------------------|------------------|------------------|-----------------|
|                                             | 2021             | 2020             | 2021            |
| VIII. Staat van het kapitaal                |                  |                  |                 |
| A. Maatschappelijk kapitaal                 | -                | -                | -               |
| 1. Geplaatst kapitaal                       | -                | -                | -               |
| Per einde van het vorige boekjaar           | 3.591            | 3.591            | -               |
| Per einde van het boekjaar                  | 3.591            | 3.591            | -               |
| 2. Samenstelling van het kapitaal           | -                | -                | -               |
| 2.1. Soorten aandelen                       | -                | -                | -               |
| Gewone aandelen                             | 3.591            | 3.591            | 816.013         |
| 2.2. Aandelen op naam of gedematerialiseerd | -                | -                | -               |
| Op naam                                     | -                | -                | 376.155         |
| Gedematerialiseerd                          | -                | -                | 439.858         |
| C. Eigen aandelen gehouden door:            |                  |                  |                 |
| de vennootschap zelf                        | 9.514            | 11.474           | 4.110           |
| E. Toegestaan, niet geplaatst kapitaal      | 1.197            | 1.197            | -               |

## WAARDERINGSREGELS

### 1. Activa

#### 1.1. Oprichtingskosten

De oprichtingskosten worden geboekt aan aanschaffingswaarde en afgeschreven tegen 100%.

#### 1.2. Immateriële vaste activa

De immateriële vaste activa worden geboekt aan aanschaffingswaarde of inbrengprijs. Volgende afschrijvingspercentages worden toegepast:

- merk: 10%
- software: 33%

#### 1.3. Financiële vaste activa

De financiële vaste activa worden gewaardeerd tegen aanschaffings- of inbrengwaarde zonder de bijkomende kosten.

Waardeverminderingen worden toegepast ingeval de geschatte waarde van de financiële vaste activa lager ligt dan de boekhoudkundige waarde en indien de aldus vastgestelde minderwaarde volgens de Raad van Bestuur een duurzaam karakter heeft.

De geschatte waarde van de financiële vaste activa wordt vastgesteld op het einde van het boekjaar op basis van de laatst beschikbare balans en aan de hand van één of meerdere criteria.

Waardeverminderingen worden teruggenomen tot het bedrag van de vroeger geboekte waardeverminderingen indien de waardering bij afsluiting van het betreffende boekjaar op een duurzame wijze de vroegere waardering overschrijdt.

#### 1.4. Vorderingen

Voor de vorderingen waarvan de inbaarheid twijfelachtig is geworden, worden de nodige waardeverminderingen voorzien.

De vorderingen worden geboekt aan nominale waarde, onder aftrek van de nog te maken creditnota's.

De vorderingen in vreemde valuta worden omgerekend tegen de koers op de balansdatum.

De negatieve koersverschillen op de niet-euromunten worden, zoals voorheen, opgenomen in de resultatenrekening.

#### 1.5. Geldbeleggingen en kasequivalenten

Eigen aandelen worden gewaardeerd tegen aanschaffingsprijs.

De kasequivalenten in vreemde valuta worden omgerekend tegen koers op de balansdatum.

Zowel de negatieve als de positieve omrekeningsverschillen worden in de resultatenrekening opgenomen.

### 2. Passiva

#### 2.1. Voorzieningen voor risico's en kosten

Er worden provisies aangelegd voor alle normaal voorzienbare risico's en kosten.

#### 2.2. Schulden op ten hoogste één jaar

##### Leveranciers

De schulden aan leveranciers worden geboekt aan nominale waarde. De schulden in vreemde valuta worden omgerekend tegen de koers op balansdatum.

Koersverschillen worden verwerkt zoals bij de vorderingen.

#### 3. Bijkomende toelichtingen

De vennootschap maakt deel uit van een BTW-eenheid die werd gevormd binnen de Groep en waarvan volgende ondernemingen deel uitmaken:

- Lotus Bakeries NV
- Lotus Bakeries België NV
- Cremers-Ribert NV
- Interwaffles SA
- Lotus Bakeries Corporate NV
- Biscuiterie Willems BV

Bijgevolg is de vennootschap hoofdelijk aansprakelijk voor de BTW-schulden van al de bovenstaande vennootschappen.



Document to which our report dated  
08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

## NOTA'S

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

## NOTA'S

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Document to which our report dated  
08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.

**MAATSCHAPPELIJKE ZETEL**

Lotus Bakeries NV  
Gentstraat 1  
B-9971 Lembeke  
T + 32 9 376 26 11  
[www.lotusbakeries.com](http://www.lotusbakeries.com)

Rechtspersonenregister van Gent,  
Ondernemingsnummer 0401.030.860

**CONTACT**

Voor verdere verduidelijkingen omtrent  
de gegevens in dit jaarverslag of meer  
informatie omtrent de Groep Lotus  
Bakeries kan men zich wenden tot:  
Lotus Bakeries NV  
Corporate Secretary  
Gentstraat 1  
B-9971 Lembeke  
T + 32 9 376 26 11  
[corporate@lotusbakeries.com](mailto:corporate@lotusbakeries.com)

**Concept en realisatie**

Lotus Bakeries en Duval Branding  
[duvalbranding.com](http://duvalbranding.com)

**Illustraties**

Sören Selleslagh  
[sorenselleslagh.com](http://sorenselleslagh.com)

**Fotografie**

Bart Kiggen  
[keen-antwerp.com](http://keen-antwerp.com)

**Productfotografie**

Foodphoto  
[foodphoto.be](http://foodphoto.be)



Document to which our report dated  
08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.





[WWW.LOTUSBAKERIES.COM](http://WWW.LOTUSBAKERIES.COM)



Document to which our report dated  
08/04/2022 also refers.  
Initials for identification purposes  
PwC Bedrijfsrevisoren - PwC Réviseurs d'Entreprises.