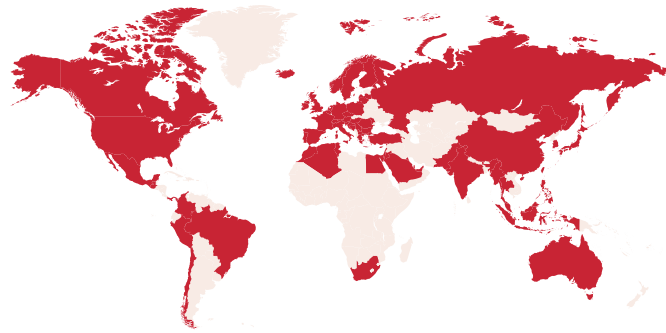




**BEING GREAT  
IN LITTLE THINGS  
TOGETHER**

Jaaroverzicht 2018





This is for the little moments.

At Lotus we are constantly amazed  
how little things deliver instant  
pleasure.

And those little things are at the  
heart of our company. We believe  
that true greatness consists of  
being great in little things. We  
want people all around the world  
to enjoy these little moments.



## BOODSCHAP VAN DE VOORZITTER EN DE CEO

2018 was een jaar om trots op te zijn. Een jaar met vele commerciële hoogtepunten, een geweldige acquisitie en mooie investeringsprojecten in productie.

### Prestaties om trots op te zijn

2018 is een jaar geweest met heel wat prestaties om trots op te zijn, prestaties van uiteenlopende aard. We noemen enkele voorbeelden. Lotus Bakeries is bekroond tot bedrijf met de tweede beste reputatie van België. We hebben een gloednieuwe verpakking voor onze Lotus speculoos gelanceerd. Een prachtig design dat zeer mooi uitkomt op het schap in de winkels. Ook bereikten we een productierecord in de fabriek in Lembeke: 50 miljoen kilogram geproduceerde koeken. Dit, mede dankzij de opstart van een additionele productielijn in de derde fabriekshal.

### Commerciële hoogtepunten

Op commercieel vlak hebben we vele successen geboekt.

---

Voor de toekomst van Lotus Biscoff is het belangrijk dat we consistent succes boeken in grote consumentenmarkten zoals de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk.

Lotus Biscoff blijft sterk presteren in vele landen. We veroveren almaar grotere consumentenmarkten met de smaak van onze speculoos. Voor de toekomst van Lotus Biscoff is het belangrijk dat we consistent succes boeken in grote consumentenmarkten zoals de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk.

We zijn eveneens trots op de mooie doorbraak van BEAR in de Verenigde Staten. En in Nederland en België werd voor N&kd en BEAR de distributie in supermarkten verder uitgebreid.

Afgelopen jaar brachten we al onze distributeurs voor Biscoff en BEAR samen voor een inspirerend Lotus seminarie. We kunnen terugblikken op twee geslaagde evenementen in Engeland en de Verenigde Staten, waar we mensen uit meer dan 30 verschillende landen hebben samengebracht. Het was mooi om te zien hoe we deze internationale groep hebben kunnen inspireren.

<

Jan Vander Stichele

Voorzitter

Jan Boone

CEO

Ook de lokale 'hero'-producten boekten opnieuw succes. Zo viel in België de introductie van Tartélice in de smaak. Dinosaurus doet het bovendien geweldig en we hebben een record markt-aandeel voor het Lotus merk in de Belgische markt opgetekend.

### Gezonde tussendoortjes voor baby's en peuters

Er is nog meer gebeurd in 2018. Zo hebben we in de zomer een geweldige overname gedaan in Engeland: Kiddylicious, één van de marktleiders in gezonde tussendoortjes voor baby's en peuters, hoort nu ook bij de Lotus familie. Kiddylicious is niet alleen een mooie fit met onze visie en strategie, het merk past ook goed bij onze andere merken die deel uitmaken van de Business Unit Natural Foods.

Kiddylicious is net zoals BEAR en Nākd een jong merk en jong bedrijf in volle groei en ontwikkeling. Om die groei te stimuleren, geven we deze jonge merken en bedrijven een sterke autonomie en voegen daar ondersteuning van onze internationale en corporate Lotusvisie aan toe.

Kiddylicious, één van de marktleiders in gezonde tussendoortjes voor baby's en peuters, hoort nu ook bij de Lotus familie.

### Twee giga-projecten

2018 is ook het jaar waarin twee giga-projecten op kruissnelheid zijn gekomen: de bouw van de nieuwe Biscoff fabriek in de Verenigde Staten en de BEAR fabriek in Zuid-Afrika.

Bij Lotus gaan we steeds op zoek naar de juiste mensen voor openstaande functies. Het geeft ons dan ook veel voldoening dat het interne Lotus managers zijn die aan het roer staan van deze projecten. En dat niet alleen. Het is hartverwarmend dat we kunnen rekenen op vele medewerkers uit de fabriek van Lembeke om de bouw en de opstart van de nieuwe fabriek in de VS te doen slagen.

### Goede doelen

Lotus Bakeries steunt sinds 2018 Kusasa, een bijzonder onderwijsproject aan de Westkaap in Zuid-Afrika. De mensen achter Kusasa hebben een nieuwe basisschool gebouwd en zeer competente leerkrachten aangetrokken om kinderen uit de sloppenwijken degelijk onderwijs te geven. Mede dankzij de steun van Lotus Bakeries krijgen nu 150 kinderen jaarlijks goed basisonderwijs en hebben daardoor een betere toekomst in het vooruitzicht.

We willen dat met onze hulp de wereld mooier wordt voor verschillende mensen op een duurzame manier. We realiseren ons evenwel dat we niet de hele wereld kunnen verbeteren en kiezen daarom bewust voor "onderwijsprojecten voor kinderen". We gebruiken een deel van onze winst om dergelijke onderwijsprojecten te ondersteunen en zo het leven van honderden kinderen in positieve zin te veranderen. Naast Kusasa steunen we daarom ook andere onderwijsprojecten.

---

## Ons bedrijf groeit, blaakt van ambitie en gezondheid.

### Blik vooruit

In 2019 gaan we twee fabrieken openen op twee nieuwe continenten: in Noord-Amerika en Zuid-Afrika. Het wordt nog hard werken vooraleer we de lintjes van deze fabrieken kunnen doorknippen, maar de projecten zitten op schema. Daardoor zullen we eind 2019 voor het eerst de mijlpaal van 2.000 medewerkers bereiken.

Er komt veel op ons af in 2019. Vele externe factoren gaan invloed hebben op onze onderneming: Brexit, e-commerce, nieuwe regeringen, handelsoorlogen en milieu, om er maar een paar te noemen. Niemand weet exact welke richting alles zal uitgaan, maar Lotus Bakeries staat klaar om deze uitdagingen de komende jaren aan te gaan.

Ons bedrijf groeit, blaakt van ambitie en gezondheid. En we blijven investeren in de juiste mensen, op corporate niveau, in de landen, en in onze fabrieken. We leggen de lat hoog voor iedereen die bij ons aan de slag wil gaan. We willen immers enkel Lotus medewerkers die een sterke fit hebben met onze cultuur, een cultuur van samenwerken, ambitie en dynamiek. We zijn een dynamisch bedrijf en we stralen dit uit naar de buitenwereld via onze medewerkers.



Jan Boone  
CEO



Jan Vander Stichele  
Voorzitter

# 2018

## IN VOGELVLUCHT

### januari

#### **Biscoff redesign**

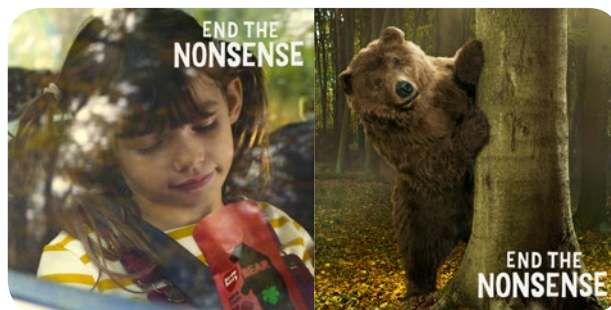
Het nieuwe design van Lotus Biscoff is succesvol gelanceerd.



### januari

#### **BEAR voor het eerst op tv in het VK**

De eerste nationale tv-campagne voor BEAR in het Verenigd Koninkrijk.







## maart

### Integratie productieactiviteiten BEAR

Overeenkomst tot overdracht van de productieactiviteiten van BEAR in Zuid-Afrika. Lotus zal eigenaar worden van een gloednieuwe fabriek voor productie van BEAR.

## februari

### Peetouderschappen

De werknemers van Lotus Bakeries Corporate zijn peetouder van kinderen in Zuid-Afrika en engageren zich om gedurende 12 jaren lager en middelbaar onderwijs aan te bieden aan hun petekinderen.



## april

### N°2 op lijst van bedrijven met de beste reputatie

Lotus Bakeries verovert de tweede plaats in de rangschikking van bedrijven met de beste reputatie van België.



## april

### Introductie Tartélice

Lotus Bakeries lanceert twee nieuwe gebakjes: Tartélice Chocolade en Tartélice Framboos.





## juni

### **Additionele productielijn voor plant 3 in Lembeke operationeel**

In juni 2018 is een additionele productielijn in de derde productiehal in Lembeke operationeel.



## mei

### **Benoeming nieuwe bestuurder**

Michel Moortgat wordt benoemd als onafhankelijk bestuurder van de Raad van Bestuur.

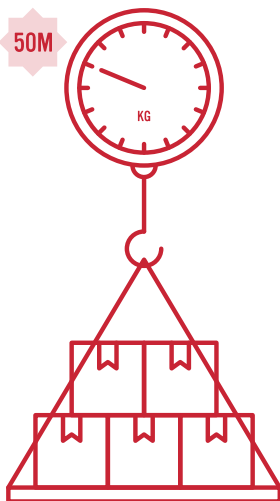
## juli

### **Acquisitie Kiddylicious**

Lotus Bakeries neemt Kiddylicious over en is voortaan ook actief in het segment van gezonde tussendoortjes voor baby's en peuters.



50M



## augustus

### Productierecord

Een productierecord wordt bereikt in Lembeke; 50 miljoen kilo in de laatste 12 maanden.



## december

### Ruwbouw Biscoff fabriek in Mebane, VS, afgerond

De Lotus Biscoff fabriek in Mebane is winddicht en de noodzakelijke nutsvoorzieningen worden geïnstalleerd.

## september

### International Partner Meetings

Succesvolle International Partner Meetings in het VK en de VS voor distributeurs van Biscoff & BEAR.



## oktober

### Steun aan het Kusasa project

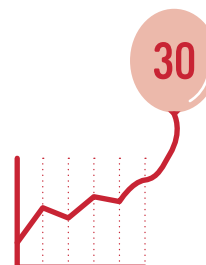
Lotus Bakeries ondersteunt een tweede onderwijsproject in Zuid-Afrika, Kusasa, dat schoolkinderen zowel financieel, academisch als sociaal ondersteunt.



## november

### Lotus Bakeries 30 jaar op de beurs

Lotus Bakeries lanceerde 30 jaar geleden haar beursgang op de beurs van Brussel (sinds 2002 Euronext Brussel).



# VOLOP INVESTEREN IN NIEUWE PRODUCTIELIJNEN EN FABRIEKEN



## LOTUS BAKERIES FABRIEK IN DE VS

In de tweede jaarhelft van 2019 zullen de eerste speculoosjes van de band rollen in de fabriek in Mebane, North Carolina, Verenigde Staten. De bouw van de fabriek en de productielijnen vordert gestaag en het start-up team is aangeworven.

Vorig jaar, februari, was dit niet meer dan een veld van 15 ha met hier en daar een paar bomen. Ondertussen huist ditzelfde stuk land een Biscoff fabriek van meer dan 11.000 m<sup>2</sup> waar we jaarlijks een miljard koekjes kunnen bakken en tegen eind 2019 meer dan 50 mensen aan de slag gaan.

Johan Wilms, Sourcing & Finance Director



Van links naar rechts: Johan Wilms, Bart Vanterwyngen, Els Van Parys, Jan Boone, Isabelle Maes, Dick Pouwels

De eerste samenkomst met het toekomstige plantteam was enorm inspirerend. Het is fantastisch om te zien hoe enthousiast dit team te werk gaat om van de nieuwe fabriek een succes te maken!

Bart Vanterwyngen, Operations Director



Oppervlakte (m<sup>2</sup>)



11.600

Werknemers



±50

Capaciteit bij  
opstart (ton)



> 8.000



## BEAR FABRIEK IN ZUID-AFRIKA

De nieuwe productiefaciliteit voor BEAR is momenteel in opbouw. In de loop van 2019 zal de integratie van de fabriek en daaraan gekoppeld controle over het productieproces en de knowhow van BEAR, afgerond worden.



Van links naar rechts: Annelies Santens, Els Rutsaert, Jan Boone, Isabelle Maes, Donald Matheson, Brechtje Haan

Het is een unieke ervaring om deel uit te maken van dit verhaal: slechts weinigen krijgen de kans om tijdens hun carrière mee te helpen aan het ontwerp en de opbouw van een nieuwe fabriek in een land als Zuid-Afrika.

Els Rutsaert, Corporate Quality Manager

Ik kijk er het meest naar uit om 300 nieuwe collega's te verwelkomen in de Lotus-familie. Het BEAR team in Zuid-Afrika is enorm trots om te verhuizen naar de nieuwe fabriek en onderdeel te worden van het ambitieuze en internationale Lotus Bakeries.

Brechtje Haan, General Counsel



Oppervlakte (m<sup>2</sup>)



3.800

Werknemers



300

Capaciteit bij  
opstart (ton)



> 2.000

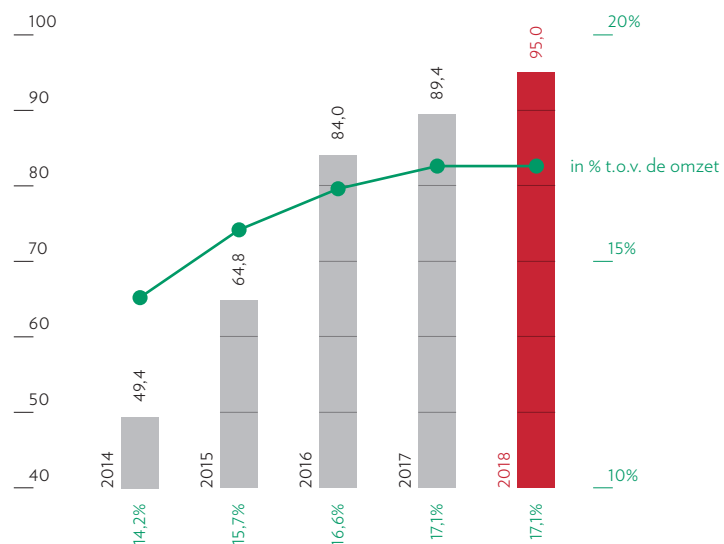
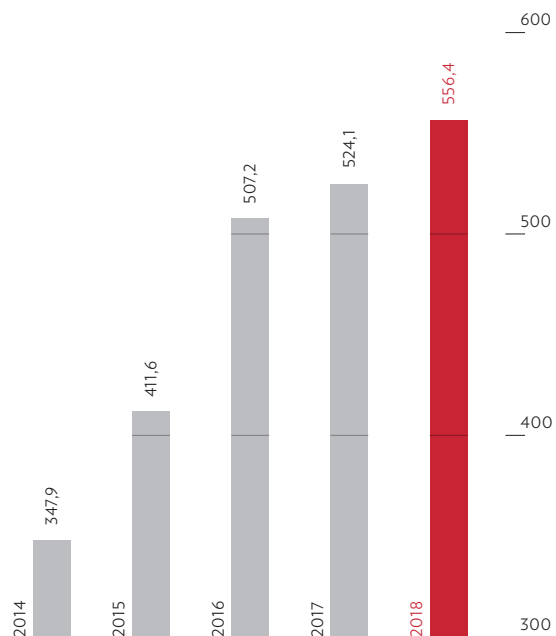
# GECONSOLIDEERDE KERNCIJFERS 2018

## OMZET

(in miljoen EUR)



2018 **556,4**  
2017 **524,1** | **+6,2%**



## REBIT

(in miljoen EUR)

2018 **95,0**  
2017 **89,4** | **+6,4%**

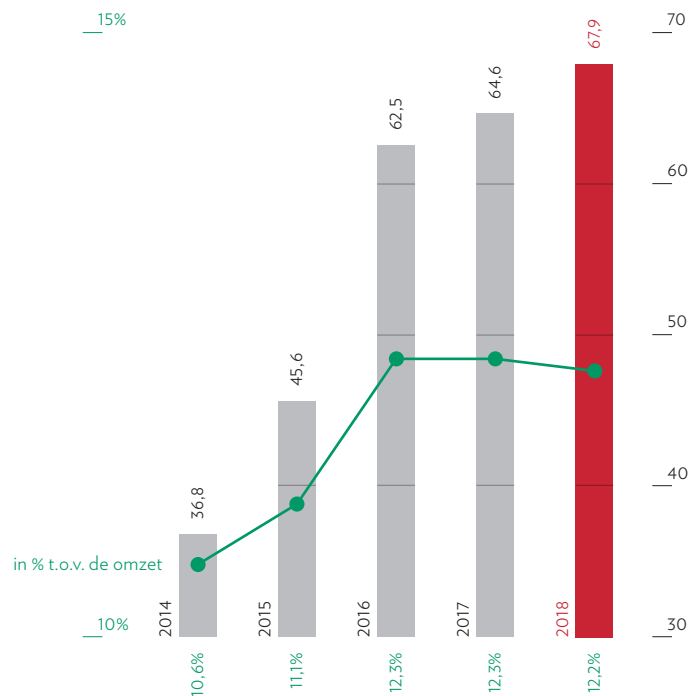




## NETTORESULTAAT

(in miljoen EUR)

2018 **67,9**  
2017 **64,6** | **+5,1%**



### Geconsolideerde resultatenrekening

IN MILJOEN EUR	2018	2017	2016	2015	2014
<b>OMZET</b>	556,44	524,06	507,21	411,58	347,89
<b>RECURRENT BEDRIJFSRESULTAAT (REBIT)</b>	<b>95,03</b>	<b>89,35</b>	<b>83,95</b>	<b>64,76</b>	<b>49,43</b>
<b>RECURRENTE BEDRIJFSCASHFLOW (REBITDA)</b>	<b>110,34</b>	<b>104,33</b>	<b>101,60</b>	<b>82,58</b>	<b>67,02</b>
Niet-recurrent bedrijfsresultaat	(3,01)	(0,09)	4,51	(1,75)	(0,26)
<b>BEDRIJFSRESULTAAT (EBIT)</b>	<b>92,03</b>	<b>89,26</b>	<b>88,45</b>	<b>63,02</b>	<b>49,17</b>
Financieel resultaat	(3,32)	(2,23)	(2,68)	(0,78)	0,02
<b>RESULTAAT VÓÓR BELASTINGEN</b>	<b>88,70</b>	<b>87,03</b>	<b>85,78</b>	<b>62,24</b>	<b>49,19</b>
Belastingen	20,83	(22,40)	(23,32)	(16,62)	(12,42)
<b>RESULTAAT NA BELASTINGEN</b>	<b>67,87</b>	<b>64,63</b>	<b>62,45</b>	<b>45,61</b>	<b>36,77</b>
<b>NETTORESULTAAT - toe te rekenen aan:</b>	<b>67,87</b>	<b>64,63</b>	<b>62,45</b>	<b>45,61</b>	<b>36,77</b>
Minderheidsbelangen	0,96	1,09	1,21	0,20	(0,00)
Houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries	66,91	63,54	61,25	45,41	36,78

Voor definities, zie financiële bijlage.

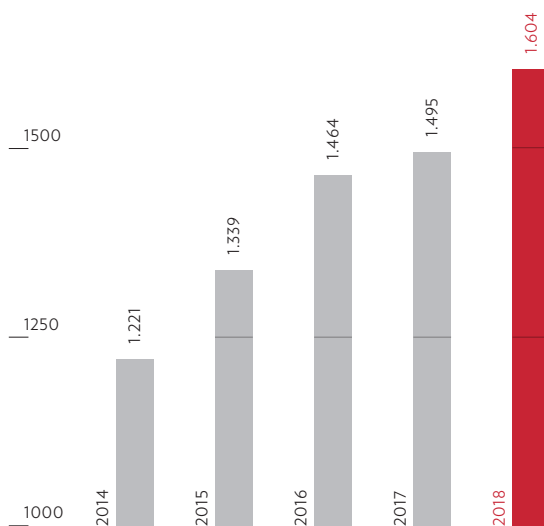


## NETTO FINANCIËLE SCHULD (NFS)

(in miljoen EUR)

2018 **96,2**

2017 **57,2**

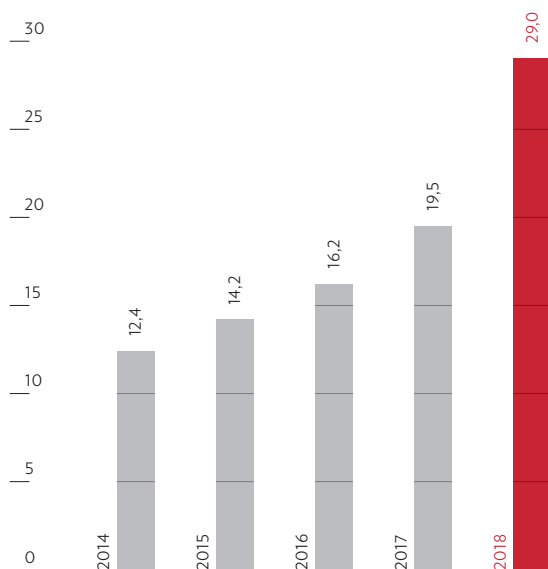


## PERSONEELSLEDEN

2018 **1.604**

2017 **1.495**

**+7,3%**



## BRUTODIVIDEND

(in EUR)

2018 **29,0 EUR**

2017 **19,5 EUR**

**+48,7%**

### Balans en kerncijfers per aandeel

IN MILJOEN EUR	2018	2017	2016	2015	2014
<b>BALANS</b>					
Balanstotaal	711,57	597,49	548,00	571,22	336,99
Eigen Vermogen	346,93	293,21	248,46	217,53	200,63
Investerings	62,70	28,24	37,50	16,07	16,55
Netto financiële schulden	96,15	57,20	94,06	163,86	20,20
<b>GECONSOLIDEERDE KERNCIJFERS PER AANDEEL in EUR</b>					
Recurrent bedrijfsresultaat (REBIT)	118,21	111,77	105,84	82,15	63,46
Recurrente bedrijfscashflow (REBITDA)	137,26	130,51	128,09	104,76	86,03
Nettoresultaat: aandeel Groep	83,23	79,48	77,22	57,61	47,21
Brutodividend	29,00	19,50	16,20	14,20	12,40
Gewogen gemiddeld aantal aandelen	803.878	799.423	793.147	788.341	778.944
<b>Totaal aantal aandelen per 31 december</b>	<b>815.733</b>	<b>814.433</b>	<b>812.513</b>	<b>811.863</b>	<b>803.013</b>

Voor definities, zie financiële bijlage.



## Leons favoriet ... Nākd Coffee Walnut!

"Mijn favoriete Nākd reep is de Coffee Walnut: pas dit jaar in o.a. Nederland geïntroduceerd maar krijgt nu al mijn voorkeur boven alle andere 'mindblowing' Nākd smaken. Als gezond alternatief voor Biscoff bij mijn koffie in de ochtend eet ik graag deze nieuwe Nākd variant die mooi past bij de smaak van koffie."

— Leon Broer, General Manager Natural Foods Sales Offices Europe



# INHOUDSTAFEL

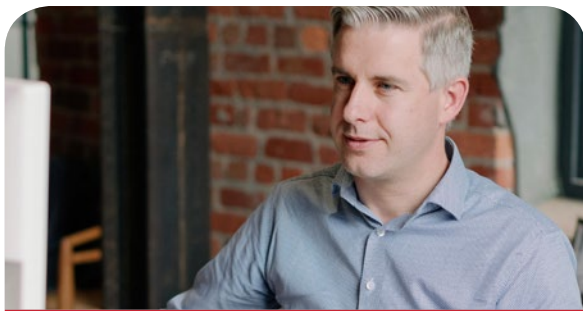
## INHOUDSTAFEL



Boodschap van de Voorzitter en de CEO . . . . .	5
2018 in vogelvlucht . . . . .	8
Geconsolideerde kerncijfers 2018 . . . . .	16

### PROFIEL LOTUS BAKERIES

1. Mission statement en strategie Lotus Bakeries . . . . .	26
2. Merken en producten . . . . .	31
3. Lotus Bakeries 2018 . . . . .	46
4. Organisatie. . . . .	59
- Groepsstructuur en dagelijkse leiding . . . . .	59
- Verkoopstructuur . . . . .	62
- Productievestigingen . . . . .	63
- Personeel . . . . .	65



## VERSLAG VAN DE RAAD VAN BESTUUR

1. Activiteiten in 2018 . . . . .	68
- Marktsituatie en verkoopresultaten in 2018 . . . . .	68
- Belangrijke projecten en investeringen . . . . .	69
- Succesvolle overname en integratie van Kiddylicious binnen groeiende Natural Foods-businessunit . . . . .	70
2. Financiële informatie . . . . .	71
- Rentabiliteit en evolutie van de kosten . . . . .	71
- Voornaamste risico's en onzekerheden . . . . .	71
- Financiële instrumenten . . . . .	74
- Research en development, innovatie en duurzaamheid . . . . .	74
- Belangrijke feiten na 31 december 2018 . . . . .	74
3. Vooruitzichten 2019 . . . . .	75
4. Resultaten en voorstel tot winstverdeling . . . . .	76
5. Corporate Governance Verklaring . . . . .	77
- Kapitaal en aandelen . . . . .	77
- Aandeelhouders en aandeelhoudersstructuur . . . . .	79
- Raad van Bestuur en Comités van de Raad van Bestuur . . . . .	80
- Executive Committee . . . . .	85
- Remuneratieverslag . . . . .	85
- Interne gedragsregels . . . . .	90
- Interne controle en risicobeheer . . . . .	91
- Vermeldingen in het kader van art. 34 van het KB van 14/11/2007 - beschermingsconstructies . . . . .	93
- Externe audit . . . . .	93
<b>BEURS- EN AANDEELHOUDERSINFORMATIE . . . . .</b>	<b>95</b>
<b>FINANCIËLE GEGEVENS . . . . .</b>	<b>99</b>
Geconsolideerde financiële gegevens . . . . .	101
Verkort financieel vijfjarenoverzicht Groep Lotus Bakeries . . . . .	104
<b>MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN: "CARE FOR TODAY, RESPECT FOR TOMORROW" . . . . .</b>	<b>107</b>



## Dee's favoriet ... Kiddylicious Mini Coconut rolls!

"De Mini Coconut rolls van Kiddylicious zijn mijn favoriet, eenvoudigweg omdat ze zó lekker smaken dat zowel baby's als ouders ervan houden! Dit was het eerste kokos-product op het baby schap, en is gluten-, lactose- en notenvrij, ideaal voor de allerkleinsten die nieuwe smaken en texturen ontdekken."

— Dee Bulsara, Marketing Director Kiddylicious



HOOFDSTUK 1

# PROFIEL LOTUS BAKERIES

# 1. MISSION STATEMENT EN STRATEGIE

Lotus Bakeries is wereldwijd actief in het segment van tussendoortjes met de merken Lotus, Biscoff, Dinosaurus, Peijnenburg, Annas, Nākd, TREK, BEAR en Kiddylicious. Door een gezond evenwicht te bewaren tussen traditie en innovatie verwent Lotus Bakeries de consument met een uniek gamma van kwaliteitsvolle en lekkere producten. Lotus Bakeries streeft ernaar om iedere consument voor elk gebruiksmoment te bedienen met een veelzijdig aanbod aan verantwoorde en lekkere tussendoortjes. De koekjes, de wafels, het gebak, de ontbijtkoek en de natuurlijke tussendoortjes die ons bedrijf aanbiedt, hoeven geen beslissend moment in het leven van een consument te zijn, maar bezorgen wel een moment van voldoening, opgewektheid en blijheid. Met de unieke smaakervaring van haar producten, wil Lotus Bakeries ingeburgerd zijn in het dagelijks leven van de consument, en dat in zoveel mogelijk landen.

Om deze ambitie waar te maken en duurzame groei te realiseren, heeft Lotus Bakeries een heldere strategie voor ogen, waarbij het bouwen van merken centraal staat. Deze strategie is gefundeerd op drie pijlers.



## Lotus Biscoff

Mondialisering van de Lotus Biscoff producten



Heerlijke, kwaliteitsvolle producten



Sterke focus op de best presterende producten



### Natural Foods

Investing in een sterke "healthy snacking" activiteit waarmee we vanuit het Verenigd Koninkrijk stap voor stap andere markten betreden

2



### Local Heroes

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

3



## 7 BOUWSTENEN



Communicatie met de consument



Blijvende investering in medewerkers, marketing en R&D



Gerichte productinnovaties



Constante verbetering van productie efficiëntie



Blijvend engagement voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen



### Pijler 1: Lotus Biscoff

De eerste pijler is gericht op de mondialisering van Lotus speculoos en Lotus speculoospasta, internationaal gecommmercialiseerd onder Lotus Biscoff. Lotus speculoos heeft een zeer unieke doch toegankelijke smaak, met een licht gekaramelliseerde toets. Lotus Bakeries gelooft in het universele karakter van haar speculooskoekje, en in navolging daarvan haar speculoospasta. Over landsgrenzen en culturele verschillen heen boeken deze producten succes, hetgeen een zeer uitzonderlijk gegeven is in de voedingssector. Lotus Biscoff wordt inmiddels in een zestigtal landen gesmaakt. Dit succes bevestigt de ambitie tot mondialisering.

Om de verdere internationalisering van Lotus Biscoff te ondersteunen, werkt Lotus Bakeries in veertien landen met eigen verkoopkantoren en met eigen commerciële teams. Daarnaast wordt in meer dan vijftig landen ingezet op de samenwerking met lokale commerciële partners. Via hun kanalen introduceren we onze producten in nieuwe markten. We veroveren de markten met onze merken door de consument eerst in hotels en restaurants te benaderen en hen op die manier met de smaak van onze producten te verleiden. Daarna volgt de stap naar het winkelrek om zo geleidelijk aan met displays en promoties een meer vooraanstaande plaats in de rekken te verwerven. 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 consumeert, kunnen we beginnen met tv-reclames om zo gestaag door te groeien.

### Pijler 2: Natural Foods

Met de tweede pijler mikken we op een tweede internationale groeipoot, de natuurlijke en gezonde tussendoortjes. Na de overnames van Natural Balance Foods en Urban Fresh Foods in 2015, heeft Lotus Bakeries voor de merken BEAR, Nākd en TREK allereerst gefocust op hun thuismarkt, het Verenigd Koninkrijk. Onze bestaande verkooporganisaties hebben de eerste internationale successen voor deze merken gerealiseerd in onze home markets Nederland, België en Frankrijk. BEAR is er bovendien in geslaagd de erg competitieve retailmarkt in de Verenigde Staten binnen te dringen.

In 2018 heeft Lotus Bakeries verder geïnvesteerd in de natuurlijke en gezonde tussendoortjes met de acquisitie van Kiddylicious, het snelst groeiende merk in de categorie van de babytussendoortjes in het Verenigd Koninkrijk. Internationaal heeft het merk zijn eerste succesvolle stappen gezet in Australië, China en Noorwegen. Ook dit merk zal verder geïnternationaliseerd worden.

Elk sterk merk heeft zijn eigen persoonlijkheid, specifiek DNA en eigen consumenten, daarom wordt het brand ownership voor elk merk afzonderlijk gehouden. Anderzijds zetten we wel volop in op ons unieke vermogen om groei te stimuleren via het uitgebreide internationale netwerk van eigen verkoopkantoren en commerciële partners, en dit over alle merken heen.





### Pijler 3: Local Heroes

Tot slot onze lokale kernmerken, de 'hero'-producten. In België, Nederland, Frankrijk en het Verenigd Koninkrijk zijn we aanwezig met een ruim assortiment aan lokale 'hero'-producten: koekjes, wafels, gebak, ontbijtkoek en natuurlijke tussendoortjes. 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, deze producten van 'hero' naar 'superhero' kunnen tillen.

### De strategie van Lotus Bakeries wordt ondersteund door de volgende bouwstenen:

1. Een aanbod van kwalitatieve en lekkere producten voor alle consumenten. Alle producten in elk van onze categorieën moeten uitblinken in een superieure smaakbeleving.
2. Een sterke focus op de best presterende producten.
3. Duidelijke en consistente communicatie met de consument staat centraal en hiervoor worden voldoende middelen vrijgemaakt.
4. Blijvende investering in medewerkers, marketing en R&D.
5. Gerichte productinnovaties die vooral gebaseerd zijn op format innovations, om voor onze best presterende producten steeds nieuwe consumentengroepen en nieuwe consumptiemomenten te bereiken.
6. Een doorgedreven focus op het continue verbeteren van de productie-efficiëntie. Het doel hiervan is de beste kwaliteitsproducten te blijven produceren aan de meest competitieve kostprijs.
7. Voortdurend inzetten op maatschappelijk verantwoord ondernemen. Het thema Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen is binnen de organisatie geïmplementeerd als 'Care for Today - Respect for Tomorrow'.

#### MISSION STATEMENT LOTUS BAKERIES

**Lotus Bakeries wenst duurzame groei en rentabiliteit te realiseren door voor elk gebruiksmoment een veelzijdig aanbod aan verantwoorde en lekkere tussendoortjes aan te bieden aan de huidige generaties, zonder de mogelijkheden teniet te doen van de komende generaties.**



Biscoff  
Lotus

Lotus  
Biscoff  
SMALL BISCUIT  
UNIQUE TASTE

Lotus  
Since 1932  
Biscoff  
CREAM STICKS  
3x

Lotus



## 2. MERKEN EN PRODUCTEN

Sinds Jan Boone senior in 1932 Lotus Bakeries oprichtte, is het merk Lotus onlosmakelijk verbonden met speculoos: een op en top Belgisch product dat zijn typische smaak dankt aan de karamellisatie tijdens het bakproces. Dankzij overnames van sterke merken is de Lotus Bakeries Groep inmiddels actief in een breed segment van traditionele tussendoortjes alsook binnen het segment van natuurlijke tussendoortjes.

De wereldwijde merkenportefeuille is van onschatbare waarde voor de Lotus Bakeries Groep. Zowel in het segment van koekjes en gebak als op het vlak van natuurlijke tussendoortjes beschikken we over sterke merken die we op lange termijn willen uitbouwen. We realiseren onze merkstrategie door blijvend te investeren in onze 'hero'-merken in de thuismarkten en tegelijk de internationale groei van merken zoals Lotus Biscoff, Näkd, TREK, BEAR en Kiddylicious te stimuleren. Elk Lotus Bakeries merk heeft zijn eigen DNA en doelgroep, en zijn eigen levensverhaal.



### Lotus Biscoff koekje

Onze speculoosjes bevatten alleen zorgvuldig geselecteerde ingrediënten en zijn vrij van kleur- en smaakstoffen. De superieure kwaliteit wordt weerspiegeld in de merknaam. Die verwijst immers naar de lotusbloem, het symbool bij uitstek voor zuiverheid. Met zijn iconische vorm en gekartelde rand verovert onze speculoos stilaan de wereld.

Buiten de thuismarkten België, Nederland en Frankrijk wordt Lotus speculoos op de markt gebracht onder de merknaam “Lotus Biscoff”, de samentrekking van ‘Biscuit with coffee’ en een verwijzing naar de complementariteit van beide smaakervaringen. Want wanneer koffie en speculoos samen worden geconsumeerd, tillen beide smaken elkaar naar een hoger niveau, zo blijkt uit onderzoek. Onze internationale strategie bestaat er dan ook in om nieuwe consumenten kennis te laten maken met Lotus Biscoff tijdens hun vertrouwde koffiemoment.





### Lotus Biscoff pasta

Onze Lotus speculoospasta is een zachte smeerbare pasta met de vertrouwde en unieke smaak van Lotus speculoos. Er zijn twee varianten: met en zonder krokante speculoosstukjes. Beide varianten bieden een verrassend en lekker alternatief voor het traditionele broodbeleg. Deze perfect smeerbare pasta is echter niet alleen een lekkernij op brood, maar ook een favoriet ingrediënt voor desserts.

In 2018 werd een nieuwe productvariant van de spread in de VS gelanceerd, Lotus 'Biscoff & Go'. Dit tussendoortje combineert heerlijke Lotus Biscoff pasta met kleine broodsticks in een handig meeneemformaat.



### Lotus Biscoff ijs

Lotus speculoos roomijs is zacht schepijs dat krokante stukjes speculoos en speculoospasta bevat. Het Lotus Biscoff ijs is verkrijgbaar in een familieverpakking alsook in individuele porties met de speculoos roomijs cup. Aan het ijsassortiment is vervolgens de Lotus speculoos ijsstick, mini ijsstick en ijshoortje toegevoegd. De ijsstick bestaat uit een hart van Lotus speculoos roomijs omhuld door een laag crunchy speculoospasta en afgewerkt met een laag krakende, echte Belgische chocolade. Het hoortje is gevuld met Lotus speculoos roomijs en is afgewerkt met een topping van speculoosstukjes en speculoospasta.



### Lotus gebak

Lotus Bakeries biedt de consument in België een brede waaier aan gebakspecialiteiten aan, waaronder frangipane, madeleine en zebra. In 2017 werd ingezet op de vernieuwing van het volledige Lotus Zebra assortiment met een nieuwe, individuele verpakking, verbeterd recept en een extra variant, Zebra Double Chocolate, een luchtig chocoladegebakje met confituur en een chocolade-laagje. In navolging van het redesign van het Lotus Biscoff assortiment werd het verpakkingsdesign van andere gebaksspecialiteiten zoals frangipane, madeleine en carré confiture aangepast. Het assortiment zag afgelopen jaar ook de herintroductie van Lotus Tartélice appel en de introductie van twee extra varianten, Lotus Tartélice framboos en chocolade, smeugige ronde cakejes met respectievelijk een laagje confituur en chocolade.



## Dinosaurus

Deze krokante koekjes zijn evenwichtig samengesteld op basis van kwalitatieve ingrediënten. In 2017 kreeg Lotus Dinosaurus een gloednieuwe look aangemeten inclusief nieuwe verpakking en verpakkingsformaten. Het merk inspireert en motiveert kinderen en jongeren om de wereld te ontdekken, uitdagingen aan te gaan en hun verbeelding de vrije loop te laten. Voor de nodige energie kunnen ze rekenen op Lotus Dinosaurus.

Naast de drie basisvarianten—met melkchocolade, met pure chocolade en een granenversie—bestaat het gamma uit 'Lotus Dinosaurus gevuld', een ronde koek met een luchtige vulling van Belgische melk- of pure chocolade. In 2017 werd het productassortiment uitgebreid met Lotus Dinosaurus Minis, handige meeneemzakjes gevuld met de gekende basisvariant—met melkchocolade of in granenversie—in miniformaat.



## Suzy

Onder dit merk brengt Lotus Bakeries wafels met stukjes pearsuiker alsook vanillewafels op de markt, al dan niet afgewerkt met pure chocolade. De wafels worden gekenmerkt door hun hoogstaande kwaliteit, smaak en textuur. Er zijn verschillende formaten: het klassieke formaat, de XL versie en de minivariant.

Het boegbeeld van Lotus Suzy is de gelijknamige jongedame die wafels aanprijst vanuit haar retrowagen en tegelijk vele harten veroverd. Door haar aanwezigheid op gezellige momenten met familie en vrienden maakt Suzy telkens opnieuw het verschil. De wafelverpakkingen en de communicatie rond het merk stralen diezelfde sfeer uit.



## Peijnenburg

Toen bakker Harry Peijnenburg in 1883 in het Nederlandse Geldrop van start ging met het verkopen van zijn versgebakken ontbijtkoek, was het merk Peijnenburg geboren. De ontbijtkoek—in België beter gekend als peperkoek—sloeg meteen aan, en in de loop der jaren groeide de bakkerij uit tot een heuse banketfabriek.

Peijnenburg staat voor malse ontbijtkoek op basis van speciaal geselecteerde rogge en specerijen, bereid volgens een traditioneel bereidings- en bakproces.

Peijnenburg biedt zijn ontbijtkoek aan in verschillende smaken en uiteenlopende formaten. Zo ook Peijnenburg Zero, een variant zonder toegevoegde suikers. De koek bevat alleen een natuurlijke suikervervanger, zonder in te boeten aan smaak, malsheid en structuur.



## Snelle Jelle

In 2002 zag het Nederlandse merk Snelle Jelle het levenslicht. Deze lekkere en makkelijk mee te nemen kruidkoek is gemaakt van granen en zit boordevol koolhydraten. Snelle Jelle focust op een doelgroep van sportieve mannen en vrouwen op zoek naar natuurlijke energie voor hun activiteiten.

Snelle Jelle is een schot in de roos en telt vandaag al acht verschillende smaakvarianten. Ook zijn er handige meeneemformaten, waaronder 'Snelle Jelle Tussendoor': kleine reepjes kruidkoek met dezelfde vertrouwde smaak. Gelet op het succes van Peijnenburg Zero, werd het Snelle Jelle gamma uitgebreid met enkele smaakvarianten van Snelle Jelle Zero, krachtige kruidkoek zonder toegevoegde suiker.



## 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 thuismarkten Zweden en Finland is Annas een succesverhaal. Maar ook in een twintigtal andere landen liggen de koekjes in de rekken, waaronder de Verenigde Staten, Canada en een aantal Aziatische markten.

Vandaag zijn er vier smaakvarianties alsook een Annas variant met biologische ingrediënten dat het EU Biolabel draagt. Annas pepparkakor is het hele jaar door verkrijgbaar, maar is in Scandinavië vooral tijdens de kerstperiode erg in trek. Dan worden er ook speciale Annas pepparkakor-huisjes verkocht.

Voor het pepparkakor seizoen 2018 bracht Lotus Bakeries in Zweden een limited editie van Annas op de markt, namelijk Annas Knäck. Annas Knäck heeft een heerlijk zachte toon van karamel die, samen met het klassieke karakter van de gemberkoekjes, een perfect zoete en enigszins kruidige smaak creëert.





## Nākd

Met ongecompliceerde snacks en repen gaat Nākd voluit voor een natuurlijke aanpak.

De rauwe, 100% natuurlijke ingrediënten—fruit en noten—worden niet verwerkt (koudgeperst), nooit gebakken en zijn tarwe-, lactose- en glutenvrij. De Nākd repen bevatten geen toegevoegde suikers, siropen of andere additieven.

Nākd bestaat in meer dan 25 verschillende smaken. Elke variant heeft zijn eigen vrolijke, fantasierijke naam en dito verpakking. De ambitie? Van elk natuurlijk tussendoortje een feest maken.



## TREK

TREK deelt zijn natuurlijke filosofie met Näkd, maar deze snacks bevatten bijkomend een flinke dosis proteïnen. De voedzame en uitgebalanceerde energierepen en flapjacks—traditionele Britse havermoutkoekjes—zorgen voor een stabiele bloedsuikerspiegel en leveren langdurig energie. TREK is dan ook ideaal voor wie graag zijn energieboost binnen handbereik heeft tijdens of na het sporten.

De repen bestaan uit diverse soorten fruit, glutenvrije granen en krokante stukjes voor extra proteïnen. Bij de flapjacks zorgen de glutenvrije granen voor een voedzame opkikker. De snacks zijn verkrijgbaar in tien verschillende smaken, waaronder Peanut Power, Cocoa Coconut and Cocoa Oat.



## BEAR

BEAR staat voor een uitgebreid gamma aan gezonde tussendoortjes en ontbijtgranen. De snacks bestaan uit puur fruit (geen concentraat) en groenten. De filosofie achter dit merk is even eenvoudig als ambitieus: gezinnen gezonder en blijer maken met producten die kinderen lekker vinden en waar hun ouders vertrouwen in hebben.

Het gezonde en vernieuwende snackgamma van BEAR bevat Yoyos (rolletjes op basis van fruit), Paws (fruittussendoortjes voor de allerkleinsten) en Claws (vormpjes die voor een derde uit groenten en twee derde uit fruit bestaan). BEAR gebruikt alleen vers geplukte seizoensvruchten die op lage temperatuur worden gebakken. De producten zijn vrij van toegevoegde suikers, concentraten, bewaarmiddelen en stabilisatoren.

BEAR Yoyos maken het ouders makkelijker om hun kinderen meer fruit te laten eten. Doordat elke Yoyos-verpakking een set verzamelkaarten bevat, verloopt dat zelfs spelenderwijs. BEAR Paws zijn het eerste kant- en klare tussendoortje voor de allerkleinsten dat uit puur fruit bestaat. En ook deze snack bevat een spelelement: door het vormpje naast het bijbehorende dier te leggen, wordt de vormherkenning gestimuleerd.



## Kiddylicious

Met als doel heerlijke en voedzame tussendoortjes voor de allerkleinsten op de markt te brengen, richtte Sally Preston in 2009 Kiddylicious op.

Onder het merk gaat een uitgebreid gamma aan verantwoorde tussendoortjes schuil die bovendien een gezond alternatief bieden voor de bestaande babytussendoortjes. Zo wordt in de meeste producten geen suiker of zout toegevoegd en is het merendeel van het gamma melk-, lactose-, gluten- en allergenvrij. Het Kiddylicious gamma—met als belangrijkste producten de Wafers, Veggie Straws en Melts—wil zo een antwoord bieden aan drukbezette ouders die op zoek gaan naar tussendoortjes in aangepaste porties, die bovendien bijdragen tot de ontwikkeling van de motoriek.

Dankzij een gevarieerd en innovatief gamma, is Kiddylicious het snelst groeiende merk in de categorie van de babytussendoortjes in het Verenigd Koninkrijk en beschikbaar bij alle grote supermarkten. Ook internationaal heeft het merk zijn eerste succesvolle stappen gezet. Wereldwijd worden vier Kiddylicious tussendoortjes per seconde geconsumeerd.



Lotus  
Biscoff

## 3. LOTUS BAKERIES 2018

### 01. STEUN VOOR TWEE EDUCATIEVE PROJECTEN IN ZUID-AFRIKA

**“Onze financiële steun kan voor heel wat kinderen en hun omgeving het verschil maken.”**

‘Care for today, respect for tomorrow’: dat is de leuze van het duurzaamheidsprogramma van Lotus Bakeries. Geen holle slogan, wél een voornemen dat het bedrijf concreet maakt door onder meer twee educatieve projecten in Zuid-Afrika financieel te ondersteunen. “We kozen bewust voor onderwijsprojecten”, zo vertelt Corporate Director Quality, Procurement & R&D William Du Pré. “Want onderwijs is een middel om kinderen uit de vicieuze cirkel van armoede te halen.”

Het duurzaamheidsprogramma van Lotus Bakeries bestaat uit de pijlers mens, maatschappij, milieu en medewerker. De steun aan de Zuid-Afrikaanse educatieve projecten hoort bij de pijler maatschappij, zo zegt William. “Onderwijs is een belangrijk middel om kinderen uit de armoede te halen. Want wie toegang heeft tot onderwijs, heeft ook de mogelijkheid om een beroep aan te leren. En een beroep aanleren, betekent dat je de kans hebt om later een vak uit te oefenen en voor een inkomen te zorgen.”

Lotus Bakeries had een voorkeur voor projecten die onderwijs in de ruime zin van het woord bekijken, en de kwaliteit ervan naar een hoger niveau willen tillen. Bijvoorbeeld door fondsen vrij te maken voor goede leerkrachten die niet alleen geloven in wat ze doen, maar ook de juiste competenties hebben om breed onderwijs aan te bieden. “Uiteindelijk

---

Onderwijs is een middel om kinderen uit de vicieuze cirkel van armoede te halen. Zo maken we hen strijdvaardig en assertief, en ontplooiën we hun talenten.

kozen we voor twee projecten in Zuid-Afrika. We zijn ervan overtuigd dat onze steun aan deze projecten het verschil kan maken en dat we een fundamentele bijdrage leveren. We weten dat we er de kinderen zelf mee helpen in hun persoonlijke ontwikkeling, maar ook een impact hebben op hun ruimere omgeving.”

### Meer dan onderwijs alleen

In eerste instantie is er het waardevolle Kusasa-project van Doug Gurr, dat opgestart werd in 2006 en ervoor zorgt dat zo'n 150 kinderen naar school kunnen gaan. De organisatie bedeeft bovendien dagelijks een 1.000-tal maaltijden aan crèches en scholen in de buurt. “Het gaat dus om meer dan onderwijs alleen: het project focust op gezonde voeding voor de kinderen, die vaak niets te eten hebben, maar maakt hen ook bewust van hun talenten, zorgt ervoor dat ze die talenten kunnen ontplooiën én geeft hun assertiviteit een boost”, vertelt William enthousiast.

Nog in Zuid-Afrika engageerde Lotus Bakeries zich op de lange termijn door een tweede educatief project financieel te steunen én door het peetouderschap op zich te nemen van zo'n 100 kinderen. “De financiële steun komt van het bedrijf, terwijl het de medewerkers van de corporate afdeling zijn die peetouder worden en zo een een-op-eenrelatie opbouwen met hun petekindje”, zegt William. “Onze medewerkers kennen hun petekindje, en er worden brieven en rapportjes uitgewisseld. Ze begeleiden een kind vanaf het eerste leerjaar tot het laatste middelbaar, wat betekent dat we ons engageren voor zo'n 12 jaar. Onze medewerkers reageerden laaiend enthousiast toen we dit initiatief opstartten, en zeiden spontaan fier te zijn om voor een bedrijf te werken dat dit organiseert.”

### Bijzonder veel armoede

Dat de steun aan deze projecten voor William een persoonlijke passie is, is duidelijk. In februari heeft hij het Kusasa-project zelfs ter plaatse bezocht. “Beide projecten bevinden zich in een regio waar er bijzonder veel armoede is. Daarom kozen we er ook voor om deze streek te steunen”, zo zegt hij. Ook het feit dat Lotus Bakeries in de regio een nieuwe productiesite voor het BEAR-assortiment aan het bouwen is, speelde een rol. “We gaan er binnenkort meer dan 300 mensen tewerk stellen. Misschien zullen de kinderen die we nu steunen ooit zelf voor ons bedrijf werken. Maar voorlopig is dat toekomstmuziek. Vandaag is het zaak om hen strijdvaardig en assertief te maken en hun talenten te ontplooiën. We zijn ervan overtuigd dat dit een erg zinvol thema is. We zijn vast van plan hier ook in de toekomst verder op in te zetten.”



William Du Pré, Corporate Director Quality, Procurement & R&D

## 02. NIEUWE SPECULOOSFABRIEK IN VS OPSTARTKLAAR

**“Het succes van dit project begint bij de mensen die we aanwerven in de VS.”**

Midden 2019 rolt in Mebane, de Verenigde Staten, het eerste in het buitenland geproduceerde speculoosje van de band. De aanloop daarnaartoe gaat gepaard met heel wat uitdagingen, maar het coreteam voor de nieuwe fabriek is vastberaden. Door de juiste mensen aan te werven in de VS, maar ook—en vooral—nauw samen te werken met de experts in Lembeke, zullen ze erin slagen om niet alleen de kennis, maar ook de spirit van Lotus Bakeries voor het eerst in de geschiedenis van Lotus over te brengen naar een ander continent.

Lotus Bakeries begint haar productieactiviteiten in de VS vanaf nul, en bouwt stap voor stap aan een nieuwe fabriek. “Dat betekent dat er nieuwe mensen aangeworven moeten worden, en het succes van dit project begint daar”, zo zegt Johan Wilms, Sourcing & Finance Director. “Voor ons is het cruciaal dat zij dezelfde waarden uitdragen als de mensen in Lembeke. Dat ze teamspirit, open dialoog en passie hoog in het vaandel houden. In België zijn we allemaal ambassadeurs van de Lotus-familie. We zijn gepassioneerd, leggen de lat hoog en willen resultaat. En dat ambassadeurschap kan je niet leren. Het komt vanuit het hart. We zijn er alvast in geslaagd om een gepassioneerd en ambitieus plantmanagementteam te rekruteren, dat de nieuwe fabriek gaat leiden. Zij vormen de kern van onze toekomst, dus investeren we sterk in hun opleiding.”

### **Kennis, ervaring én cultuur overbrengen**

Er moet namelijk heel wat kennis, ervaring en technische expertise uitgewisseld worden vooraleer de nieuwe fabriek startklaar is. R&D-experts, ingenieurs, operatoren, bakkers, deegmakers, technische experts en verpakkingsdeskundigen: maar liefst 30 mensen maken in Lembeke deel uit van het supportteam dat de kennisoverdracht tussen Lembeke en Mebane in goede banen leidt. “We willen niet alleen kennis en ervaring uitwisselen, maar ook de Lotus-spirit”, gaat Els Van Parys, Program Director, verder. “Samen werken voor hetzelfde doel en continue verbetering staan daarbij centraal.” Leden van het Amerikaanse team zullen dan ook naar Lembeke reizen om van hun collega's te leren, en medewerkers uit België trekken omgekeerd ook naar de VS. Bovendien is er voor elk lid van het plantteam ook een tegenhanger aangewezen in Lembeke, die zijn Amerikaanse collega gedurende de opstartfase ondersteuning en opleiding geeft.



Een gepassioneerd en ambitieus plantmanagementteam gaat de fabriek in Mebane leiden. Zij vormen de kern van onze toekomst. Dus investeren we sterk in hun opleiding.

Johan Wilms, Sourcing & Finance Director

Veronique Onselare en Ruth Lopez—de eerste is productieverantwoordelijke in Lembeke, Ruth is haar tegenhanger in Mebane—sluiten zich hierbij aan. “Het is cruciaal dat Lotus Bakeries medewerkers uit de VS naar België komen en ervaren waar Lotus voor staat”, zo meent Ruth. “Zo beseffen ze dat ze niet gewoon een product gaan maken, maar wel een merk gaan opbouwen. Zelf voel ik me altijd erg trots als ik zie hoe groot Lotus in België is, en bedenk dat ik hier deel van mag uitmaken. Gelukkig is iedereen in de VS minstens even enthousiast als ik.”



Bart Vanterwyngen, Operations Director, Els Van Parys, Program Director en Johan Wilms, Sourcing & Finance Director

### Trots op de Lotus-passie

“Voor de nieuwe mensen die we aanwerven in de VS is het inderdaad een ongelooflijke opportuniteit om te kunnen behoren tot dat allereerste team”, gaat Els verder. “Maar het is ook opvallend hoeveel mensen in Lembeke bereid zijn om ondersteuning te bieden en hun ervaringen te delen met de fabriek in de VS. Dat heeft ons verrast, en tegelijk ook weer niet. Het doet ons erg veel plezier om te zien hoe fier de mensen zijn op hun product. En hoe graag ze dit willen delen met de nieuwe fabriek. Daarin voelen we de Lotus-passie. Onze collega's voelen dat dit een belangrijke mijlpaal is, en willen er met veel plezier deel van uitmaken.”

Veronique deelt in dat gevoel. “Ik ben bijzonder trots dat ik deel mag uitmaken van het supportteam en dat ik mijn 20 jaar ervaring als productieverantwoordelijke mag delen met de nieuwe collega's in Mebane”, zegt ze. “Binnenkort breng ik zelf ook langere tijd door in de VS. Omdat

Het is opvallend hoeveel mensen in Lembeke bereid zijn om hun ervaringen te delen met de nieuwe collega's. Daarin voelen we de Lotus-passie.

Els Van Parys, Program Director



Links: Veronique Onselae, productieverantwoordelijke Lembeke  
Rechts: Ruth Lopez, productieverantwoordelijke Mebane

de productie in België in tussentijd natuurlijk ook moet blijven draaien, nemen mijn teamleaders mijn taken dan tijdelijk van me over. Daar zijn ze voor opgeleid, en ze worden ondersteund door mijn leidinggevende. Zo kunnen we dit jaar overbruggen.”

### Eerste speculoosje met Amerikaanse grondstoffen

Ook voor Bart Vanterwyngen, Operations Director van de nieuwe fabriek, verloopt de voorbereiding van de nieuwe productiesite over het algemeen vrij vlot. “De uitdagingen zitten hem in het feit dat alles toch net een tikkeltje anders blijkt te zijn in de Verenigde Staten. Grondstoffen, verpakkingsmaterialen, bouwtechnieken: niets konden we zomaar overnemen, altijd moest er een vertaalslag gebeuren.” Gelukkig blijkt er voor elke uitdaging een oplossing te zijn. Op het vlak van de aankoop van ingrediënten en verpakkingsmaterialen werd er nauw samengewerkt tussen aankoop en R&D en werden er in België heel wat testen uitgevoerd.

In de VS zal de speculoos namelijk gemaakt worden met lokale grondstoffen. Dat proces werd stap voor stap aangepakt. “We lieten de Amerikaanse grondstoffen naar België komen, en testten ze eerst elk apart, en daarna in combinatie”, licht Veronique toe. “Vandaag hebben we een koekje dat geproduceerd werd in België met grondstoffen uit de VS én goedgekeurd werd door de directie. Nu is het zaak om datzelfde koekje te maken op de nieuwe installatie in de VS. Er is nog een weg te gaan, maar we zijn erg vastberaden en vol vertrouwen dat we zullen slagen. We hebben de kennis, het team en de ervaring om er een succes van te maken.”

Voor de technische uitwerking werden ideeën uitgewisseld met het Belgische engineeringteam, zodat de jarenlange kennis die in België opgebouwd werd mee opgenomen kon worden in het Amerikaanse design. “Tegelijk hebben we samengewerkt met sterke lokale partners die de wetgeving in de VS goed kennen. Zo is de fabriek in Mebane toch echt een Amerikaanse fabriek geworden, waarin de Lotus-kennis wordt binnengebracht”, vervolgt Bart.

### Stroomversnelling

Na het afwerken van de voorzieningen en de opbouw kunnen de eerste testen op de nieuwe site doorgevoerd worden. “Hier ter plaatse voel je de drive, en merken we dat alles in aanloop naar de opstart in een stroomversnelling komt”, zegt Bart. “Maar we hebben er alle vertrouwen in dat we de timing gaan halen. Eind 2019 hopen we een opstart achter de rug te hebben zonder incidenten. De bezetting in de Amerikaanse fabriek willen we nog verder verhogen naar een 50-tal medewerkers, en er komt tegen dan ook een volledige drieploegendienst. Als we op dat moment aan een behoorlijk rendement dezelfde Lotus-kwaliteit kunnen leveren als in Lembeke, dan zullen we ons erg trots voelen.”

---

De uitdagingen zitten hem in het feit dat alles toch net een tikkeltje anders blijkt te zijn in de Verenigde Staten. Grondstoffen, verpakkingsmateriaal, bouwtechnieken: niets konden we zomaar overnemen, altijd moest er een vertaalslag gebeuren.

Bart Vanterwyngen, Operations Director

### 03.

## GLOEDNIEUWE PRODUCTIESITE BEAR IN OPBOUW IN ZUID-AFRIKA

**“We zijn bijzonder trots om een topwerkgever te worden in de streek.”**

Bij het ter perse gaan van dit jaarrapport wordt er 19.000 km ten zuiden van België, in Zuid-Afrika, druk gewerkt aan een nieuwe productiefaciliteit voor BEAR. De nieuwe fabriek is een belangrijke stap naar de verdere commercialisering en internationalisering van het 100% natuurlijke fruitsnack dat Lotus Bakeries in 2015 overnam.

“Toen we BEAR aankochten, hadden we meteen de wens om eigenaar te worden van de hele supplychain”, begint Isabelle Maes, CEO Natural Foods. “Zo hebben we controle over de hele keten: van het aankopen van de grondstoffen, tot het commercialiseren van het eindproduct. Meteen na de acquisitie begonnen de gesprekken met de co-manufacturer in Zuid-Afrika. Onze co-manufacturer bouwt nu op onze vraag een nieuwe fabriek die alleen BEAR zal produceren. Zodra ze operationeel is, nemen wij de productie over en worden we er eigenaar van.”

De nieuwe fabriek ligt in een van de grootste fruitvalleien ter wereld: de vruchtbare Ceres-vallei, waar de grondstof voor BEAR vers geplukt wordt. “Het houdt dus steek om hier te blijven”, zegt Donald Matheson, Operations Director Urban Fresh Foods. “Bovendien is de productie van BEAR arbeidsintensief. Het wordt gemaakt met appel- en perenpuree, die zachtjes gebakken, en daarna versneden en opgerold wordt. Van de 350 medewerkers die dit vandaag doen, gaat zo goed als iedereen mee naar onze nieuwe productiesite. We nemen dus ook alle skills en expertise mee.”

#### **Topwerkgever in de streek**

Lotus Bakeries wordt in de regio een van de belangrijkste werkgevers, en daar zijn we trots op. “De werkloosheid is er erg hoog”, zegt Isabelle.

“Als een van de topwerkgevers in de streek kunnen we het verschil maken voor de lokale community. De nieuwe fabriek aan de rand van de stad zal nog meer deel zijn van de gemeenschap dan de huidige site, die in afgelegen gebied ligt. Daarom zijn we nu al bruggen aan het bouwen met de mensen ter plaatse.”

“Het merk doet het goed in thuismarkt Verenigd Koninkrijk, en sinds 2016 bouwen we het ook internationaal uit”, licht Donald toe. “De Verenigde Staten worden wellicht de tweede grote markt, en ook in

Toen we BEAR aankochten, hadden we meteen de wens om eigenaar te worden van de hele supplychain. Zo hebben we controle over de hele keten: van het aankopen van de grondstoffen, tot het commercialiseren van het eindproduct.

Isabelle Maes, CEO Natural Foods



Isabelle Maes, CEO Natural Foods & Donald Matheson, Operations Director Urban Fresh Foods

Europa—in landen als België en Nederland—zetten we stappen. De fabriek wordt zo gebouwd dat we de capaciteit kunnen verdrievoudigen. Bovendien is er voldoende plaats om de oppervlakte van de fabriek te vergroten. De overheid verwelkomt ons alvast enthousiast als internationale investeerder en ziet ons als een voorbeeld voor andere bedrijven. Omdat we een gezond product vermarkten, heel wat mensen tewerkstellen en investeren in de regio.”

### **Sterk partnership**

Midden 2019 zal de site af zijn, en dat terwijl het project pas van start gegaan is in de lente van 2018. “Vanuit het noordelijk halfrond een project managen dat zo’n 19.000 km verder ligt, is natuurlijk niet evident”, aldus Donald. “We krijgen te maken met een ander juridisch systeem, andere bouwvoorschriften... Maar alle moeilijkheden worden overwonnen door heel nauw samen te werken met onze partner, die ervaring en kennis meebrengt en tegelijk oor heeft voor onze inbreng.”

Isabelle treedt hem bij. “Wij komen met onze Europese achtergrond, maar de dingen zijn er zo anders. Nutsvoorzieningen zijn voor ons bijvoorbeeld vanzelfsprekend, maar in Zuid-Afrika is er niet altijd water of elektriciteit. Onze co-manufacturer heeft hier ervaring mee én heeft goede relaties met de lokale gemeenschap. Zonder hen hadden we dit niet gekund. Ook als de fabriek af is, zal de huidige producent nog een tijd nauw met ons samenwerken. Zo blijven we dezelfde kwaliteit garanderen als voorheen.”

### **Geloof in het potentieel**

Dat Lotus Bakeries gelooft in de nieuwe fabriek en als één bedrijf achter het potentieel van BEAR staat, mag duidelijk zijn. “De divisie Natural Foods wordt een steeds belangrijker onderdeel van ons bedrijf. De grootte van de investering en de toekomstige schaal van de fabriek bevestigen dat we geloven in de groei van BEAR”, besluit Donald.

## 04. LOTUS BISCOFF MAAKT STERKE OPMARS IN HET VK

**“Dit mooie resultaat is te danken aan de inzet van ons hele team.”**

Een van de ambities van Lotus Bakeries is om speculoos ook buiten België groot te maken. En in het Verenigd Koninkrijk zijn we alvast goed op weg om hierin te slagen. In 2018 steeg de verkoop in retail en out-of-home (OOH) met een kwart en zo'n 864.000 nieuwe huishoudens maakten voor het eerst kennis met het koekje. “Een fantastisch resultaat dat we te danken hebben aan onze eerste tv-spot in het VK, en aan het harde werk van het hele team”, zegt Country Manager Mark Staniforth.

De mooie groeicijfers van Lotus Biscoff in het VK komen niet uit het niets. Het merk is er al ruim 15 jaar op de markt, en de voorbije jaren werd er hard aan de weg getimmerd. De sterke verkoopprestaties in het VK in 2018 vloeien voort uit een sterk 2017, waar de totale verkoop ook al steeg met 17%. “Daar doen we in 2018 nog eens een kwart bovenop”, zegt Mark. “En daar zijn we bijzonder trots op.”

### **Bijna 20 miljoen huishoudens bereikt met tv-campagne**

De mooie cijfers voor 2018 heeft Lotus Biscoff onder meer te danken aan het feit dat er in het VK voor het eerst geïnvesteerd werd in nationale tv-reclame. “De commercial—met voetballer Eden Hazard als merkambassadeur—had een enorme impact op onze verkopen na afloop van de eerste wave in februari vorig jaar”, licht Mark toe. “Onze marktpenetratie steeg hierdoor met 864.000 nieuwe huishoudens. We bereikten tot 20 miljoen huishoudens die de tv-spot minstens tweemaal bekeken tijdens de campagne.” Investeren in tv was dan ook duidelijk een goede keuze.

### **Toenemende in-store aanwezigheid**

De promotionele planning—die afgestemd werd op de tv-campagne—zorgden voor een recordaantal second placements. “Waar het voordien nooit makkelijk was om second placements te krijgen bij bepaalde supermarkten, wisten we er dit jaar een recordaantal neer te zetten”, gaat Mark verder. “Ook zagen we een uitbreiding van het Lotus Biscoff aanbod bij de traditionele retailer, de value discounters en het convenience kanaal. Bij zowat alle kanalen in retail zetten we dus groeicijfers neer. Zo komt de consument overal in de winkel met ons merk in contact.”

Bij zowat alle kanalen in retail zetten we groeicijfers neer. Zo komt de consument overal in de winkel met ons merk in contact.



Mark Staniforth , Country Manager VK

### **We creëren steeds meer 'memory structures' in OOH**

Naast het succes in retail, creëren we ook steeds meer 'memory structures' binnen OOH in het VK. "Ons OOH team zet een sterke groei neer voor de 1p, wat fantastisch is gezien het bereik van ons out-of-homekanaal in het VK", verduidelijkt Mark. Ook zien we dat de speculoospasta door meer en meer bedrijven gebruikt wordt als ingrediënt, wat ervoor zorgt dat steeds meer consumenten kennis maken met de unieke smaak van Lotus Biscoff. "We kunnen niet exact meten hoeveel impact dat heeft, maar voelen wel dat het onze huishoudpenetratie en merkbekendheid ondersteunt."

### **Teamwork**

Dat Mark met deze resultaten trots is op de prestatie van Lotus Biscoff in het VK, spreekt voor zich. "Dit is het resultaat van de inzet van ons hele team in het VK en van de mensen in het hoofdkantoor in België die ons ontzettend goed ondersteunen. In 2019 gaan we verder op de ingeslagen weg. We hopen nog meer huishoudens te overtuigen om van ons merk te genieten, en hun meer Lotus Biscoff-producten te laten ontdekken. Het belooft opnieuw een spannend jaar te worden!"

---

Dit mooie resultaat hebben we te danken aan het hele team in het VK en aan de mensen in het hoofdkantoor in België die ons ontzettend goed ondersteunen.

## 05. NU OOK GEZONDE TUSSENDOORTJES VOOR BABY'S, PEUTERS EN KLEUTERS

**“Verantwoord én lekker smullen, leek ons een winnende combinatie.”**

In 2018 nam Lotus Bakeries het Britse Kiddylicious over, een innovatief bedrijf dat lekkere, voedzame tussendoortjes op de markt brengt voor de allerkleinsten. In het Verenigd Koninkrijk heeft het op tien jaar tijd een enorme naamsbekendheid en marktpositie uitgebouwd. En ondertussen wordt er ook internationaal aan de weg getimmerd.

Het begon allemaal zo'n tien jaar geleden, toen voormalig food scientist en moeder van twee Sally Preston verantwoorde tussendoortjes zocht voor haar opgroeiende kinderen. “Ik zocht iets dat gezond én lekker was. Zo konden wij ons als ouders goed voelen bij de keuze die we maakten voor onze kinderen, én aten zij de snack met plezier op”, begint ze. Omdat zo'n product niet bleek te bestaan, heeft ze het dan maar zelf ontwikkeld. Vandaag biedt Kiddylicious een brede waaier van snacks aan voor kinderen vanaf zes maanden tot vier jaar oud, passend bij de verschillende leerfasen die een kind doormaakt tijdens zijn evolutie van pasgeborene naar peuter en kleuter.

“Maar net zo belangrijk vinden we portiecontrole, zodat kinderen niet té veel eten”, gaat Sally verder. Bovendien heeft elk van onze producten een uitgebalanceerde voedingswaarde. Kinderen doen smullen terwijl ze eigenlijk iets verantwoord eten: het leek ons een winnende combinatie.”

### Marktleider in het VK

Dat het idee een schot in de roos was, bewijst de prestatie van Kiddylicious in thuismarkt het Verenigd Koninkrijk. Vandaag is het de tweede grootste speler op de markt, en in 2019 wil het bedrijf marktleider worden. Dat succes wijt Sally onder meer aan de trouwe groep ouders die Kiddylicious aanbevelen aan andere ouders. “Mond-tot-mondreclame

Kiddylicious is de groeimotor in de categorie van de baby- en kindersnacks in het VK.

Sally Preston, Oprichtster Kiddylicious



Neil Mather, Commercial Director Kiddylicious





Twan Thorn, Managing Director Kiddylicious en Sally Preston, oprichtster Kiddylicious

heeft ons groot gemaakt. Verder is er ons ruime assortiment, waardoor we jonge ouders mee op reis nemen van eenvoudige wafers voor baby's van zes maanden, tot meer complexe en interessante producten voor als ze ouder zijn."

Ook de supermarkten zagen Kiddylicious graag komen, dankzij de sterke focus op productinnovatie. "Doordat we échte innovatie brengen, zijn we de groeimotor geworden in de categorie van baby- en kindersnacks in het VK. Daardoor krijgen we van de supermarkten meer ruimte in het schap, en zien we onze omzet stijgen", aldus Sally.

### **Uitbreiding van Natural Foods**

Voor Lotus Bakeries vervolledigt de overname het assortiment van de Natural Foods-divisie. "Kiddylicious was voor ons een logisch vervolg op de overname van Nākd, TREK en BEAR", gaat Managing Director Twan Thorn verder. "Hierdoor kunnen we nu ook gezonde en natuurlijke tussendoortjes aanbieden aan baby's en peuters. Bovendien stappen we niet alleen in een nieuw segment, maar maken we ook kennis met een

nieuwe manier van werken. Het ervaren en enthousiaste team achter Kiddylicious is erg wendbaar en innovatief, en dat is cruciaal voor het succes. Het is even cruciaal dat we dat zo houden en daar dag na dag op verder bouwen. In 2019 verhuizen we naar gloednieuwe kantoren, en we werven verschillende nieuwe medewerkers aan zodat we ons op alle vlakken sterk kunnen maken voor de toekomstige groei."

Tot slot is er voor Lotus Bakeries nog het internationale groeipotentieel van het merk. "We verkopen Kiddylicious ook in het buitenland", gaat Neil Mather, Commercial Director, verder. "Van de wafers gingen er in 2018 over heel de wereld maar liefst 100 miljoen over de toonbank. De sterkte van Lotus Bakeries in Europa en Zuidoost-Azië zal onze groei een extra boost geven. Een uitdaging is wel het feit dat de voedingsregulering verschilt van land tot land. Maar we zijn een wendbare onderneming en kunnen snel en flexibel omgaan met de vereisten van de verschillende landen. Dat geeft ons een competitief voordeel."

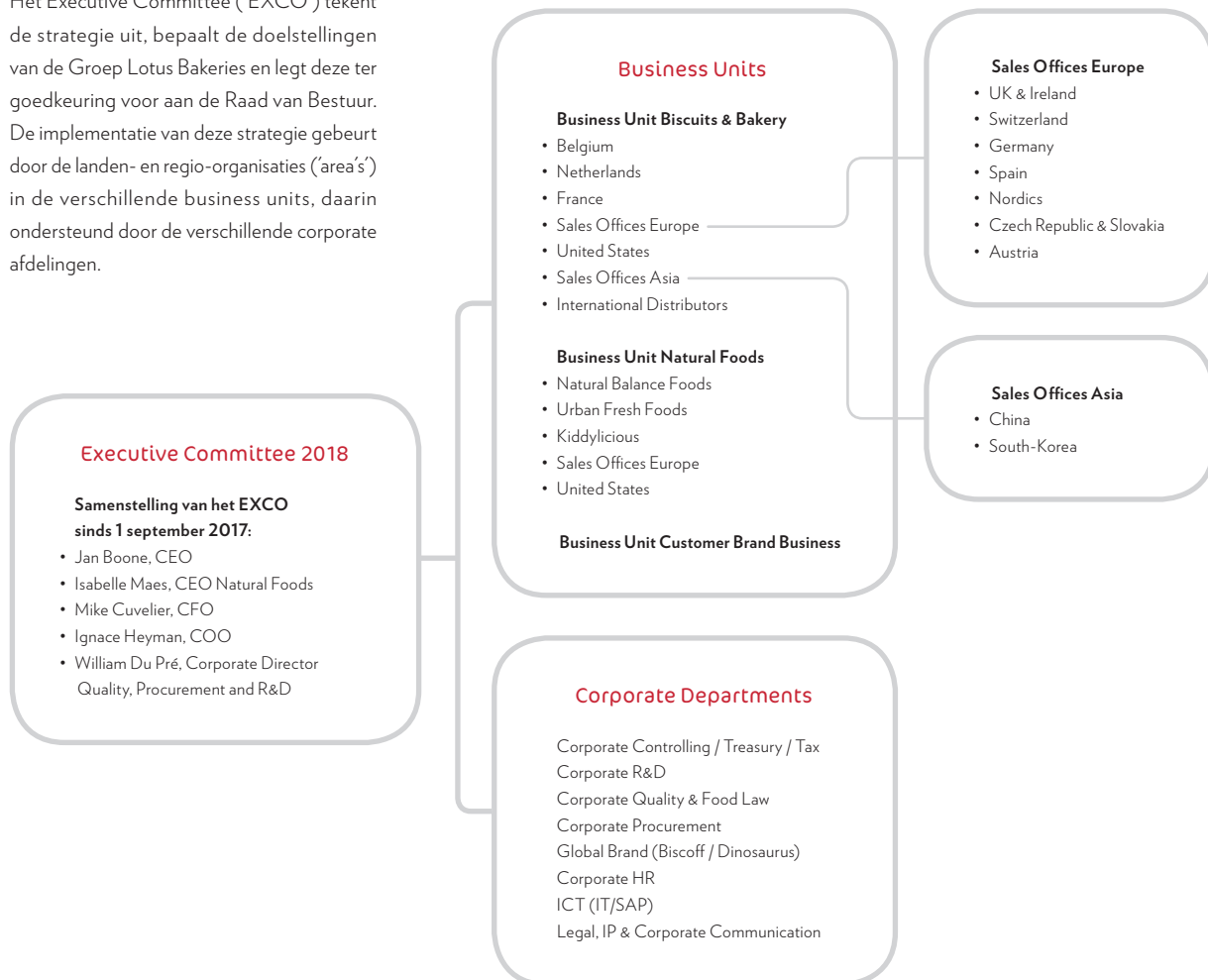


Van links naar rechts: Bart Bauwens, Ignace Heyman, Els De Smet, Michelle Singer, Mike Cuvelier, Twan Thorn, Ronald Drieduite, William Du Pré, Isabelle Maes, Paul Hunter, Jan Boone, Leon Broer, Jean-Philippe Kloutz, John Van de Par, Han van Welie

# 4. ORGANISATIE

## 1. 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.





Lotus  
Since 19...

Lotus 2015

**Jan Boone** is CEO van de Groep Lotus Bakeries sinds 2011 en stuurt dagelijks 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.

**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.

**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 France.

**William Du Pré** is Corporate Director Quality, Procurement and 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 Belgium.

**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.

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.

<

William Du Pré - Corporate Director Quality, Procurement and R&D

Ignace Heyman - COO

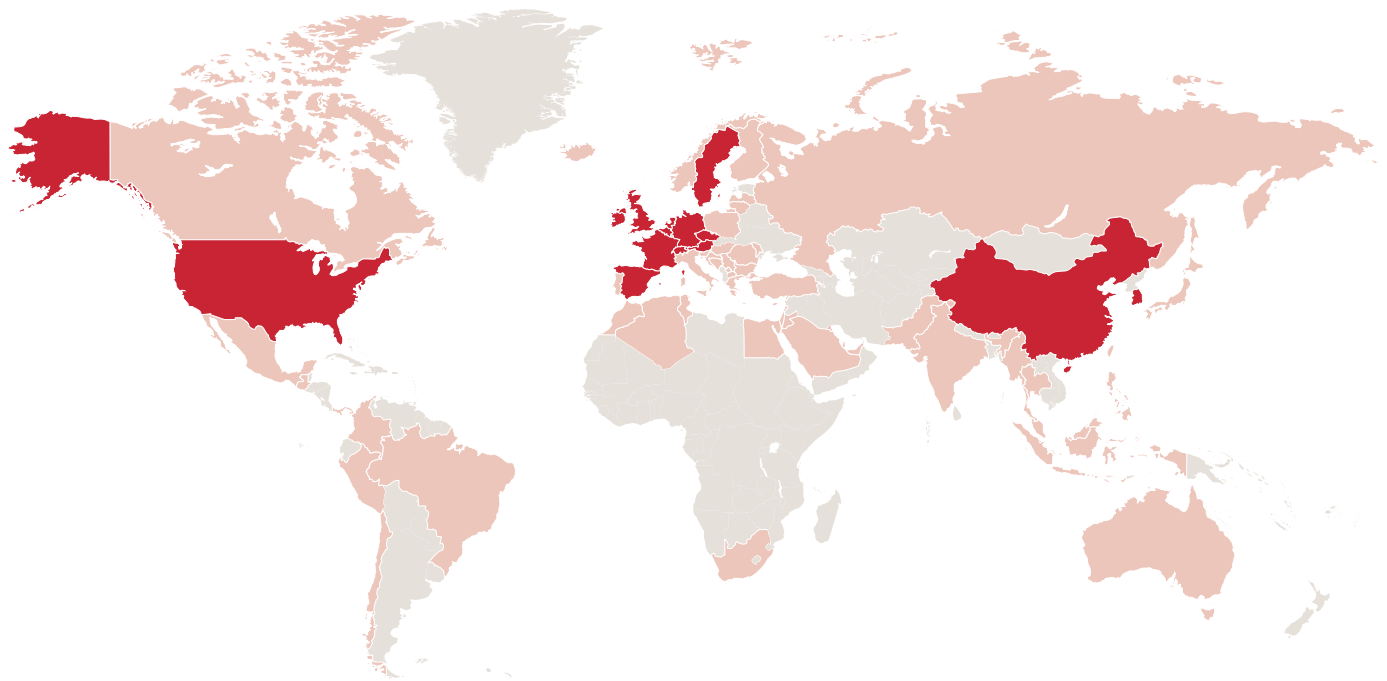
Jan Boone - CEO

Isabelle Maes - CEO Natural Foods

Mike Cuvelier - CFO

## 2. Verkoopstructuur

Lotus Bakeries heeft in totaal twintig verkoopkantoren ('Sales Offices') verspreid over België (3), Frankrijk, Nederland, het Verenigd Koninkrijk (4), Spanje, Duitsland, Zweden, Zwitserland, Tsjechië, Oostenrijk, Verenigde Staten (2), Hong Kong, China en Zuid-Korea.



- Sales Offices
- International Distributors

In een vijftigtal andere landen werken we nauw samen met commerciële partners. Deze partnerships worden gebundeld in een aparte area: International Distributors. De belangrijkste landen in deze area zijn Saoedi-Arabië, Israël, Japan, Verenigde Arabische Emiraten, Koeweit, Italië, Libanon, Qatar, Jordanië en Taiwan.

De business unit 'Natural Foods' verenigt alle activiteiten van Lotus Bakeries binnen het segment van de natuurlijke tussendoortjes. Deze business unit omvat de teams van Natural Balance Foods, Urban Fresh Foods, Kiddylicious, alsook de Natural Foods verkoopteams voor Europa en de Verenigde Staten.

### 3. Productievestigingen

Voor de traditionele specialiteiten gebeurt de productie in de verschillende vestigingen van Lotus Bakeries. 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 permanente uitdagingen voor onze groep. Daarom probeert Lotus Bakeries het aantal producten en technologieën per productievestiging te beperken en productieprocessen te centraliseren in gespecialiseerde fabrieken.

In totaal telt Lotus Bakeries tien productievestigingen. Die liggen verspreid over België, Frankrijk, Nederland en Zweden. Daarnaast beschikken we in Lokeren (België) over een eigen distributiecentrum.

**België**


---

Lembeke	Lotus speculoos, Lotus speculoospasta en Lotus Dinosaurus
Courcelles	Lotus wafelfabriek
Oostakker	Lotus gebakspecialiteiten
Eeklo	Speculoos, speculoospasta

**Frankrijk**


---

Briec-de-L'Odét	Bretoense boterspecialiteiten
Comines	Lotus gebakspecialiteiten en gevulde wafels

**Nederland**


---

Enkhuizen	Enkhuizer koeken en gebakspecialiteiten
Geldrop	Peijnenburg ontbijtkoek
Sintjohannesga	Peijnenburg ontbijtkoek, Snelle Jelle kruidkoek

**Zweden**


---

Tyresö	Annas pepparkakor
--------	-------------------

In de derde productiehal in de fabriek in Lembeke (België) werd in juni 2018 een bijkomende productielijn in gebruik genomen die verschillende portieverpakkingen Lotus speculoos kan produceren.

In 2016 maakte Lotus Bakeries de locatie bekend waar de eerste Lotus speculoosfabriek buiten België zal worden gebouwd, namelijk in Mebane, North-Carolina (Verenigde Staten). In 2018 werd gestart met de funderingswerken en het optrekken van de gebouwen. De projectplanning voorziet dat de eerste Lotus speculoosjes er van de band zouden moeten rollen in 2019.

In maart 2018 is de Lotus Bakeries Groep een overeenkomst aangegaan met de huidige co-manufacturer van BEAR om het productieproces van deze natuurlijke tussendoortjes in eigen handen te krijgen. De overname omvat de opbouw van een nieuwe fabriek in Wolseley, Zuid-Afrika. De bouwwerkzaamheden gingen in september 2018 van start met een voorziene eerste productie van de fruitsnacks tegen de zomer van 2019.



#### 4. Personeel

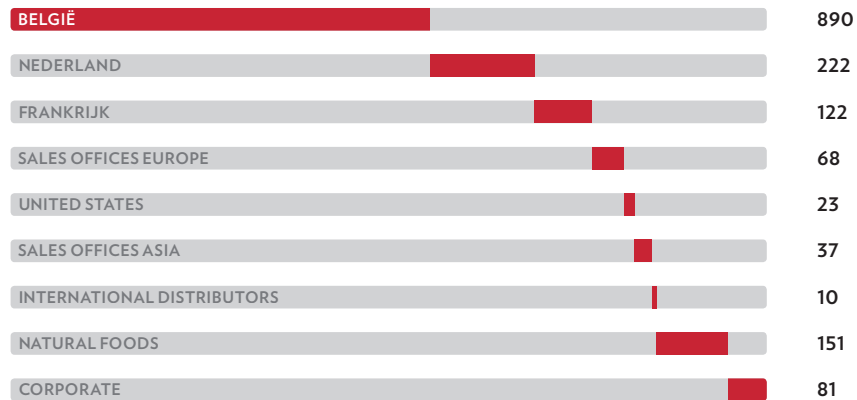
##### Evolutie



##### Aantal medewerkers volgens geslacht



##### Aantal medewerkers per area





## **Michiels favoriet ... Biscoff & Go!**

“In 2018 lanceerden we Biscoff & Go in de VS, waarbij ik samen met mijn team vooral focuste op onze verkoopprognose en alineëring met leveranciers. Het geeft veel voldoening om te zien dat het product nu echt in de winkel ligt en het ook goed doet. Biscoff & Go werd al snel een van mijn favoriete snacks op onze familie-uitjes: handig, lekker voor het hele gezin en gemakkelijk om te delen!”

— Michiel Bloemen, Director Finance and Supply Chain VS

HOOFDSTUK 2

# VERSLAG VAN DE RAAD VAN BESTUUR

# 1. ACTIVITEITEN IN 2018

## 1.1 Marktsituatie en verkoopresultaten in 2018

### Algemene verkoopevolutive

In 2018 steeg de geconsolideerde omzet van de Groep Lotus Bakeries met 32,4 miljoen EUR tot 556,4 miljoen EUR, een groei van 6,2%. Aan constante wisselkoersen realiseerde de Groep zelfs een groei van 7%. Deze stijging komt er door een interne groei van ruim 5% en de acquisitie van Kiddylicious, die mee geconsolideerd wordt vanaf augustus 2018.

De belangrijkste interne groei in absolute waarde kwam dit jaar van Lotus Biscoff. De internationalisatie van Lotus Biscoff en Lotus Biscoff Spread blijft een robuuste groeipijler. Met sterke groei in de Verenigde Staten (VS), het Verenigd Koninkrijk (VK), China, Spanje, Nederland en Tsjechië bouwt de Groep in 2018 verder aan zijn penetratie in deze landen en blijft er nog veel ruimte om ook in de toekomst te blijven groeien. Positief daarbij is dat we met Lotus Biscoff erin slagen om geleidelijk grotere markten te veroveren zoals de VS en het VK.

Het nieuwe verpakkingsdesign voor alle Biscoff-producten werd erg goed onthaald en is ondertussen wereldwijd beschikbaar in de winkelpunten. De Groep blijft ook innoveren binnen het Biscoff-concept. Zo werd de innovatie Biscoff & Go, een Biscoff-pastadip, dit jaar met succes gelanceerd in de testmarkt VS.

Ook de natuurlijke tussendoortjes groeiden dit jaar opnieuw 'double digit' en bereiken de kaap van 100 miljoen EUR omzet. De groei is een combinatie van de acquisitie van Kiddylicious enerzijds, en interne groei in het VK en in de nieuwe landen anderzijds. TREK groeit opnieuw sterk en heeft zo in de afgelopen jaren zijn plaats verworven als een belangrijk merk binnen de portfolio. Naast hun leidende marktpositie in het VK, werd voor Nākd en BEAR de distributie in supermarkten in Nederland en België verder uitgebreid. Nākd wordt in 2019 verder voor de eerste keer met een tv-commercial ondersteund, zowel in het VK als in België. De introductie van BEAR in de VS verloopt succesvol. De distributie in het retailkanaal neemt er gestaag toe.

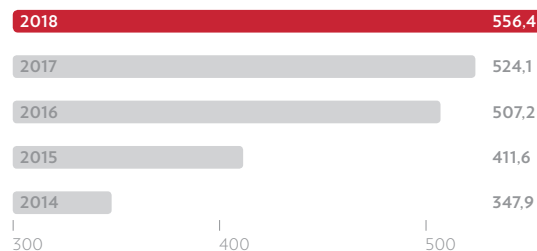
De categorie van de ontbijtkoek in Nederland heeft de laatste jaren een transitie doorgemaakt, onder andere met de introductie van Peijnenburg Zero, de variant zonder toegevoegde suiker. De nieuwe producten hebben echter niet kunnen voorkomen dat de penetratie van de ontbijtkoekcategorie in de Nederlandse markt gedaald is. Het marktaandeel van Koninklijke Peijnenburg is daarbij wel stabiel gebleven. Als 'category captain' heeft Lotus Bakeries de ambitie om de negatieve trend te keren en de categorie opnieuw te doen groeien. Het management van Koninklijke Peijnenburg voert een geïntegreerd plan uit om dit te realiseren.

In België blijft Lotus Bakeries marktaandeel winnen. Dit is onder meer te danken aan onze focus op de 'lokale hero'-producten. Er kwam onder andere een nieuwe en moderne verpakking voor het volledige gebak-assortiment, en er waren diverse productvernieuwingen. Zo werden Tartélice en Mini Dinosaurus met succes gelanceerd. Ook de wafels groeien verder.

Frankrijk tekent een mooie groei op voor wafels en Dinosaurus. De mediaondersteuning voor wafels en de gerichte activatie in het winkelpunt voor Dinosaurus leveren goede resultaten op. De inspanningen om de winstgevendheid meer in lijn te brengen met de groep worden beloond, en vormen een sterke basis voor toekomstige, rendabele groei.

### Omzetevolutive

(in miljoen EUR)



## 1.2 Belangrijke projecten en investeringen

In 2018 heeft Lotus Bakeries ruim 100 miljoen EUR geïnvesteerd in de overname van Kiddylicious en verschillende CAPEX-projecten.

Hierbij een overzicht van de belangrijkste projecten:

### 1.2.1 Investering Biscoff-fabriek in de VS op kruissnelheid

De investering in de nieuwe fabriek in de Verenigde Staten is in 2018 op kruissnelheid gekomen. In de loop van de tweede jaarhelft werd de bouw van de fabriekshal afgerond. Vervolgens worden de nutsvoorzieningen geïnstalleerd om de fabriek klaar te maken voor de installatie van de productielijnen. Het lokale managementteam is ondertussen ook voltallig en er wordt volop gewerkt aan de integratie en training van de nieuw aangeworven teamleden.

De fabriek wordt operationeel in de tweede helft van 2019. Dan wordt er voor het eerst Lotus-speculoos geproduceerd buiten Lembeke en zelfs op een ander continent.

### 1.2.2 Gloednieuwe BEAR-fabriek in Zuid-Afrika binnenkort operationeel

Op 28 maart 2018 werd aangekondigd dat de Groep Lotus Bakeries de productieactiviteiten van BEAR in Zuid-Afrika overneemt van de co-manufacturer Grassroots. De overeenkomst voorziet dat Grassroots een gloednieuwe en 'turnkey' productiefaciliteit oplevert tegen midden 2019. Het projectteam—met medewerkers van zowel Lotus Bakeries als Grassroots—heeft de afgelopen maanden hard gewerkt. De bouwwerken zitten op schema.

### 1.2.3 Lotus-speculoosfabriek in Lembeke verder uitgebreid

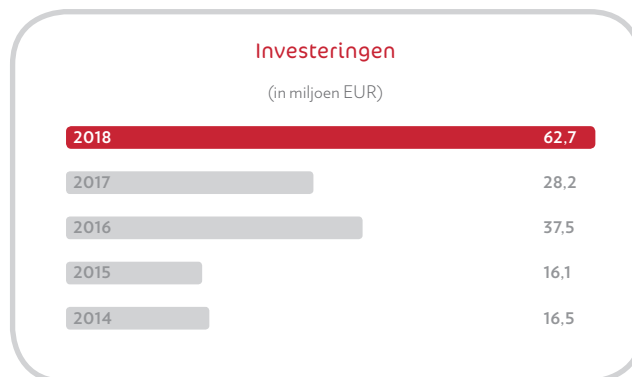
In 2016 werd een derde productiehhal in gebruik genomen in Lembeke. In 2018 werd in die hal een tweede productielijn opgestart. De Lembeekse fabriek vestigde opnieuw een record: voor het eerst werd de kaap van 50 miljoen kilogram productie overschreden. De capaciteitsinvesteringen in Lembeke en Mebane (VS) zijn noodzakelijk om in de toekomst te blijven voldoen aan de vraag naar Lotus Biscoff.

### 1.2.4 Renovatie van de gebakfabriek in Enkhuizen (Nederland) voltooid

In 2017 werd de eerste fase van de renovatie van de gebakfabriek in Enkhuizen afgewerkt. Daarbij werden er twee nieuwe magazijnen in gebruik genomen. In 2018 voltooiden we met nieuwe, moderne kantoren ook de tweede fase van de renovatie.

### 1.2.5 Opening nieuw kantoorgebouw in Lembeke voorzien in 2019

De bouw van de nieuwe kantoren in Lembeke zit op schema. De faciliteiten zullen in de tweede helft van 2019 in gebruik genomen worden.



### 1.3 Succesvolle overname en integratie van Kiddylicious binnen groeiende Natural Foods-businessunit

Op 26 juli 2018 verwierf Lotus Bakeries 100% van de aandelen van Kiddylicious. Dit innovatief Brits bedrijf brengt heerlijke en voedzame tussendoortjes op de markt voor baby's, peuters en kleuters, in aangepaste porties.

De acquisitie past volledig binnen de strategische visie van Lotus Bakeries, waarbij wordt gestreefd naar een balans tussen voeding en gezondheid en daardoor een veelzijdig assortiment aan tussendoortjes aangeboden kan worden. Voor elk consumptiemoment, en over alle doelgroepen heen. Kiddylicious sluit strategisch perfect aan bij de Natural Foods-businessunit, en werd daar dan ook organisatorisch in geïntegreerd.

Kiddylicious werd opgericht door Sally Preston en wordt tot op vandaag ook operationeel door haar geleid, samen met haar echtgenoot Neil Mather als Commercial Director. Beiden bleven hun rol ook na de acquisitie verder opnemen met even veel drive en passie voor het merk en het bedrijf. Met hun team hebben ze de fundamenten gelegd voor de integratie binnen Lotus Bakeries.

Inmiddels hebben Sally Preston en Neil Mather beslist dat ze hun operationele verantwoordelijkheden willen overdragen. Daarom wordt Twan Thorn, huidig Global Brand Director bij Lotus Bakeries, aangesteld als nieuwe Managing Director van Kiddylicious, en dat vanaf april 2019. Sally Preston en Neil Mather zullen verder nauw betrokken blijven als non-executive directors binnen de board van Kiddylicious.

In de tweede jaarhelft groeide Kiddylicious in lijn met de hoge verwachtingen. Hiermee bevestigt het merk zijn positie en potentieel om marktleider te worden binnen de categorie van de babytussendoortjes in het VK. Maar ook internationaal evolueert Kiddylicious positief. De eerste stappen naar verdere groei zijn alvast gezet.

Met de acquisitie van Kiddylicious heeft Lotus Bakeries opnieuw zijn slagkracht en snelheid van executie bewezen in een competitieve acquisitiemarkt voor dergelijke mooie groeibedrijven. Ik wil Sally Preston en Neil Mather bedanken voor de fijne samenwerking en de passie en toewijding waarmee zij hun bedrijf hebben overgedragen. Ik kijk uit naar hun verdere bijdrage als non-executives binnen de board van Kiddylicious.

## 2. FINANCIËLE INFORMATIE

### 2.1 Rentabiliteit en evolutie van de kosten

Het recurrente bedrijfsresultaat (95,0 miljoen EUR) en de recurrente bedrijfs-cashflow (110,3 miljoen EUR) stegen met respectievelijk 5,7 en 6,0 miljoen EUR ten opzichte van vorig jaar.

Met percentages van respectievelijk 17,1% (REBIT) en 19,8% (REBITDA) ten opzichte van de omzet bevestigt de Groep Lotus Bakeries opnieuw dat solide groei gepaard gaat met stabiele en hoge winstgevendheid.

De verkoopteams werden verder versterkt en uitgebreid om de internationale groei van Lotus Biscoff te ondersteunen. We investeerden sterk in media-ondersteuning en de uitbouw van internationale verkoopteams voor de categorie van de natuurlijke tussendoortjes.

Het niet-recurrente bedrijfsresultaat omvat voornamelijk advies en due diligence kosten voor de Kiddylicious-acquisitie, en aanloopkosten gerelateerd aan grote investeringsprojecten zoals de fabriek in de VS. Daardoor is het niet-recurrente bedrijfsresultaat dit jaar -3,0 miljoen EUR terwijl het vorig jaar nog beperkt was.

Het financiële resultaat van -3,3 miljoen EUR bestaat voornamelijk uit interestlasten. Het verschil met vorig jaar zit hoofdzakelijk in negatieve wisselkoersresultaten op balansposities in vreemde munten (-0,8 miljoen EUR).

De belastinglast daalt verder naar 20,8 miljoen EUR of 23,5% van de winst voor belastingen. De belastinglast is gedaald ten opzichte van eind 2017 door de tariefverlagingen die nu van kracht zijn in België en de VS.

De nettowinst is met 5% gestegen tot 67,9 miljoen EUR en bedraagt 12,2% ten opzichte van de omzet. Het recurrente nettoresultaat, dat bestaat uit het gerapporteerde nettoresultaat zonder de niet-recurrente kosten, stijgt zelfs met 8,5% en bedraagt 70,2 miljoen EUR.

### 2.2 Voornaamste risico's en onzekerheden

De onderstaande tekst geeft de bedrijfsrisico's weer zoals die worden geëvalueerd door het Executive Committee van Lotus Bakeries. De belangrijkste marktrisico's voor de Groep Lotus Bakeries zijn fluctuaties in grondstof- en verpakkingsprijzen en in wisselkoersen.

#### 2.2.1 Grondstof- en verpakkingsprijzen

Het risico van nadelige gevolgen van schommelingen in grondstofprijzen op de resultaten wordt beperkt door het afsluiten van termijncontracten met een vastgelegde prijs voor de belangrijkste volatiele grondstoffen. Voor andere grondstoffen en verpakkingen wordt waar mogelijk met jaarafspraken gewerkt.

#### 2.2.2 Wisselkoersrisico

De aankopen gebeuren in overwegende mate in euro. Ook langs verkoopzijde wordt een zeer belangrijk deel van de omzet in euro afge-rekend. De voornaamste vreemde muntransacties met betrekking tot aan- en verkoop gebeuren in USD, GBP, CHF, SEK, CNY en KRW. De Groep Lotus Bakeries streeft ernaar zoveel mogelijk aan- en verkopen in vreemde munten te balanceren en netto wisselkoersrisico's 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 wisselkoers 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 2.066 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 2.196 kEUR in totaliteit.

**WISSELKOERSRISICO**

	EFFECT OP HET NETTORESULTAAT VAN EEN LAGERE GEMIDDELTE KOERS VAN 5% (BEDRAG IN KEUR)	EFFECT OP HET NETTORESULTAAT VAN EEN HOGERE GEMIDDELTE KOERS VAN 5% (BEDRAG IN KEUR)
USD	(443)	400
GBP	(1.229)	1.358
CZK	(136)	151
Andere	(258)	287
Totaal	(2.066)	2.196

**2.2.3 Renterisico**

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

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.

In het kader van het beheer van haar renterisico's sluit de Groep indien nodig renteovereenkomsten af die een variabele rentevoet omzetten in een vaste rentevoet. Op 31 december 2018 zijn de financiële rentedragende verplichtingen (115.000 kEUR) met variabele interestvoet ingedekt met dergelijke renteovereenkomsten.

Een wijziging in Euribor rente in 2018 van tien basispunten zou een effect hebben gehad op de interestlasten van ongeveer 91 kEUR.

**2.2.4 Kredietrisico**

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

De Groep Lotus Bakeries beschikt over een gediversifieerde internationale klantenportefeuille, voornamelijk bestaande uit grote retail, cash-and-carry en foodservice klanten in de verschillende landen. Voor de export buiten West- en Noord-Europa, de Verenigde Staten, Zuid-Korea en China wordt 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.

**2.2.5 Liquiditeitsrisico**

Lotus Bakeries werkt met een internationale cashpoolingstructuur om wanneer 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.

In het kader van de overname van Natural Balance Foods Ltd in 2015, werden putopties toegekend aan derden betreffende de resterende minderheidsbelangen, waarbij deze putopties de houders het recht verlenen om een gedeelte van of hun volledige investering in deze dochteronderneming te verkopen. In de geconsolideerde balans werd hiervoor een financiële verplichting opgenomen, welke potentieel tot een grotere cash uitgave kan leiden die overgenomen entiteit beter presteert dan voorzien in het lange termijn business plan. Verdere details zijn opgenomen in toelichting 21 van de financiële bijlage bij het jaaroverzicht 2018.



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.

### 2.2.6 Vermogensstructuur

Lotus Bakeries streeft naar een vermogensstructuur (balans tussen schulden en eigen vermogen) die haar de gewenste financiële flexibiliteit geeft om haar groeistrategie uit te voeren. Men streeft ernaar om de verhouding tussen de netto financiële schulden (gedefinieerd als rentedragende financiële schulden – geldbeleggingen - kasequivalenten - eigen aandelen) en de recurrente bedrijfskasstroom (REBITDA), te behouden op een niveau dat in de financiële markt als een normaal gezond niveau wordt beschouwd.

FINANCIËLE RATIO'S	2018	2017	2016	2015	2014
Dagen klantenkrediet	45	42	37	45	41
Solvabiliteit (%)	48,8	49,1	45,3	38,1	59,5
Netto financiële schuld / REBITDA*	0,87	0,55	0,93	1,98	0,30
Netto rentabiliteit van het eigen vermogen (%)	19,6	22,0	25,1	21,0	18,3

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

### 2.2.7 Risico's verbonden aan productaansprakelijkheid

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

Lotus Bakeries stelt aan het productieproces en de distributie van haar producten de hoogste eisen op het vlak van productveiligheid, gaande van de aankoop van grondstoffen tot de distributie van het eindproduct. Dit alles wordt ondersteund en gewaarborgd door gestructureerde procedures en systematische interne kwaliteitsaudits. Op regelmatige tijdstippen vinden externe audits plaats. Voor de productaansprakelijkheid zijn de nodige verzekeringen afgesloten binnen redelijke grenzen.

### 2.2.8 Pensioenplan risico's

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

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

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

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

Bij de dochterondernemingen in Nederland en Duitsland bestaan er toegezegde pensioenregelingen. Daarnaast bestaan er in bepaalde ondernemingen voorzieningen voor bruggpensioen (België) en pensioenverplichtingen door legale vereisten (Frankrijk). 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.

## 2.3 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.

## 2.4 Research en development, innovatie en duurzaamheid

### 2.4.1 Innovatie en productontwikkeling

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, welke zowel intern als extern geaudit worden.

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.

### 2.4.2 Duurzaamheid

Het 'Care for Today - Respect for Tomorrow' programma belichaamt op een heldere manier hoe Lotus Bakeries met duurzaamheid wil omgaan. Dit programma is breed uitgedragen naar alle medewerkers alsook naar de Raad van Bestuur. Lotus Bakeries kiest ervoor om te rapporteren over haar duurzaamheidsprogramma volgens de Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen (SDG-rapportering) zoals vooropgesteld door de Verenigde Naties. Het resultaat op de dag van vandaag kan u lezen in het hoofdstuk 'Care for Today - Respect for Tomorrow'.

## 2.5 Belangrijke feiten na 31 december 2018

Na 31 december 2018 hebben er zich geen belangrijke feiten voorgedaan die een materiële impact hebben op de jaarrekening 2018.

### 3. VOORUITZICHTEN 2019

Lotus Bakeries blijft met succes inzetten op zijn 3 strategische pijlers:

In eerste instantie is er de verdere internationalisatie van Biscoff, onze belangrijkste interne groeimotor. In 2018 noteren we een 'double digit' groei in grote consumentenmarkten zoals de VS, het VK en China. De bouw van de nieuwe fabriek in Mebane (VS) kadert binnen deze zelfde strategische pijler van internationalisatie.

Daarnaast is er de investering in en verdere groei van een sterke 'healthy snacking' business. De acquisitie van Kiddylicious past hierin, net als de interne groei van BEAR, Nākd en TREK in het VK en de nieuwe landen. Verder is er ook de bouw van de BEAR-fabriek in Zuid-Afrika, en maakten we de eerste commercial voor Nākd, die in 2019 wordt ingezet.

Voor onze 'local heroes' bouwen we tot slot aan een sterke marktpositie in de thuismarkten. We blikken tevreden terug op de mooie groei van wafels in België en Frankrijk, en op de succesvolle introductie van nieuwe producten zoals Tartélice en Mini Dinosaurus. Het geïntegreerde plan om ontbijtkoek in Nederland opnieuw te doen groeien, kadert ook binnen deze pijler.

Het management en de Raad van Bestuur van Lotus Bakeries zijn ervan overtuigd dat de huidige strategie de juiste is om op lange termijn duurzaam en rendabel te blijven groeien.

---

We blijven erg gefocust op onze 3 strategische pijlers en dat brengt resultaten. Naast de interne groei blijft de Groep op langere termijn openstaan voor gerichte en selectieve overnames. We slagen erin om succesvolle merken en groeibedrijven zoals Kiddylicious over te nemen, te integreren en—met behoud van hun eigenheid—nog sterker te maken binnen de Groep. In 2019 zal Lotus Bakeries opnieuw belangrijke stappen zetten. Onder meer door twee nieuwe fabrieken in twee nieuwe continenten op te starten: de speculoosfabriek in de VS, en de BEAR-fabriek in Zuid-Afrika. Tegen eind 2019 zal de Groep hierdoor over de hele wereld meer dan 2.000 werknemers tellen. Stuk voor stuk ambassadeurs die samen met ons Lotus Bakeries verder uitbouwen.

Jan Boone, CEO

## 4. RESULTATEN EN VOORSTEL TOT WINSTVERDELING

### Geconsolideerd

De geconsolideerde nettowinst van het boekjaar 2018 bedroeg 67,9 miljoen EUR tegenover 64,6 miljoen EUR in 2017.

### Statutair

Voor de moedermaatschappij Lotus Bakeries NV zijn de resultaten van het boekjaar 2018 als volgt:

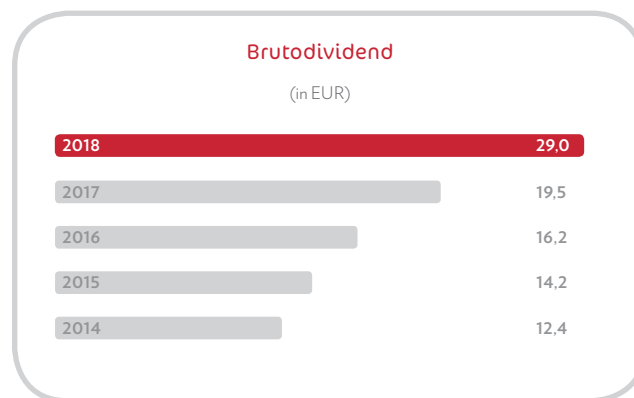
INEUR	
Winst van het boekjaar	11.454.054,17
Onttrekking aan de belastingvrije reserves	-
Overboeking naar de belastingvrije reserves	-
<b>Te bestemmen winst van het boekjaar</b>	<b>11.454.054,17</b>

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

INEUR	
Toevoeging aan de wettelijke reserves	572
Toevoeging/(Onttrekking) aan de overige reserves	(12.460.894,83)
Uitkering van een brutodividend <sup>(1)</sup>	23.644.377,00
Uitkering van tantièmes aan de bestuurders	250.000,00
<b>TOTAAL</b>	<b>11.454.054,17</b>

(1) 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 10 mei 2019 voorstellen om over 2018 een brutodividend uit te keren van 29,0 EUR per aandeel tegenover 19,5 EUR per aandeel in 2017.



Wij stellen voor om over 2018 een brutodividend van 29 EUR per aandeel uit te keren. Dit komt overeen met één derde van de recurrente nettowinst, en levert ons een juiste balans op tussen een degelijke vergoeding voor de aandeelhouders en het herinvesteren van de winst in de onderneming. We vinden het immers belangrijk om de Lotus Bakeries Groep in de toekomst alle ontplooiingskansen te blijven geven om zijn strategische ambities volop te kunnen waarmaken.

Jan Boone, CEO

## 5. CORPORATE GOVERNANCE VERKLARING

Lotus Bakeries nam een Corporate Governance Charter aan waarmee we ons ertoe verbinden om de principes van de Corporate Governance Code van 12 maart 2009 toe te passen en de bijbehorende wettelijke normen en reguleringen te respecteren. Het charter beschrijft de krijtlijnen van ons corporate governance beleid en de interne reglementen van de Raad van Bestuur, de Comités en het Executive Committee. Het is raadpleegbaar op onze website ([www.lotusbakeries.com](http://www.lotusbakeries.com)).

Op basis van de wetgeving ter zake of ontwikkelingen in corporate governance beleid passen we het charter aan in geval dit noodzakelijk of aangewezen blijkt. In dit jaaroverzicht vermelden we de feitelijke toepassingen van het Corporate Governance Charter. Er zijn geen afwijkingen ten opzichte van de bepalingen van de Corporate Governance Code.

### 5.1 Kapitaal en aandelen

#### 5.1.1 Kapitaal

Ingevolge de uitoefening van warrants werd het maatschappelijk kapitaal van Lotus Bakeries NV op 4 april 2018 verhoogd met 1.320,00 EUR, van 3.584.231,65 EUR naar 3.585.551,65 EUR. Op 3 oktober 2018 volgde er nogmaals een verhoging met 4.400,00 EUR. Zo kwam het maatschappelijk kapitaal op 3.589.951,65 EUR te liggen.

#### 5.1.2 Aandelen

Door de uitoefening van warrants en daaropvolgende kapitaalverhogingen werden nieuwe aandelen van Lotus Bakeries NV uitgegeven: 300 op 4 april 2018 en 1.000 op 3 oktober 2018. Hierdoor steeg het totaal aantal aandelen van Lotus Bakeries van 814.433 naar 814.733 en vervolgens naar 815.733.

Op 31 december 2018 waren er 815.733 aandelen van Lotus Bakeries NV, op naam of gedematerialiseerd.

### 5.1.3 Aandelenopties

In het kader van het aandelenoptieplan van Lotus Bakeries werden 1.179 nieuwe aandelenopties uitgegeven in 2018. Op 31 december 2018 bedroeg het totaal aantal nog niet-uitgeoefende aandelenopties 9.718.

JAAR VAN UITGIFTE VAN DE OPTIES	AANTAL TOEGEKENDE OPTIES <sup>(1)</sup>	AANTAL UITGEOEFENDE OPTIES <sup>(2)</sup>	BESCHIKBAAR SALDO OPTIES
2013	3.998	(3.998)	-
2014	5.358	(4.239)	1.119
2015	3.367	-	3.367
2016	2.367	-	2.367
2017	1.726	-	1.726
2018	1.139	-	1.139

(1) Aantal toegekend - aantal cumulatief vervallen

(2) Aantal cumulatief uitgeoefend

### 5.1.4 Warrants

De belangrijkste voorwaarden van het in 2007 uitgeschreven warrantenplan, de uitoefeningsvoorwaarden en de belangrijkste gevolgen van de opheffing van het voorkeurrecht voor de aandeelhouders zijn vermeld in toelichting 24 van de financiële bijlage.

### 5.1.5 Inkoop van eigen aandelen

De Buitengewone Algemene Vergadering van 15 mei 2018 verleende aan de Raad van Bestuur van Lotus Bakeries NV een machtiging voor 5 jaar (i) tot het verwerven van de aandelen of winstbewijzen van de vennootschap voor maximum 20 procent van het geplaatste kapitaal onder de voorwaarden zoals voorzien door het Wetboek van vennootschappen. Als vergoeding geldt de gemiddelde slotkoers van het aandeel van de vennootschap over de laatste 30 kalenderdagen voorafgaand aan de inkoopdatum. Dat bedrag minus 20 procent vormt de minimumvergoeding, de maximumvergoeding is dat bedrag plus 10 procent. Deze machtiging geldt ook voor de verwerving van aandelen en winstbewijzen van de vennootschap door een van haar rechtstreeks gecontroleerde dochtervennootschappen overeenkomstig artikel 627 van het Wetboek van vennootschappen; en (ii) tot het vervreemden van alle aandelen of winstbewijzen van de vennootschap ongeacht het tijdstip en de grondslag waarop zij werden verworven, indien deze vervreemding ofwel kadert in een aandelenoptieplan dat is goedgekeurd door de Raad van Bestuur van de vennootschap, mits betaling van de overeengekomen optieprijs, dan wel geschiedt middels een vergoeding die hoger is dan de gemiddelde slotkoers van het aandeel van de vennootschap over de laatste 30 kalenderdagen voorafgaand aan de verkoopdatum verminderd met 20 procent en lager dan dit gemiddelde verhoogd met 20 procent.

In de loop van 2018 werden 80 eigen aandelen ingekocht. Het totaal aantal ingekochte eigen aandelen in portefeuille op het einde van het boekjaar bedraagt 9.740. Ze vertegenwoordigen een fractiewaarde van 42.856,00 EUR of 1,19% van het geplaatste kapitaal.

Alle beurstransacties werden uitgevoerd conform de verschillende machtigingen die de Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders hiervoor verleende aan de Raad van Bestuur.

## 5.2 Aandeelhouders en aandeelhouderstructuur

Het aandeelhouderschap van Lotus Bakeries NV op 31 december 2018:

	AANTAL STEMRECHTEN	% STEMRECHTEN
Stichting Administratiekantoor van Aandelen Lotus Bakeries <sup>(1)</sup>	455.417	55,83%
Lotus Bakeries NV <sup>(2)</sup>	9.740	1,19%
Publiek <sup>(3)</sup>	350.576	42,98%
<b>Totaal</b>	<b>815.733</b>	<b>100,00%</b>

(1) Stichting Administratiekantoor van Aandelen Lotus Bakeries wordt niet gecontroleerd. Het belang van Stichting Administratiekantoor van Aandelen Lotus Bakeries in Lotus Bakeries blijkt uit de transparantiekennisgeving die Lotus Bakeries NV heeft ontvangen op 5 april 2013\* en uit de mededelingen aan Lotus Bakeries NV van certificeringen van aandelen Lotus Bakeries in juli 2014 en in april 2018.

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

(3) Onder publiek gehouden aandelen worden 27.000 aandelen (3,31%) gehouden door Holding Biloba BVBA en 20.298 aandelen (2,49%) door Christavest Comm.VA (gecontroleerd door Holding Biloba BVBA). Het belang van Holding Biloba BVBA en van Christavest Comm.VA in Lotus Bakeries NV blijkt uit de transparantiekennisgeving die Lotus Bakeries NV heeft ontvangen op 3 juli 2014\*.

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

### 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.

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

### 5.3.1 Raad van Bestuur

#### 5.3.1.1 Samenstelling

De samenstelling van de Raad van Bestuur vanaf 15 mei 2018:

##### Voorzitter:

Vasticom BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Jan Vander Stichele

*Einde huidige mandaat: Algemene Vergadering van 2021*

##### Gedelegeerd bestuurder:

Mercur Consult BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Jan Boone

*Einde huidige mandaat: Algemene Vergadering van 2021*

##### Niet-uitvoerende bestuurders:

- Beneconsult BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Benedikte Boone  
*Einde huidige mandaat: Algemene Vergadering van 2020*
- PMF NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Johan Boone  
*Einde huidige mandaat: Algemene Vergadering van 2021*
- Concellent NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Sofie Boone  
*Einde huidige mandaat: Algemene Vergadering van 2020*
- Anton Stevens  
*Einde huidige mandaat: Algemene Vergadering van 2021*

##### Onafhankelijke bestuurders:

- Peter Bossaert  
*Einde huidige mandaat: Algemene Vergadering van 2021*
- Benoit Graulich BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Benoit Graulich  
*Einde huidige mandaat: Algemene Vergadering van 2021*
- Lema NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Michel Moortgat  
*Einde huidige mandaat: Algemene Vergadering van 2022*
- Sabine Sagaert BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Sabine Sagaert  
*Einde huidige mandaat: Algemene Vergadering van 2019*

##### Secretaris:

- Brechtje Haan



**Benedikte Boone** Niet-uitvoerend bestuurder

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

**Jan Boone** CEO / Gedelegeerd bestuurder

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

**Johan Boone** Niet-uitvoerend bestuurder

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

**Sofie Boone** Niet-uitvoerend bestuurder

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

**Peter Bossaert** Onafhankelijk bestuurder

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

**Benoit Graulich** Onafhankelijk bestuurder

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

**Michel Moortgat** Onafhankelijk bestuurder

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

**Sabine Sagaert** Onafhankelijk bestuurder

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

**Anton Stevens** Niet-uitvoerend bestuurder

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

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

- Burgerlijk Ingenieur (KU Leuven) en Kandidaat Toegepaste Economische Wetenschappen (KU Leuven)
- Was technisch directeur van de Groep Verlipack
- Sinds eind 1996 actief voor de Groep Lotus Bakeries als algemeen directeur Lotus Bakeries France, vervolgens als General Manager Operations en in de periode 2011 - 2016 als Executive Director
- Lid van de Raad van Bestuur bij Lotus Bakeries sinds 2005
- Voorzitter van de Raad van Bestuur bij Fevia

Sinds mei van het boekjaar 2018 bestond de Raad van Bestuur uit voornoemde bestuurders. Voor de samenstelling van de Raad van Bestuur in de eerste vier maanden van 2018 wordt verwezen naar het jaaroverzicht over het boekjaar 2017.

Bij de selectie van kandidaat-leden voor de Raad van Bestuur door de huidige leden van de Raad van Bestuur voorafgaand aan de voordracht van een nieuwe bestuurder aan de Algemene Vergadering, staan vaardigheden, competenties en diversiteit voorop. Lotus Bakeries is zich ervan bewust dat zij moet waken over een kritische Raad van Bestuur, 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, waaronder het aantal onafhankelijke bestuurders en het aantal bestuurders van het andere geslacht. Lotus Bakeries tekent in dit verband op dat zij met voornoemde samenstelling 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 art. 518bis, §1 van het Wetboek van vennootschappen. Ook wijst zij er in dit verband op dat de voormelde onafhankelijke bestuurders beantwoorden aan de onafhankelijkheidscriteria van art. 526ter van het Wetboek van vennootschappen. 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. 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.

### 5.3.1.2 Werking van de Raad van Bestuur

In 2018 vergaderde de Raad van Bestuur zes keer. Alle bestuurders waren op alle vergaderingen aanwezig.

De behandelde onderwerpen waren:

- financiële resultaten
- verkoopresultaten
- resultaten op 31/12 en 30/06 en voorstel persbericht
- investeringsbudget en globaal budget
- media investeringen
- toelichting jaaractieplannen van de verschillende landen
- prijsevoluties in de verschillende landen
- status updates nieuwe fabriek in de Verenigde Staten
- integratie productieactiviteiten BEAR en statusupdates nieuwe fabriek in Zuid-Afrika
- acquisitie Kiddylicious
- evolutie grondstofprijzen en verpakkingen
- productontwikkelingen en productinnovaties
- verslagen en aanbevelingen van de Comités
- agenda Algemene Vergadering
- initiatieven op het vlak van MVO

Voor de nieuwe bestuurders en voor de Comités is een initieel vormingsprogramma voorzien.

In de loop van 2018 deden zich binnen de Raad van Bestuur geen situaties voor die de toepassing vereisen van de belangenconflictprocedure zoals voorzien in art. 523 van het Wetboek van vennootschappen.

### 5.3.2 Auditcomité

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

In 2018 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:

- non-audit diensten en onafhankelijkvereisten van de Commissaris
- risicomangement
- bespreking rapportage en interne controle / aanbevelingen van de Commissaris
- bespreking jaar- en halfjaarresultaten

### 5.3.3 Remuneratie- en Benoemingscomité

Het Remuneratie- en Benoemingscomité bestaat uit twee onafhankelijke bestuurders en één niet-uitvoerende bestuurder. De onafhankelijke bestuurders zijn Sabine Sagaert BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Sabine Sagaert (Voorzitter) en Benoit Graulich BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Benoit Graulich. De niet-uitvoerende bestuurder is Vasticom BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Jan Vander Stichele. Alle leden hebben ervaring op het gebied van personeelszaken en remuneratie. Het Comité vergaderde tweemaal in 2018 waarbij telkens alle leden aanwezig waren.

De behandelde onderwerpen waren:

- remuneratie Executive Committee
- remuneratiepolitiek en toepassing ervan
- wijziging in de samenstelling en voordracht van nieuw lid van de Raad van Bestuur

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

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

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

## 5.4 Executive Committee

Samenstelling van het Executive Committee sinds 1 september 2017:

- Jan Boone, vast vertegenwoordiger van Mercur Consult BVBA, CEO
- Isabelle Maes, vast vertegenwoordiger van Valseba BVBA, CEO Natural Foods
- Mike Cuvelier, vast vertegenwoordiger van Cumaco BVBA, CFO
- Ignace Heyman, 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 Remuneratie- en Benoemingscomité selecteert 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.

Het Executive Committee vergaderde 25 keer in 2018. Alle leden waren aanwezig op alle vergaderingen.

## 5.5 Remuneratieverslag

### 5.5.1 Introductie

Het remuneratieverslag 2018 heeft als doel om transparant te informeren over het concrete verloningsbeleid voor bestuurders en uitvoerende managers dat Lotus Bakeries voert. Het onderliggende remuneratieverslag zal ter goedkeuring worden voorgelegd aan de Algemene Vergadering van 10 mei 2019 en de ondernemingsraad wordt geïnformeerd conform de bepalingen van de wet. Het remuneratieverslag is ook afgetoetst bij de Commissaris.

### 5.5.2 Procedure van remuneratiebeleidsbepaling en remuneratie

#### 5.5.2.1 Bestuurders

Het Remuneratie- en Benoemingscomité, opgericht door de Raad van Bestuur, doet concrete voorstellen aan de Raad van Bestuur over het remuneratiebeleid en de toepassing ervan ten aanzien van de uitvoerende en niet-uitvoerende bestuurders.

Het huidige remuneratiebeleid van de bestuurders is goedgekeurd door de Algemene Vergadering van 13 mei 2011 op voorstel van de Raad van Bestuur na advies van het Remuneratie- en Benoemingscomité. 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.

#### 5.5.2.2 Uitvoerende managers

In het licht van de omschrijving van uitvoerende managers in de Wet van 6 april 2010 tot versterking van deugdelijk bestuur, meent Lotus Bakeries dat de leden van haar Executive Committee hiertoe behoren. Het Executive Committee is immers verantwoordelijk voor het management van het bedrijf.

Het remuneratiebeleid voor de leden van het Executive Committee wordt elke twee jaar vastgelegd door de Raad van Bestuur 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

### 5.5.2.3 Kaderleden

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

## 5.5.3 Verklaring over gehanteerde remuneratiebeleid in 2018

### 5.5.3.1 Niet-uitvoerende en uitvoerende bestuurders

#### Beleidscriteria

Niet-uitvoerende bestuurders ontvangen een vergoeding zoals aangegeven in de tabel op de pagina hiernaast, met uitsluiting van een prestatiegebonden remuneratie zoals bonussen, aandelengerelateerde incentiveprogramma's op lange termijn, voordelen in natura of voordelen die verbonden zijn aan pensioenplannen.

Lotus Bakeries en haar dochtervennootschappen verstrekken geen persoonlijke leningen, garanties en dergelijke aan leden van de Raad van Bestuur.

Naast de bezoldiging worden alle redelijke kosten van 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.

Lotus Bakeries streeft een marktconforme vergoeding na die gebaseerd is op een vergelijking met bestuurdersvergoedingen in vergelijkbare bedrijven qua omvang, complexiteit en internationale activiteit.

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

#### Remuneratie

De leden van de Raad van Bestuur ontvangen elk 20.000 EUR per jaar. De Voorzitter ontvangt 40.000 EUR op jaarbasis. Ieder lid van het Audit- of het Remuneratie- en Benoemingscomité ontvangt een vergoeding van 5.000 EUR per jaar.

Aan de niet-uitvoerende bestuurders worden geen andere vergoedingen in de vorm van prestatiepremies in geld, aandelen of opties voorzien. In de tabel op de pagina hiernaast worden de toegekende vergoedingen voor het jaar 2018 voor elk lid van de Raad van Bestuur weergegeven.

NAAM	RAAD VAN BESTUUR	AUDITCOMITÉ	REMUNERATIE- EN BENOEMINGS-COMITÉ	TOTALE VERGOEDING 2018
Vasticom BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Jan Vander Stichele	Voorzitter	Lid	Lid	50.000 EUR
Mercuur Consult BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Jan Boone	Gedelegeerd bestuurder	-	-	20.000 EUR
PMF NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Johan Boone	Niet-uitvoerend bestuurder	-	-	20.000 EUR
Anton Stevens	Niet-uitvoerend bestuurder	-	-	20.000 EUR
Beneconsult BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Benedikte Boone	Niet-uitvoerend bestuurder	-	-	20.000 EUR
Concellent NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Sofie Boone	Niet-uitvoerend bestuurder	-	-	20.000 EUR
Peter Bossaert	Onafhankelijk bestuurder	-	-	20.000 EUR
Benoit Graulich BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Benoit Graulich	Onafhankelijk bestuurder	Lid	Lid	30.000 EUR
Lema NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Michel Moortgat	Onafhankelijk bestuurder	Voorzitter	-	25.000 EUR
Sabine Sagaert BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Sabine Sagaert	Onafhankelijk bestuurder	-	Voorzitter	25.000 EUR

De Voorzitter van de Raad van Bestuur krijgt de noodzakelijke werkmiddelen ter beschikking om zijn taak goed uit te oefenen.

De Voorzitter ontvangt een aanvullende vergoeding van 100.000 EUR voor vertegenwoordiging van de vennootschap bij belangenorganisaties.

### 5.5.3.2 Uitvoerende managers

#### Beleidscriteria

Het Remuneratie- en Benoemingscomité doet concrete voorstellen aan de Raad van Bestuur voor de vergoedingen van de leden van het Executive Committee.

Het niveau en de structuur van de remuneratie van het Executive Committee moeten zodanig zijn dat gekwalificeerde en deskundige professionals kunnen worden aangetrokken, behouden en gemotiveerd, rekening houdend met de aard en de draagwijdte van hun individuele verantwoordelijkheden. Daarom wordt er elke twee jaar een onderzoek uitgevoerd naar de remuneraties van leidinggevenden in België om een externe vergelijking van de belangrijkste functies mogelijk te maken. Om een interne logica tussen de remuneratieniveaus te bekomen, wordt er bij de bepaling van de vergoeding voor uitvoerende managers per functie rekening gehouden met de concrete invulling van deze functie binnen Lotus Bakeries.

Naast de vaste vergoeding bestaat er een variabele verloning. Voor uitvoerende managers is deze afhankelijk van de resultaten van Lotus Bakeries en dit op basis van welbepaalde criteria met een evaluatieperiode van één jaar en een evaluatieperiode van twee en drie jaar. De gehanteerde evaluatiecriteria voor de bepaling van de variabele vergoeding in 2018 zijn de belangrijkste performance indicatoren gebaseerd op de doelstellingen van het jaar 2018. De evaluatieperiode hiervoor is één jaar.

Sinds het boekjaar 2011 is er een langetermijnbeloningsplan voor de uitvoerende managers met objectieven over een periode van twee jaar en drie jaar. De gehanteerde criteria zijn de doelstellingen uit het strategische plan van de Groep Lotus Bakeries.

Er is een bijkomende pensioenregeling voorzien op basis van een vooraf bepaalde bijdrage. Deze pensioenregeling is ondergebracht bij een verzekeringsmaatschappij.

Daarnaast bestaat er een optieplan met een vast aantal opties voor de leden van het Executive Committee.

In principe worden toegekende aandelen of andere vormen van uitgestelde vergoeding niet als verworven beschouwd en mogen opties niet worden uitgeoefend tijdens de eerstvolgende 3,5 jaar na hun toekenning. De Raad van Bestuur voorziet geen wijzigingen in het gevoerde remuneratiebeleid voor de komende jaren.

#### Terugvorderingsbepalingen

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.

#### 5.5.4 Evaluatiecriteria voor de vergoeding van de uitvoerende managers gebaseerd op prestaties

De doelstellingen voor 2018 werden voorgelegd aan het Remuneratie- en Benoemingscomité. De gehanteerde evaluatiecriteria voor de variabele vergoeding in 2018 zijn de belangrijkste performance indicatoren gebaseerd op de doelstellingen voor het jaar 2018. De evaluatieperiode bedraagt één jaar. In het bonusplan van de uitvoerende managers is bepaald dat de bonus pas verworven is na goedkeuring van de geconsolideerde cijfers door de Commissaris en vervolgens door het Remuneratie- en Benoemingscomité.

Ter bepaling van de langetermijnbeloning werden ook de doelstellingen voor de periode 2017-2019 vastgelegd en voorgelegd aan het Remuneratie- en Benoemingscomité. De belangrijkste performance indicatoren komen uit het strategische plan van de Groep Lotus Bakeries.

#### 5.5.5 Remuneratie van de CEO in 2018

De CEO wordt betaald op zelfstandige basis en middels een aantal bestuursmandaten. De vermelde vergoedingen zijn uitgedrukt in de kost voor de onderneming.

De kost van het vaste basissalaris in 2018 bedraagt 775.862 EUR. Het variabele gedeelte op basis van de doelstellingen voor 2018 en de langetermijndoelstellingen bedraagt 514.823 EUR en wordt uitbetaald in 2018. De bijdrage voor de pensioenregeling bedraagt 123.760 EUR. De andere bestanddelen van de vergoeding bedragen 43.064 EUR. Er is geen terugvorderingsbepaling voorzien. De evaluatie van de prestaties is gebaseerd op gecontroleerde resultaten.

#### 5.5.6 Remuneratie van de uitvoerende managers in 2018 (exclusief CEO)

In 2018 werden drie leden van het EXCO vergoed op zelfstandige basis en middels bestuursmandaten en één lid via een arbeidsovereenkomst. Bij vergoeding via arbeidsovereenkomst worden bedragen opgenomen zonder sociale lasten, bij vergoeding op zelfstandige basis wordt de integrale kost opgenomen.

Voor 2018 zijn de gezamenlijke vergoedingen op basis van een volledig jaar als volgt.

Het vaste basissalaris in 2018 bedraagt 1.354.297 EUR. Het variabel gedeelte op basis van doelstellingen 2018 en de langetermijndoelstellingen bedraagt 680.345 EUR en wordt uitbetaald in 2018. De bijdrage voor de pensioenregeling bedraagt 211.444 EUR. De andere bestanddelen van de vergoeding bedragen 111.433 EUR. Er is geen terugvorderingsbepaling voorzien. De evaluatie van de prestaties is gebaseerd op gecontroleerde resultaten.



### 5.5.7 Modaliteiten voor het volledige Executive Committee

Het pensioenplan is gebaseerd op vaste bijdragen in functie van het jaarlijkse basisloon. De andere vergoedingen betreffen voornamelijk verzekerde voordelen zoals gewaarborgd inkomen en de kost van een bedrijfswagen. Ten slotte is er een aandelenoptieplan in voege.

### 5.5.8 Aandelengerelateerde beloning

#### 5.5.8.1 Toekenningen in 2018

In 2018 werden aandelenopties over het boekjaar 2017 toegekend aan de leden van het toenmalige Executive Committee.

NAAM	JAAR TOEKENNING	AANTAL OPTIES	UITOEFENPRIJS
Jan Boone	2018	255	2.373 EUR
William Du Pré	2018	128	2.373 EUR
Ignace Heyman	2018	128	2.373 EUR
Isabelle Maes	2018	128	2.373 EUR
Mike Cuvelier	2018	128	2.373 EUR

#### 5.5.8.2 Uitoefening aandelenopties en/of warrants in 2018

De leden van het Executive Committee hebben volgende aandelenopties of warrants uitgeoefend in 2018:

DATUM	NAAM	TRANSACTIE	AANTAL	PRIJS	TOT. WAARDE
10/04/2018	William Du Pré	Uitoef. opties	112	650,31 EUR	72.834,72 EUR
10/04/2018	William Du Pré	Uitoef. opties	196	802,55 EUR	157.299,80 EUR
18/04/2018	Jan Boone	Uitoef. opties	500	650,31 EUR	325.155,00 EUR
20/08/2018	Ignace Heyman	Uitoef. opties	135	802,55 EUR	108.405,00 EUR

In 2018 zijn er geen vervallen niet-uitgeoefende opties die betrekking hebben op de leden van het Executive Committee.

### 5.5.9 Vertrekvergoeding

Er zijn geen bijzondere vertrekregelingen overeengekomen met de leden van het Executive Committee. De leden van het Executive Committee die op zelfstandige basis en middels een aantal bestuursmandaten worden vergoed, hebben een vertrekvergoeding van 12 maanden van de vaste en variabele vergoeding. Het andere lid van het Executive Committee is gebonden door een arbeidsovereenkomst voor werknemers. In 2018 werden geen vertrekvergoedingen betaald aan leden van het Executive Committee.

## 5.6 Interne gedragsregels

Het respect en de promotie van de mensenrechten alsook de strijd tegen corruptie en omkoping zijn zaken die binnen Lotus Bakeries een vanzelfsprekendheid zijn. De bedrijfscultuur van Lotus Bakeries vertaalt zich niet voor niets in de TOP-waarden 'teamspirit', 'open dialoog' en 'passie'. Het management van Lotus Bakeries hamert op deze waarden gericht op respect voor de medemens, transparantie, samenhang en de puurheid van het plezier in ons werk. De focus ligt op het verzekeren van deze waarden binnen onze eigen organisatie. Daarnaast gaat onze aandacht ook uit naar de activiteiten van onze leveranciers van grondstoffen en verpakkingsmateriaal en co-manufacturers. Sinds 2012 heeft Lotus Bakeries haar interne gedragsregels kort neergelegd in de 'Code of Conduct', welk document geregeld wordt herzien in het licht van gewijzigde omstandigheden. Hierin wordt de werknemers in herinnering gebracht dat omkoping onaanvaardbaar is binnen ons bedrijf, dat werknemers geen persoonlijke geschenken of gunsten middels gelijk welke materiële of commerciële waarde mogen aanvaarden anders dan kleine geschenken in lijn met algemeen aanvaarde commerciële praktijken en dat elke vorm van ongepast, niet ethisch of niet wettelijk gedrag uit den boze is. Gewapend met deze gedragsregels beoogt Lotus Bakeries het uniforme respect voor bovengenoemde beginselen te verzekeren. Gezien het verhoogde risico op omkoping in zowel China als Zuid-Korea, is het verbod op omkoping en een strikt 'gift & entertainment' beleid in beide landen in het arbeidscontract en/of werknemershandboek opgenomen.

Het resultaat van dit alles: het naleven van wetgeving en ethische standaarden, respect voor elkaar, open dialoog, samenwerking, aandacht voor opleiding en ontwikkeling zijn geen dode letter in ons bedrijf. De leden van het Executive Committee en het senior management die deze waarden bepaald hebben, dragen deze bedrijfscultuur uit. Deze bedrijfscultuur wordt door onze medewerkers dagelijks toegepast. Er is ons dan ook geen enkel geval van fraude, omkoping of onethisch gedrag bekend in 2018. De nood aan essentiële prestatie-indicatoren op dit vlak is op dit moment dan ook niet aanwezig.

## 5.7 Interne controle en risicobeheer

Lotus Bakeries streeft ernaar om in haar bedrijfsvoering een duurzaam beleid op het vlak van interne controle en risicobeheer te voeren.

### 5.7.1 Controleomgeving

De organisatie van de financiële functie gebeurt op basis van drie pijlers. Allereerst zijn de verantwoordelijkheden van de verschillende financiële afdelingen in de Groep Lotus Bakeries vastgelegd in algemene corporate richtlijnen ('General Directives') op groepsniveau. Zo kent elke medewerker duidelijk zijn rol en verantwoordelijkheid. 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. Ten tweede bestaat er een Lotus Bakeries Boekhouding Handboek ('Accounting Manual') waarin de boekhoudprincipes en procedures vastgelegd staan. Ook zijn er standaarden voor de managementrapportering, zodat de financiële informatie in de volledige organisatie eenduidig wordt geïnterpreteerd. Ten derde werd geopteerd om de financiële functie in hetzelfde ERP-pakket (SAP) te implementeren. Dit biedt uitgebreide mogelijkheden op het vlak van interne controle en beheersing en faciliteert de interne audits door de afdeling Corporate Finance.

### 5.7.2 Risicobeheerproces

Lotus Bakeries implementeerde een permanent risicobeheerproces met als doel de organisatie ervan te verzekeren dat risico's worden geïdentificeerd, geëvalueerd, beheerst en opgevolgd, zodat ze 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 Internal Control Framework. Het Executive Committee heeft de volledige verantwoordelijkheid voor het risicobeheerproces van Lotus Bakeries. De Corporate Director Quality, Procurement and R&D is verantwoordelijk voor de coördinatie. Er werden door het EXCO specifieke risico's gedefinieerd die op groepsniveau als de meest belangrijke worden beschouwd. Deze risico's, die heel concreet zijn omschreven, worden met de grootste prioriteit aangepakt. Voor elk van deze risico's is een process owner aangeduid die zorgt voor een concreet actieplan om de risico's te vermijden, te beperken of zo goed mogelijk voorbereid te zijn. De process owner is ook verantwoordelijk voor de opvolging van de gedefinieerde acties. Deze top-down aanpak werd voorgesteld en goedgekeurd in het Auditcomité van 2 december 2016. De resultaten zullen jaarlijks aan het Auditcomité worden gerapporteerd.

### 5.7.3 Controleactiviteiten

Maandlijks worden de resultaten van elke area binnen de business units besproken en toegelicht door de areamanager. Het Executive Committee bespreekt de resultaten op maandbasis in haar vergadering. De afdeling Corporate Finance stuurt het hele proces aan. Lotus Bakeries ontwikkelde daartoe verschillende KPI's rond de verkoopactiviteiten, de financiële rapportering van elke area en de geconsolideerde resultaten. Ook zijn er KPI's met betrekking tot personeel en de operaties in de fabrieken, aankoop en logistiek. Deze KPI's en rapportering bestaan voor elke area afzonderlijk en geaggregeerd voor de Groep Lotus Bakeries. De afdeling Corporate Treasury volgt dagelijks nauwgezet de kaspositie op.

Tot slot organiseren de corporate-afdelingen verschillende interne audits binnen hun expertisedomein: Corporate Finance over de correcte naleving van boekhoudprincipes en standaarden of de investeringsprocedure, Corporate Treasury over autorisatiebeheer van betalingen, de Corporate Kwaliteitsafdeling over kwaliteitsstandaarden.

#### 5.7.4 Informatie en communicatie

Lotus Bakeries koos ervoor om alle belangrijke businessprocessen te beheren via één 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. Zoals hoger vermeld, worden de resultaten van elke area binnen de business units maandelijks schriftelijk gerapporteerd en mondeling besproken en toegelicht door de areamanager. Ook het Executive Committee bespreekt de resultaten maandelijks tijdens haar vergadering. De afdeling Corporate Finance stuurt het informatie- en communicatieproces aan. 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.

Voor de informatieverstrekking heeft Lotus Bakeries verschillende KPI's ontwikkeld rond haar verkoopactiviteiten en de financiële rapportering. Ook zijn er KPI's met betrekking tot personeel en de operaties in de fabrieken, aankoop en logistiek. Deze rapportering is gedetailleerd beschikbaar maar ook op geaggregeerd area- of groepsniveau.

#### 5.7.5 Sturing

Lotus Bakeries evalueert elke interne audit en neemt gepaste maatregelen om aan de hand van concrete actiepunten eventuele tekortkomingen in de toekomst te vermijden. Aan medewerkers wordt gevraagd om vanuit de Lotus-competenties bestaande procedures en methoden continu in vraag te stellen en te verbeteren.

Vooreerst speelt het Auditcomité en de Commissaris een belangrijke rol inzake interne controle en risicobeheersing. Eventuele 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).

### 5.8 Vermeldingen in het kader van art. 34 van het koninklijk besluit van 14 november 2007 - beschermingsconstructies

1. De Raad van Bestuur van Lotus Bakeries NV is gemachtigd door de Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 15 mei 2018 om in geval van een openbaar overnamebod op de aandelen van de vennootschap, bij toepassing van het toegestane kapitaal, het maatschappelijk kapitaal van de vennootschap te verhogen onder de voorwaarden van artikel 607 van het Wetboek van vennootschappen. Deze machtiging is toegekend voor een periode van drie jaar vanaf 15 mei 2018.
2. Door een beslissing van de Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 15 mei 2018 is de Raad van Bestuur gemachtigd om in overeenstemming met de bepalingen van artikel 620 van het Wetboek van vennootschappen aandelen van de vennootschap te verkrijgen voor rekening van deze laatste, wanneer dat noodzakelijk is om te voorkomen dat de vennootschap een ernstig en dreigend nadeel zou lijden. Deze machtiging is geldig voor drie jaar vanaf 15 mei 2018 en kan worden vernieuwd.

### 5.9 Externe audit

PwC Bedrijfsrevisoren CVBA, vertegenwoordigd door de heer Peter Opsomer, bedrijfsrevisor, is door de Gewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders voor een termijn van drie jaar herbenoemd tot Commissaris van Lotus Bakeries NV op 13 mei 2016. Het mandaat vervalt onmiddellijk na de Gewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 2019. De vergoedingen die in 2018 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.

<b>AUDIT FEE VOOR DE GROEP AUDIT 2018</b>	IN DUIZENDEN EUR
Lotus Bakeries NV	80
Groep Lotus Bakeries	322
<b>Totaal</b>	<b>402</b>



ANNAS

## Clæs' favoriet ... Annas!

"Als ik mijn favoriete Lotus product moet noemen, dan kies ik zonder twijfel voor Annas. Ik blijf trouw aan tradities en hou van de smaakervaring bij het eten van zo'n heerlijk krokant koekje: een combinatie van kaneel, kruidnagel en gember, fantastisch! Het grote voordeel van werken in de fabriek, is dat ik dagelijks moet proeven om de kwaliteit te controleren."

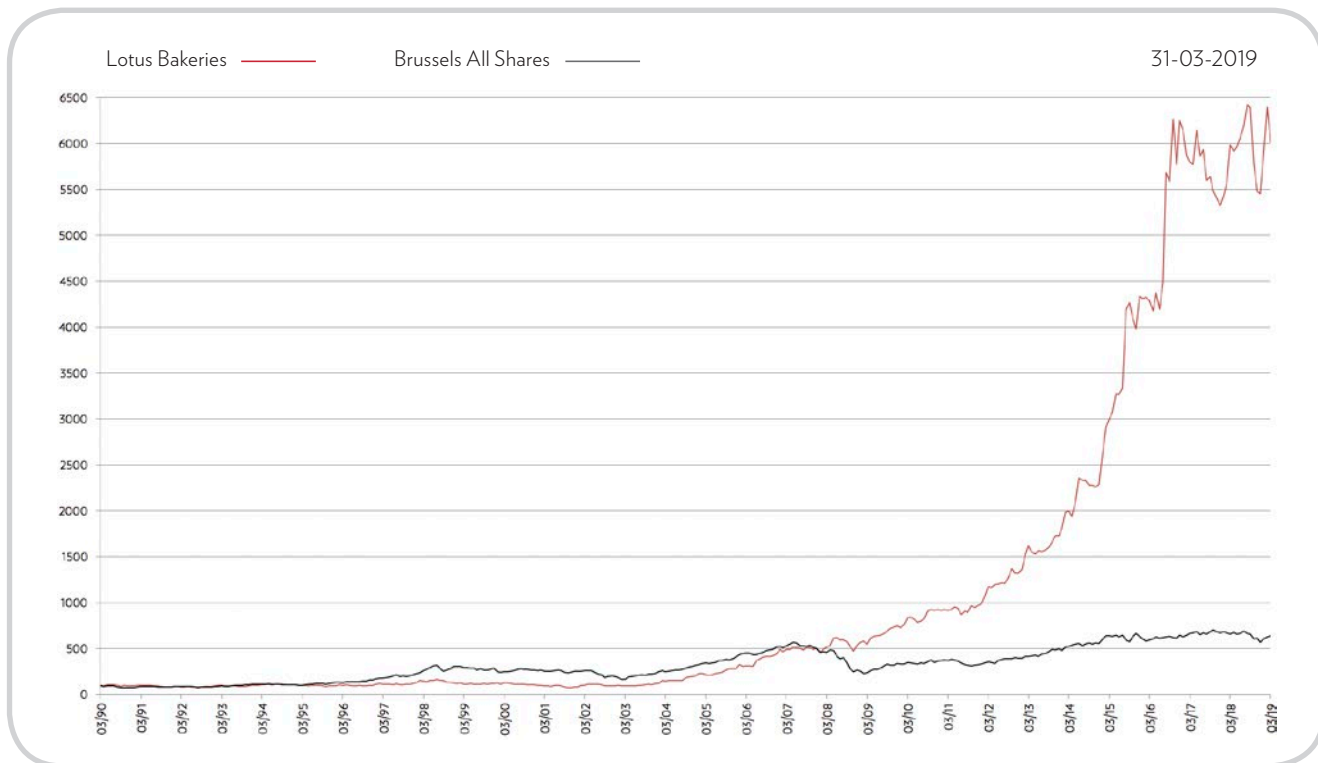
— Claes Bergsten, Plant Manager Zweden



HOOFDSTUK 3

# BEURS- EN AANDEELHOUDERS- INFORMATIE

## 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

	31-03-2019	2018	2017	2016	2015	2014
Hoogste koers t.e.m. 31/12 (t.e.m. 31/03 in 2019)	2.640,00	2.690,00	2.529,00	2.617,95	1.845,00	989,95
Laagste koers t.e.m. 31/12 (t.e.m. 31/03 in 2019)	2.080,00	2.010,00	2.025,00	1.550,00	926,10	711,00
Koers per 31/12 (per 31/03 in 2019)	2.370,00	2.150,00	2.116,95	2.500,00	1.750,00	933,00
Beurskapitalisatie per 31/12 in miljoen EUR (per 31/03 in 2019 in miljoen EUR)	1.933,29	1.753,83	1.724,11	2.031,28	1.420,76	749,21
Aantal aandelen per 31/12 (per 31/03 in 2019)	815.733	815.733	814.433	812.513	811.863	803.013
Verhouding koers/winst (PER) <sup>(1)</sup> t.e.m. 31/12 (t.e.m. 31/03 in 2019)	28,89	26,21	27,13	33,17	31,29	20,37

(1) PER: Price Earnings Ratio: de beurskoers op het einde van het jaar (respectievelijk per 31 maart in 2019) gedeeld door het nettoresultaat per aandeel op het einde van het jaar.



## 1. 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).

## 2. 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.

## 3. 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.

## 4. Beurskapitalisatie

Per 31 december 2018 bedroeg de beurskapitalisatie van Lotus Bakeries 1.753,83 miljoen EUR.

## 5. 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.

## 6. 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 16-19 en 96 van dit jaaroverzicht.

## 7. 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.

## 8. Financiële kalender

### Woensdag 10 april 2019

Jaaroverzicht 2018 beschikbaar op [www.lotusbakeries.com](http://www.lotusbakeries.com)

### Vrijdag 10 mei 2019

Gewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders om 16.30 uur

### Vrijdag 25 mei 2019

Betaalbaarstelling van het dividend over het boekjaar 2018

### Maandag 19 augustus 2019

Bekendmaking van de halfjaarresultaten 2019

### Maandag 10 februari 2020

Bekendmaking van de jaarresultaten 2019

## 9. Jaaroverzicht

Dit jaaroverzicht is ook beschikbaar op de website van Lotus Bakeries: [www.lotusbakeries.com](http://www.lotusbakeries.com)

Het eerste deel van het jaaroverzicht is ook verkrijgbaar in het Frans en Engels. De financiële bijlage (het tweede gedeelte) van het jaaroverzicht is beschikbaar in het Nederlands en Engels.



## Caroliens favoriet ... Bear Yoyos!

"Bear Yoyos is een fantastisch product: lekker, gezond én het scoort een 10 op 10 qua fun factor. Mijn kinderen zijn alvast fan! Ondertussen zijn ze dan ook echte ambassadeurs geworden. Met de postkaarten nemen ze hun vriendjes mee in de wereld van BEAR en laten ze hen de heerlijke fruitrolletjes ontdekken! Ik ben echt trots om een merk als BEAR te kunnen uitbouwen in België."

— Carolien De Vriese, Sales Director België

HOOFDSTUK 4

# FINANCIËLE GEGEVENS

In dit gedeelte van het jaaroverzicht 2018 worden enkel de geconsolideerde balans, de geconsolideerde resultatenrekening en het verkort financieel vijfjarenoverzicht van de Groep Lotus Bakeries opgenomen. De financiële bijlage bij dit jaaroverzicht bevat de volledige geconsolideerde jaarrekening, inclusief het geconsolideerde verslag van de Commissaris, en is beschikbaar in het Nederlands en het Engels.

De hierna weergegeven financiële gegevens voor 2018 zijn gebaseerd op de geconsolideerde jaarrekening van 2018 die is opgesteld volgens IFRS zoals goedgekeurd voor toepassing binnen de Europese Unie met een vergelijking voor 2017 eveneens volgens IFRS.

De statutaire jaarrekening die verkort wordt weergegeven in de financiële bijlage is opgesteld volgens de Belgische boekhoudnormen (BGAAP).

Enkel de geconsolideerde jaarrekening 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 Lotus Bakeries, heeft de Raad van Bestuur het opportuun geacht om, overeenkomstig artikel 105 van het Wetboek van vennootschappen 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 website van Lotus Bakeries (module Investor Relations) en eveneens op eenvoudig verzoek gratis verkrijgbaar bij de 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 financiële gegevens .....	101
- Geconsolideerde balans .....	101
- Geconsolideerde resultatenrekening .....	102
Verkort financieel vijfjarenoverzicht Groep Lotus Bakeries .....	104

# GECONSOLIDEERDE BALANS

IN DUIZENDEN EUR	31-12-2018	31-12-2017
<b>ACTIVA</b>		
<b>VASTE ACTIVA</b>	<b>545.647</b>	<b>447.693</b>
Materiële vaste activa	219.897	174.426
Goodwill	177.639	141.001
Immateriële vaste activa	138.887	123.924
Deelnemingen	2.448	-
Investerings in andere vennootschappen	12	12
Uitgestelde belastingvorderingen	3.936	4.310
Andere vorderingen op lange termijn	2.828	4.020
<b>VLOTTENDE ACTIVA</b>	<b>165.925</b>	<b>149.801</b>
Voorraden	39.066	33.653
Handelsvorderingen	71.097	60.104
Terugvorderbare BTW	4.503	4.789
Terugvorderbare belastingen	523	484
Overige vorderingen	2.993	1.487
Geldmiddelen en kasequivalenten	45.597	48.129
Overlopende rekeningen	2.146	1.155
<b>TOTAAL DER ACTIVA</b>	<b>711.572</b>	<b>597.494</b>

IN DUIZENDEN EUR	31-12-2018	31-12-2017
<b>PASSIVA</b>		
<b>EIGEN VERMOGEN</b>	<b>346.927</b>	<b>293.213</b>
Kapitaal	16.319	15.999
Geconsolideerde reserves	369.114	316.954
Eigen aandelen	(11.406)	(13.919)
Overige reserves	(27.156)	(25.877)
Minderheidsbelangen	56	56
<b>LANGLOPENDE VERPLICHTINGEN</b>	<b>198.042</b>	<b>193.923</b>
Rentedragende verplichtingen	116.500	117.500
Uitgestelde belastingschulden	52.725	49.206
Pensioenverplichtingen	3.519	3.846
Voorzieningen	377	414
Afgeleide financiële instrumenten	2.319	1.970
Overige langlopende verplichtingen	22.602	20.987
<b>KORTLOPENDE VERPLICHTINGEN</b>	<b>166.603</b>	<b>110.358</b>
Rentedragende verplichtingen	36.655	1.750
Pensioenverplichtingen	234	152
Voorzieningen	21	21
Handelsschulden	86.794	68.542
Personeelsgerelateerde schulden	21.330	18.383
BTW schulden	300	119
Belastingsschulden	14.761	16.464
Afgeleide financiële instrumenten	-	1
Overige verplichtingen	3.102	1.662
Overlopende rekeningen	3.406	3.264
<b>TOTAAL DER PASSIVA</b>	<b>711.572</b>	<b>597.494</b>

# GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING

IN DUIZENDEN EUR	2018	2017
<b>OMZET</b>	<b>556.435</b>	<b>524.055</b>
Handelsgoederen, grond- en hulpstoffen	(184.804)	(171.494)
Diensten en diverse goederen	(150.732)	(145.568)
Personeelskosten	(111.977)	(105.580)
Afschrijvingen en waardeverminderingen op immateriële en materiële vaste activa	(12.942)	(12.105)
Waardeverminderingen op voorraden, bestellingen in uitvoering en handelsvorderingen	(1.706)	(2.198)
Andere bedrijfskosten	(2.123)	(3.168)
Andere bedrijfsopbrengsten	2.879	5.407
<b>RECURRENT BEDRIJFSRESULTAAT (REBIT)<sup>(1)</sup></b>	<b>95.030</b>	<b>89.349</b>
Niet-recurrent bedrijfsresultaat	(3.005)	(91)
<b>BEDRIJFSRESULTAAT (EBIT)<sup>(2)</sup></b>	<b>92.025</b>	<b>89.258</b>
Financieel resultaat	(3.324)	(2.228)
Interest opbrengsten (kosten)	(2.435)	(2.096)
Wisselkoers winsten (verliezen)	(596)	175
Overige financiële opbrengsten (kosten)	(293)	(307)
<b>RESULTAAT VÓÓR BELASTINGEN</b>	<b>88.701</b>	<b>87.030</b>
Belastingen	(20.829)	(22.397)
<b>RESULTAAT NA BELASTINGEN</b>	<b>67.872</b>	<b>64.633</b>
<b>NETTORESULTAAT</b>	<b>67.872</b>	<b>64.633</b>
Toe te rekenen aan:		
Minderheidsbelangen	964	1.094
Houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries	66.908	63.539

(1) REBIT wordt gedefinieerd als het recurrent bedrijfsresultaat, bestaande uit alle opbrengsten en kosten die betrekking hebben op de normale bedrijfsuitoefening.

(2) EBIT wordt gedefinieerd als het recurrent bedrijfsresultaat + niet-recurrent bedrijfsresultaat.

IN DUIZENDEN EUR	2018	2017
<b>OVERIG RESULTAAT</b>		
<b>Die later zouden kunnen opgenomen worden in het nettoresultaat</b>	<b>(1.726)</b>	<b>(2.727)</b>
Wisselkoersverschillen bij omrekening buitenlandse vestigingen	(587)	(5.989)
Winst/(Verlies) op kasstroomafdekkingen, na belastingen	(1.139)	3.262
<b>Die nooit zullen opgenomen worden in het nettoresultaat</b>	<b>276</b>	<b>(757)</b>
Herwaarderingswinsten/(-verliezen) op toegezegde pensioenregelingen	276	(757)
<b>Niet-gerealiseerde resultaten na belastingen</b>	<b>(1.450)</b>	<b>(3.484)</b>
<b>Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten</b>	<b>66.422</b>	<b>61.149</b>
Toe te rekenen aan:		
Minderheidsbelangen	793	449
Houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries	65.629	60.700
<b>WINST PER AANDEEL (EUR)</b>		
Gewogen gemiddeld aantal aandelen	803.878	799.423
<b>Gewone winst per aandeel (EUR) - toe te rekenen aan:</b>		
Minderheidsbelangen	1,20	1,37
Houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries	83,23	79,48
Gewogen gemiddeld aantal aandelen na verwateringseffect	808.813	808.735
<b>Verwaterde winst per aandeel (EUR) - toe te rekenen aan:</b>		
Minderheidsbelangen	1,19	1,35
Houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries	82,72	78,57
Totaal aantal aandelen <sup>(1)</sup>	815.733	814.433
<b>Winst per aandeel (EUR) - toe te rekenen aan:</b>		
Minderheidsbelangen	1,18	1,34
Houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries	82,02	78,02

(1) Totaal aantal aandelen per 31 december, inclusief eigen aandelen.

# VERKORT FINANCIËEL VIJFJARENOVERZICHT

## Geconsolideerde balans

IN DUIZENDEN EUR	31-12-2018	31-12-2017	31-12-2016	31-12-2015	31-12-2014
<b>VASTE ACTIVA</b>	<b>545.647</b>	<b>447.693</b>	<b>437.310</b>	<b>442.884</b>	<b>263.881</b>
Materiële vaste activa	219.897	174.426	161.590	139.377	137.569
Goodwill	177.639	141.001	144.368	93.229	46.135
Immateriële vaste activa	138.887	123.924	126.006	107.901	74.674
Deelnemingen	2.488	-	-	-	-
Investeringen in andere vennootschappen	12	12	37	96.244	22
Uitgestelde belastingvorderingen	3.936	4.310	4.854	5.889	5.275
Andere vorderingen op lange termijn	2.828	4.020	455	244	206
<b>VLOTTENDE ACTIVA</b>	<b>165.925</b>	<b>149.801</b>	<b>110.692</b>	<b>128.337</b>	<b>73.108</b>
Voorraden	39.066	33.653	32.175	35.659	17.898
Handelsvorderingen	71.097	60.104	50.922	56.143	38.804
Geldmiddelen en kasequivalenten	45.597	48.129	19.932	18.547	11.855
<b>TOTAAL DER ACTIVA</b>	<b>711.572</b>	<b>597.494</b>	<b>548.002</b>	<b>571.221</b>	<b>336.989</b>
<b>EIGEN VERMOGEN</b>	<b>346.927</b>	<b>293.213</b>	<b>248.464</b>	<b>217.525</b>	<b>200.629</b>
<b>Langlopende verplichtingen</b>	<b>198.042</b>	<b>193.923</b>	<b>197.245</b>	<b>169.242</b>	<b>39.506</b>
Rentedragende verplichtingen	116.500	117.500	118.500	97.000	325
Uitgestelde belastingschulden	52.725	49.206	50.666	44.607	34.905
Overige langlopende verplichtingen	22.602	20.987	19.560	22.815	57
<b>Kortlopende verplichtingen</b>	<b>166.603</b>	<b>110.358</b>	<b>102.293</b>	<b>184.454</b>	<b>96.854</b>
Rentedragende verplichtingen	36.655	1.750	7.533	99.086	41.144
Handelsschulden	86.794	68.542	54.742	42.498	33.309
Personeelsgerelateerde schulden	21.350	18.383	18.418	18.336	12.357
<b>TOTAAL DER PASSIVA</b>	<b>711.572</b>	<b>597.494</b>	<b>548.002</b>	<b>571.221</b>	<b>336.989</b>



## Geconsolideerde resultatenrekening

IN DUIZENDEN EUR	2018	2017	2016	2015	2014
<b>OMZET</b>	556.435	524.055	507.208	411.576	347.890
<b>RECURRENT BEDRIJFSRESULTAAT (REBIT)</b>	<b>95.030</b>	<b>89.349</b>	<b>83.945</b>	<b>64.764</b>	<b>49.433</b>
Niet-recurrent bedrijfsresultaat	(3.005)	(91)	4.507	(1.748)	(261)
<b>BEDRIJFSRESULTAAT (EBIT)</b>	<b>92.025</b>	<b>89.258</b>	<b>88.452</b>	<b>63.016</b>	<b>49.172</b>
Financieel resultaat	(3.324)	(2.228)	(2.675)	(778)	16
<b>RESULTAAT VÓÓR BELASTINGEN</b>	<b>88.701</b>	<b>87.030</b>	<b>85.777</b>	<b>62.238</b>	<b>49.188</b>
Belastingen	(20.829)	(22.397)	(23.322)	(16.623)	(12.415)
<b>RESULTAAT NA BELASTINGEN</b>	<b>67.872</b>	<b>64.633</b>	<b>62.455</b>	<b>45.615</b>	<b>36.773</b>
<b>NETTORESULTAAT - toe te rekenen aan:</b>	<b>67.872</b>	<b>64.633</b>	<b>62.455</b>	<b>45.615</b>	<b>36.773</b>
Minderheidsbelangen	964	1.094	1.210	202	(2)
Houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries	66.908	63.539	61.245	45.413	36.775



## Larysa's favoriet ... Lotus Biscoff!



"Ik ben nu bijna twee jaar actief in deze functie en het is geweldig om te zien hoe gedurende deze periode de huishoudpenetratie van mijn favoriete koekje, Lotus Biscoff, gegroeid is dankzij above the line investeringen, sterke merkbekendheid en activatie doorheen de markt."

— Larysa Dushko, Key Account Manager Retail VK

HOOFDSTUK 5

# MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN

Stichter Jan Boone doopte zijn bedrijf in 1932 niet toevallig Lotus. Het was een verwijzing naar de puurheid van de lotusbloem. Vanaf het prille begin bestond het recept van Lotus speculoos enkel (en alleen) uit natuurlijke grondstoffen. Ook vandaag blijven we zijn keuze respecteren.

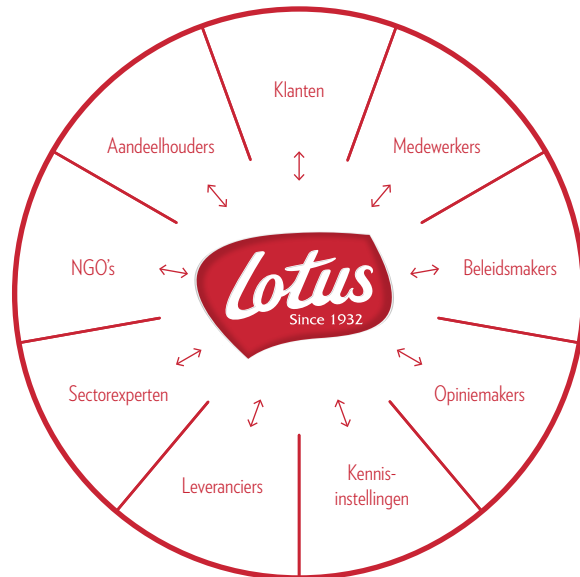
Onze producten steeds duurzamer maken is het streefdoel van Lotus Bakeries. Deze ambitie reikt veel verder dan het productieproces. Mensen, milieu en maatschappij behandelen we met zorg en respect. Zo blijven we als bedrijf succesvol, vandaag en morgen. En kunnen consumenten blijven genieten van onze producten.

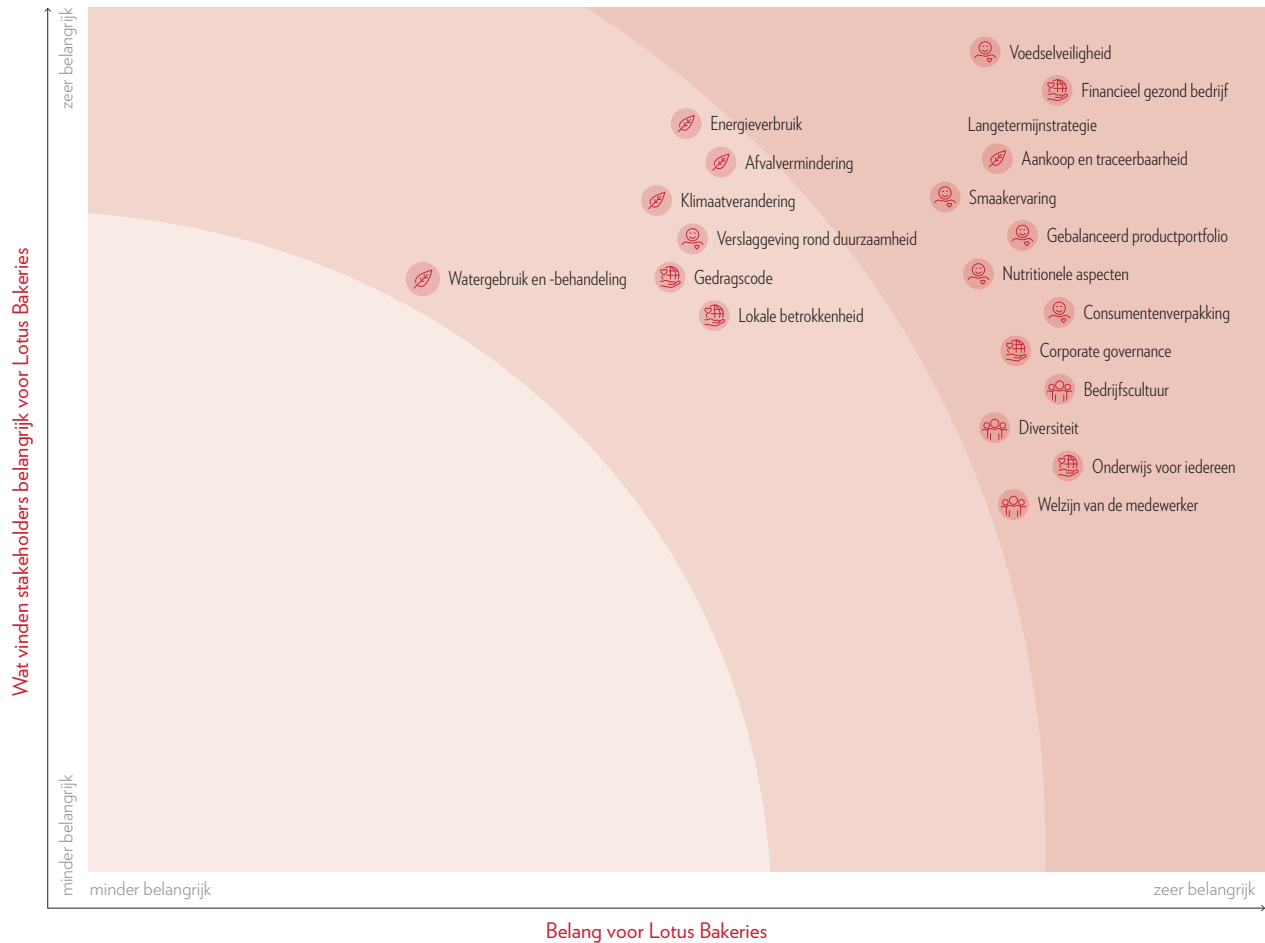
## HET STARTPUNT: DE MATERIALITEITSMATRIX

De aanpak van Lotus Bakeries op het vlak van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) wordt weerspiegeld in ons duurzaamheidsprogramma 'Care for Today- Respect for Tomorrow'.

Om de buitenwereld voldoende te vertegenwoordigen binnen ons MVO-beleid, voerden we in 2014 een materialiteitsanalyse uit. Hiervoor identificeerden we een aantal onderwerpen die zowel voor onze stakeholders als voor het bedrijf belangrijk zijn.

Via een vragenlijst, onder meer gebaseerd op de thema's van ons duurzaamheidsprogramma 'Care for Today - Respect for Tomorrow' en geïnspireerd op de meest recente trendanalyses binnen MVO, polsten we naar de relevantie en het belang van deze onderwerpen. Behalve aan de stakeholders legden we de vragenlijst ook voor aan het Executive Committee.











De antwoorden van de stakeholders zetten we thema per thema uit op de Y-as, de antwoorden van het Executive Committee op de X-as. Het resultaat van de oefening is de zogeheten ‘materialiteitsmatrix’.







Deze materialiteitsmatrix werd zowel door externe stakeholders als door het Exco recent geactualiseerd. Het resultaat van deze actualisatie ziet u in de aangepaste materialiteitsmatrix.

Rechtsboven in de materialiteitsmatrix zijn de onderwerpen weergegeven die zowel door Lotus Bakeries als door haar stakeholders als het meest belangrijk gezien worden. Deze onderbouwen de vier duurzaamheidspijlers die de basis vormen voor het ‘Care for Today - Respect for Tomorrow’ programma: maatschappij, medewerker, mens en milieu.

Lotus Bakeries kiest ervoor om te rapporteren over haar duurzaamheidsprogramma volgens de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen (SDG-rapportering) zoals vooropgesteld door de Verenigde Naties.

Hieronder volgt een overzicht waarin de vier duurzaamheidspijlers van Lotus Bakeries' MVO-beleid volgens de SDG-rapportering in kaart worden gebracht.

Lotus Bakeries' duurzaamheidspijlers	SDG's	Lotus Bakeries' rapportering
<b>MAATSCHAPPIJ</b>	 <p>2 GEEN HONGER</p> <p>Beëindig honger, bereik voedselzekerheid en verbeterde voeding en promoot duurzame landbouw</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partner van 'Ondernemers voor Ondernemers'</li> <li>• Peterschappen Lotus Bakeries</li> <li>• Ondersteuning Project Kusasa</li> </ul>
	 <p>4 KWALITEITS-ONDERWIJS</p> <p>Verzeker gelijke toegang tot kwaliteitsvol onderwijs en bevorder levenslang leren voor iedereen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ondersteuning Project Kusasa</li> <li>• Peterschappen Lotus Bakeries</li> </ul>
	 <p>12 VERANTWOORDE CONSUMPTIE EN PRODUCTIE</p> <p>Verzeker duurzame consumptie- en productiepatronen (afvalbeheer, duurzame productie- en consumptiepatronen, duurzame toeleveringsketen enz.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorbereiding tewerkstelling van medewerkers in Wolesey S.A.</li> <li>• Partner van 'Ondernemers voor Ondernemers'</li> <li>• Opleiding van boeren in Benin</li> </ul>
	 <p>16 VREDE, JUSTITIE EN STERKE PUBLIEKE DIENSTEN</p> <p>Bevorder vreedzame en inclusieve samenlevingen met het oog op duurzame ontwikkeling, verzeker toegang tot justitie voor iedereen en bouw op alle niveaus doeltreffende, verantwoordelijke en toegankelijke instellingen uit</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lotus Bakeries Code of Conduct</li> </ul>
<b>MEDEWERKERS</b>	 <p>5 GENDER-GELIJKHEID</p> <p>Bereik gendergelijkheid en empowerment voor alle vrouwen en meisjes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lotus Bakeries voldoet aan de vereiste dat ten minste een derde van de bestuurders een ander geslacht heeft dan dat van de andere</li> <li>• Lotus Bakeries kent een mooie genderdiversiteit met 52,4 % vrouwelijke en 47,6 % mannelijke medewerkers</li> </ul>
	 <p>8 EERLIJK WERK EN ECONOMISCHE GROEI</p> <p>Bevorder aanhoudende, inclusieve en duurzame economische groei, volledige en productieve tewerkstelling en waardig werk voor iedereen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TOP-waarden</li> <li>• 'Safety First' strategie</li> <li>• Het Abrovignet (Nederland)</li> </ul>

Lotus Bakeries' duurzaamheidspijlers	SDG's	Lotus Bakeries' rapportering
<b>MENS</b>	 <p>2 GEEN HONGER</p> <p>Beëindig honger, bereik voedselzekerheid en verbeterde voeding en promoot duurzame landbouw</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interne en externe audit voor kwalitatief hoogwaardige producten en processen (IFS, BRC, ACG)</li> </ul>
	 <p>3 GOEDE GEZONDHEID EN WELZIJN</p> <p>Verzeker een goede gezondheid en promoot welzijn voor alle leeftijden</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Heldere communicatie naar consumenten</li> <li>• Reductie van suiker, zoutgehalte en verzadigd vet in onze producten</li> <li>• Het aanbieden van zowel grote als kleine verpakkingen om de consumenten de kans te geven om minder calorieën te consumeren</li> <li>• Toetreding segment natuurlijke tussendoortjes</li> </ul>
<b>MILIEU</b>	 <p>6 SCHOON WATER EN SANITAIR</p> <p>Verzeker toegang en duurzaam beheer van water en sanitair voor iedereen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efficiënt gebruik van ingrediënten om afval te verminderen</li> </ul>
	 <p>12 VERANTWOORDE CONSUMPTIE EN PRODUCTIE</p> <p>Verzeker duurzame consumptie- en productiepatronen (afvalbeheer, duurzame productie- en consumptiepatronen, duurzame toeleveringsketen enz.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efficiënt gebruik van ingrediënten om afval te verminderen</li> <li>• Verwerking van voedselafval (van productie) tot veevoeder</li> <li>• Gebruik van kunststof verpakkingen om producten vers te houden</li> <li>• Verschillende verpakkingsformaten</li> </ul>
	 <p>13 KLIMAATACTIE</p> <p>Neem dringend actie om klimaatverandering en haar impact te bestrijden</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Energieverbruik en emissiereductie + offset via WWF Gold Standard</li> <li>• Verkleining ecologische voetafdruk door het creëren van Lotus Biscoff productievestiging buiten België (in North Carolina, VS)</li> </ul>
	 <p>15 LEVEN OP HET LAND</p> <p>Bescherm, herstel en bevorder het duurzaam gebruik van ecosystemen op het vasteland, beheer bossen en wouden duurzaam, bestrijd woestijnvorming, stop landdegradatie en draai het terug en roep het verlies aan biodiversiteit een halt toe</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controle traceerbaarheid</li> <li>• RSPO gecertificeerd</li> </ul>

## Onze 4 duurzaamheidspijlers



### Maatschappij

Lotus Bakeries vervult een maatschappelijke rol. Elke dag opnieuw nemen we die verantwoordelijkheid met plezier op.



### Medewerker

Elke werknemer verdient ons respect. Dat we het verschil kunnen maken, hebben we immers te danken aan de motivatie en het engagement van onze medewerkers.



### Mens

Onze ambitie is om consumenten op een verantwoorde manier te laten genieten van ons duurzaam geproduceerde aanbod.



### Milieu

Omdat al onze ingrediënten uit de natuur komen, geven we graag op onze beurt iets terug.



# ONS DUURZAAMHEIDSPROGRAMMA IN DE PRAKTIJK



## 01.

### WE NEMEN ONZE MAATSCHAPPELIJKE ROL OP

Lotus Bakeries staat middenin de maatschappij en we zijn ons ten volle bewust van onze maatschappelijke verantwoordelijkheid. In het kader van de eerste MVO-pijler nemen we die rol met veel enthousiasme op.

Lokaal, uiteraard, waar we met onze fabrieken en verkooporganisaties aanwezig zijn en waar de uitdaging voornamelijk gericht is op heldere en juiste communicatie naar de consument en op de kwaliteitsgarantie van onze producten, welke risico's afdoende worden afgedekt door Lotus' professionele kwaliteitsdepartement en aandacht voor topkwaliteit zoals hierna wordt besproken.

Respect voor mensenrechten zit in het DNA van ons bedrijf. Lokaal en internationaal, binnen de Lotus Bakeries familie, bij haar leveranciers en bij haar overige handelspartners. Het is onze taak om maatregelen te nemen die het risico op schendingen van mensenrechten—in welke vorm dan ook—beperken. Onze maatschappelijke verantwoordelijkheid gaat echter verder: Lotus Bakeries ondersteunt ook actief lokale en internationale sociale initiatieven.

Binnen haar maatschappelijke rol waakt Lotus Bakeries voorts over fraude en corruptie en de maatschappelijke schade die daarvan het gevolg kan zijn.

Deze punten verdienen des te meer aandacht gezien wij, net als vergelijkbare bedrijven, geconfronteerd worden met de risico's van de markt: de geografische reikwijdte van onze inkoop- en verkoopactiviteiten, de culturele en regelgevende verschillen in al deze landen en de veelheid aan spelers vanaf aankoop tot verkoop. Het risico op omkopingspraktijken is voor ons bedrijf relatief beperkt doordat we geen eigen productiefaciliteiten noch eigen verkoopkantoren hebben in landen met een Corruption Perception Index onder de 57, behoudens Zuid-Korea (CPI-score 57) en China (CPI-score 39). Dit ten opzichte van een gemiddelde wereldwijde CPI-score van 43 en een versterkt risico vanaf een CPI-score onder de 50 (bron: "Transparency International 2018").

### We focussen op ondersteuning van onderwijs

Bij Lotus Bakeries vinden we het belangrijk om ondersteuning te bieden aan onderwijs omdat onderwijs de sleutel is tot het doorbreken van de vicieuze cirkel van armoede. Wie toegang heeft tot onderwijs kan een vak aanleren en zo ook toegang vinden tot de arbeidsmarkt, een inkomen verdienen en een gezin onderhouden. Ook de kwaliteit van het onderwijs is hierbij van cruciaal belang. Om dit engagement concreet in te vullen, heeft Lotus Bakeries ervoor gekozen om twee onderwijsprojecten te ondersteunen.

#### Kusasa project

Sinds 2018 steunt Lotus Bakeries het Kusasa project, een bijzonder goed doel aan de Westkaap in Zuid-Afrika. De mensen achter Kusasa hebben een nieuwe basisschool gebouwd en zeer competente leerkrachten aangetrokken om kinderen uit de sloppenwijken degelijk onderwijs aan te bieden. Jaarlijks kunnen meer dan 150 kinderen goed basisonderwijs krijgen. Hierdoor hebben ze een betere toekomst in het vooruitzicht.

---

Door het aanbieden van uitmuntend “Whole Child Education” in onze onafhankelijke lagere school, probeert het Kusasa Project kinderen uit de Kaap in Zuid-Afrika te helpen om hun volle potentieel te bereiken, te houden van leren en vaardigheden te ontwikkelen om hun dromen te bereiken.

Doug Gurr, oprichter The Kusasa Project





Mphahlele  
mini/Abhasku

Hlophe Am...

OWED

Het is als medewerker van Lotus fijn dat we ons steentje kunnen bijdragen aan het 'Care for Today - Respect for Tomorrow' programma. Wij vinden het een voorrecht dat we dit als gezin kunnen doen door kinderen die minder kansen krijgen dan onze eigen kinderen, en hen te steunen in hun scholing zodat ook zij hun talenten kunnen benutten en uiteindelijk zelf weer hun steentje kunnen bijdragen aan een betere toekomst.

Roel de Jong, Corporate Procurement Director

Het geeft een fantastisch gevoel om een petekindje toegewezen te krijgen waar je niet alleen een band mee opbouwt, maar dat je ook tastbaar ondersteunt door kwaliteitsvol onderwijs mogelijk te maken.

Annelies Santens, Finance Director Business Unit Natural Foods

### Peterschappen Lotus Bakeries

Dit project is samen met Cunina opgezet in de school van Reichenau, Underberg in Zuid-Afrika. Het was onze wens om extra ondersteuning te bieden in ontwikkelingsgebieden en meer bepaald in onderwijs. Daarbij wilden wij de betrokkenheid van onze medewerkers verhogen. In 2017 is aan de medewerkers van Lotus Bakeries Corporate de mogelijkheid geboden peetouder te worden. Alle peetkinderen krijgen onderwijs aangeboden van hun eerste jaar lager onderwijs tot en met hun laatste jaar middelbaar. Dit betekent dus een lange termijn engagement van 12 jaar. De betrokken Lotus medewerkers zullen meermaals per jaar met hun petekind communiceren, hun foto en schoolrapport ontvangen en hun ontwikkeling opvolgen. Hierdoor kan een persoonlijke band opgebouwd worden. Wij hebben gekozen voor een school in Zuid-Afrika, gezien de link met de productie van onze BEAR producten aldaar.

Wij zijn bijzonder fier dat onze medewerkers massaal en positief gereageerd hebben bij de voorstelling van dit project. Zij geven aan dat ze trots zijn te mogen werken voor een bedrijf waarin een dergelijk initiatief wordt voorgesteld en uitgevoerd. Eén peetouder kan niet alle kinderen ter wereld redden, maar kan wel de wereld van één kind redden. Wij zijn dan ook blij met onze keuze om samen met onze medewerkers van de corporate afdelingen een hondertal kinderen toegang te kunnen geven tot degelijk onderwijs en zo hun toekomstkansen te vergroten.



### Creëren van tewerkstelling

Door het opstarten van productiefaciliteiten voor BEAR in Wolseley, Zuid-Afrika zal Lotus Bakeries zorgen voor extra tewerkstelling in deze regio. We voorzien dat er bij het opstarten van de fabriek in Wolseley, meer dan 300 medewerkers aan de slag kunnen gaan. Dit betekent dat wij in die regio een belangrijke werkgever zullen zijn, en op deze wijze een belangrijke bijdrage zullen leveren tot het verbeteren van de lokale maatschappij.

De werkloosheid in de regio is er erg hoog. Als een van de topwerkgevers in de streek kunnen we het verschil maken voor de lokale community. De nieuwe fabriek aan de rand van de stad zal nog meer deel zijn van de gemeenschap dan de huidige site, die in landelijk gebied ligt. Daarom zijn we nu al bruggen aan het bouwen met de mensen ter plaatse.

Isabelle Maes, CEO Natural Foods

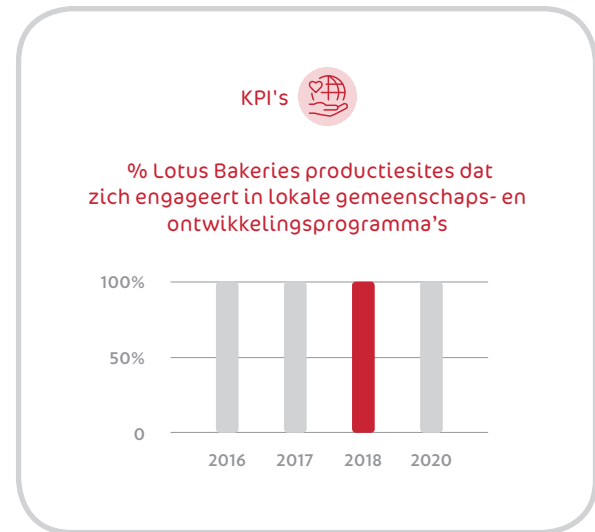
## We stimuleren ondernemerschap

### Partner van Ondernemers voor Ondernemers

Toen Ondernemers voor Ondernemers bijna twee decennia geleden werd opgericht, was Lotus Bakeries een van de partners van het eerste uur. De missie om ondernemers in het Zuiden te steunen paste immers perfect bij onze familiewaarden. Vandaag zijn we nog altijd actief als kernlid van de vzw.

### Stimuleren van het ondernemerschap in Benin

In het noorden van Benin is fonio een van de belangrijkste voedingsgewassen die in veel bereidingen kan worden gebruikt. De teelt kent echter sinds jaren een achteruitgang. Via Ondernemers voor Ondernemers en Louvain Coopération steunt Lotus Bakeries een project met als doel het hele jaar door continue toegang tot gezonde en voedzame voedingsproducten te garanderen voor 8.000 gezinnen. Hiervoor worden 850 microprojecten opgezet en worden 3.300 gezinnen geholpen bij de productie van fonio.





## 02. DANKZIJ ONZE MEDEWERKERS MAKEN WE HET VERSCHIL

Aangenaam werk bieden in een uitdagende omgeving is ons motto. Het welzijn van onze medewerkers en een inspirerende bedrijfscultuur vormen de speerpunten binnen onze tweede duurzaamheidspijler. Lotus Bakeries zet in op duurzame groei om op die manier werkgelegenheid op lange termijn aan te bieden.



### Onze bedrijfswaarden zijn TOP

**Teamspirit:** elke schakel in het hele proces is even belangrijk, van marketing over productie tot verpakking. Daarom is een geoliede teamwerking onontbeerlijk. Samen gaan we er elke dag voor om van Lotus Bakeries een succesverhaal te maken in een veilige en 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 bijvoorbeeld. Investeren in onze medewerkers komt het volledige bedrijf ten goede.



## Bedrijfswaarden en competenties voorop bij rekrutering

Een belangrijke uitdaging voor Lotus Bakeries is om competente medewerkers aan te trekken die de TOP-waarden uitstralen. Lotus Bakeries wil kwalitatief hoogstaande producten aan haar consumenten aanbieden en hiervoor moet zij een beroep kunnen doen op bekwame medewerkers die met kennis van zaken te werk gaan. 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, waar relevant, onderworpen aan een extern assessment aangepast aan de functie waarvoor de kandidaat solliciteert. Het doel is tweërlei: een breed draagvlak creëren om de kandidaten met het beste pakket aan vaardigheden en competenties voor de functie in kwestie te selecteren alsook de kandidaten een beter beeld te geven over de bedrijfswaarden en -cultuur. Op deze manier geloven wij dat we een gediversifieerde groep aan medewerkers kunnen tewerkstellen die allemaal de TOP-waarden gemeen hebben.

Lotus Bakeries handhaaft geen quota op grond van geslacht, leeftijd, nationaliteit, taal of anderszins. We rekruteren elke kandidaat via dezelfde hiervoor omschreven procedure, onderworpen aan interne en externe evaluaties op competenties, vaardigheden en waarden, ongeacht afkomst, leeftijd, geslacht en nationaliteit. Voor elke functie binnen Lotus Bakeries werd een functieweging verricht aan de hand waarvan per functie een loonpakket is gedefinieerd, zodat er voor elke kandidaat een objectief vastgesteld loonpakket beschikbaar is.

We constateren dat het objectieve rekruteringsbeleid van Lotus Bakeries een mooie genderdiversiteit tot gevolg heeft, met 52,4% vrouwelijke en 47,6% mannelijke medewerkers.

## Onboarding

Eens aan boord, streeft Lotus Bakeries naar een gedegen onboarding, waarin nieuwe Lotus leden 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 een goed beeld krijgen van de werking van de Lotus Bakeries groep.

## Helder over onze doelstellingen

Pas wanneer alle neuzen in dezelfde richting staan, kunnen we samen en met nog meer plezier op het werk onze langetermijndoelen realiseren. Daarom communiceren we via diverse interne kanalen over deze langetermijndoelstellingen. Op basis van die algemene koers bepalen de verschillende afdelingen vervolgens hun eigen prioriteiten en stippelen ze een bijbehorend actieplan uit.

## Bruggen bouwen

Lotus Bakeries wil bruggen bouwen tussen al haar medewerkers. Dit gebeurt in de eerste plaats door respectvol en zorgzaam met elkaar om te gaan. Teamspirit is niet voor niets één van de TOP-waarden. Om de samenwerking tussen de medewerkers te verbeteren, stimuleert Lotus Bakeries heldere communicatie over de hele Groep heen, lokaal en internationaal, onder meer via ons informatie-uitwisselingsysteem LotusLink SharePoint. Verder worden teambuilding activiteiten georganiseerd zodat medewerkers elkaar buiten hun dagdagelijkse context leren kennen. Tenslotte heeft Lotus Bakeries enkele goed opgeleide vertrouwenspersonen aangeduid bij wie medewerkers terecht kunnen.

## Volop groeien binnen de organisatie

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 medewerkers kansen geven om zich te ontplooiën, voldoende opleidingsmogelijkheden aanbieden, maar evengoed erover waken dat er binnen de Groep voldoende uitdagingen bestaan voor medewerkers die honger hebben naar meer.

Onze overtuiging is dat interne mobiliteit een van de sleutels is tot meer betrokkenheid en een hogere inzetbaarheid van onze medewerkers. Bij Lotus Nederland, bijvoorbeeld, slaagden we er vorig jaar in om meer dan 75% van onze vacatures intern in te vullen. Medewerkers krijgen een nieuw takenpakket of andere verantwoordelijkheden, waardoor ze zich ten volle kunnen ontwikkelen binnen de organisatie. In 2018 hebben we opnieuw aan enkele Lotus medewerkers de kans kunnen geven om als expat een ervaring in het buitenland op te doen. Daarnaast worden geregeld opleidingsmogelijkheden aangeboden en zijn we ook gestart met een 'Young graduates programme'. Dit draagt bij aan de voortdu-

rende ontwikkeling van vaardigheden en kwalitatieve competenties van het Lotus team.

### Veiligheid op de werkvloer staat centraal

Een tweede uitdaging binnen met name de productieomgeving van Lotus Bakeries is de veiligheid en het welzijn van de medewerkers. 'Safety first' staat stevast bovenaan de agenda.

### 'Safety first' boven op de agenda

Het welzijn van onze medewerkers draait in de eerste plaats om een veilige werkomgeving. Een ongeluk zit in een klein hoekje en een seconde van onoplettendheid kan ernstige gevolgen hebben op een productievloer. Daarom staat 'safety first' telkens bovenaan de agenda tijdens werkvergaderingen. Dagelijks overleggen onze medewerkers en leidinggevenden over veiligheidssituaties en zetten we in op structurele verbeteringen.



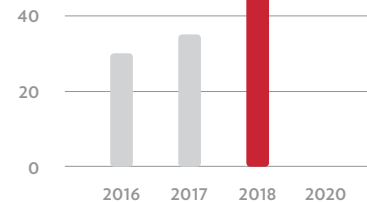
### Arbovignet voor Lotus Nederland

De Nederlandse Arbeidsomstandighedenwet, kortweg Arbowet, bevat regels om de veiligheid, de gezondheid en het welzijn van medewerkers te bevorderen en arbeidsongevallen te vermijden. De Nederlandse Vereniging voor de Bakkerij- en Zoetwarenindustrie (VBZ) ontwikkelde een Arbovignet voor de sector. Zowel de fabriek in Enkhuisen als de fabriek in Geldrop hebben bewezen te kunnen voldoen aan de hoge kwaliteitsstandaarden en hebben het vignet behaald.

KPI's



### Aantal arbeidsongevallen met afwezigheid in onze huidige productiesites



In 2018 gebeurden er in alle vestigingen van de Groep Lotus Bakeries samen 47 arbeidsongevallen met afwezigheid tot gevolg en—hoewel geen van allen het etiket zwaar arbeidsongeval verdient—zijn dat er 47 te veel.

Het merendeel van de arbeidsongevallen situeert zich in twee plants waar de volumes enorm zijn toegenomen en waar ook vele nieuwe medewerkers zijn gestart. Deze omstandigheden mogen op zich geen reden zijn om meer arbeidsongevallen te verantwoorden. Wij zullen dan ook extra inspanningen moeten leveren om de resultaten in de toekomst drastisch te verbeteren.

Het feit dat sommige afdelingen, zelfs sommige fabrieken, de teller al verschillende jaren op nul hebben staan, sterkt ons in het vertrouwen dat we onze inspanningen moeten blijven verstevigen om ons ultieme doel te bereiken: 'zero' arbeidsongevallen over alle vestigingen van de Groep heen.

## Werk aangenaam maken voor onze medewerkers

### Aangename werkomgeving

Lotus Bakeries streeft ernaar om een aangename werkomgeving aan te bieden, met verschillende faciliteiten zoals statafels 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.

Na de ingebruikname van nieuwe kantoren in de VS, Duitsland, Zwitserland, China, Zuid-Korea, Oostenrijk en de renovatie van de kantoren in Comines, werd in 2018 gestart met de renovatie van het kantorencomplex in Lembeke. Hierbij wordt getracht de werkplek zo aangenaam mogelijk te maken.



Ook in Enkhuizen (NL) werden de fabriek en de kantoren volledig gerenoveerd.



### Gezond en fit voor de dag

Lotus Bakeries gelooft dat aandacht voor gezondheid en fitheid zowel de medewerker als het bedrijf ten goede komt. In 2018 werd de mogelijkheid gegeven aan alle medewerkers in België om in te stappen in een fietslease programma. Ondertussen hebben meer dan 150 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.





### 03.

## VERANTWOORD GENIETEN VAN ONS DUURZAME AANBOD

Mensen volop maar verantwoord laten genieten, vandaag en in de toekomst. Daar zetten we elke dag opnieuw op in in het kader van onze derde duurzaamheidspijler.

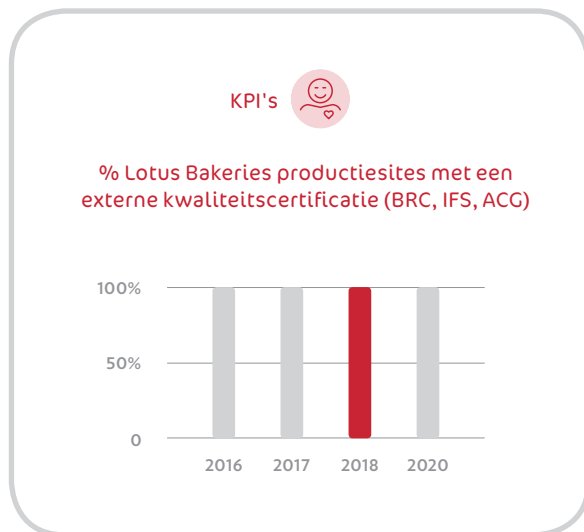
Lotus Bakeries wil haar consumenten lekkere en kwaliteitsvolle tussendoortjes kunnen aanbieden voor elk moment van de dag, zowel in de categorie van koekjes en gebak als in de categorie van natuurlijke tussendoortjes. In het gamma van koekjes en gebak blijft de nadruk liggen op het genieten, maar met de voortdurende aandacht voor een gezonde balans tussen genieten en gezondheid. In het gamma van natuurlijke tussendoortjes ligt de primaire focus op gezondheid, maar met de ambitie om gezonde en natuurlijke producten aan te bieden die tevens heel lekker zijn. Lotus Bakeries wil 'lekker' zo gezond mogelijk maken en 'gezond' zo lekker mogelijk maken. Zorg dragen voor de kwaliteit, herkomst, samenstelling en veiligheid van onze producten is hierbij cruciaal.

Dit beleid gaat gepaard met een heel aantal uitdagingen. Om kwalitatief hoogstaande producten op de markt te kunnen brengen doen we een beroep op een bekwame, interne R&D-afdeling. De almaar groeiende maatschappelijke bewustwording van gezonde voeding noopt ons ertoe om in te zetten op een gediversifieerd aanbod aan producten alsook de productsamenstelling te gaan analyseren en waar mogelijk verder bij te sturen.

### Topkwaliteit over de hele lijn

Ons streven naar kwalitatief hoogstaande producten en processen is een werk van elke dag en gaat gepaard met forse investeringen in research. Zo verfijnt onze R&D-afdeling de productsamenstelling. Naast hun eigen expertise doen ze hiervoor een beroep op nieuwe inzichten in verschillende grondstoffen van gerenommeerde kennisinstellingen en innovatieplatformen binnen de voedingsindustrie. Ook leren we veel van elkaar. Om best practices zo snel mogelijk in andere fabrieken toe te passen, werken we met een systeem van georganiseerd overleg. Het voortdurende streven naar hoogkwalitatieve producten en processen wordt zowel intern als extern geaudit (IFS, BRC, ACG) en al onze medewerkers zijn er nauw bij betrokken.





Als Lotus Bakeries vinden wij het belangrijk om op verschillende manieren een antwoord te kunnen bieden aan de consument met betrekking tot een verantwoorde levenswijze. Deze verantwoorde levenswijze kan worden voorgesteld als een balans tussen beweging en voeding.

Om de consumenten te ondersteunen bij hun voedingskeuze vinden we het in eerste instantie van belang dat zij van elk artikel over de correcte informatie beschikken met betrekking tot de nutritionele waarden. Deze informatie is niet alleen terug te vinden op de verpakking maar ook op onze website. Daarnaast spelen wij in op het groeiende bewustzijn rond gezonde voeding door een aantal topproducten in zowel grote als kleine verpakkingen aan te bieden.

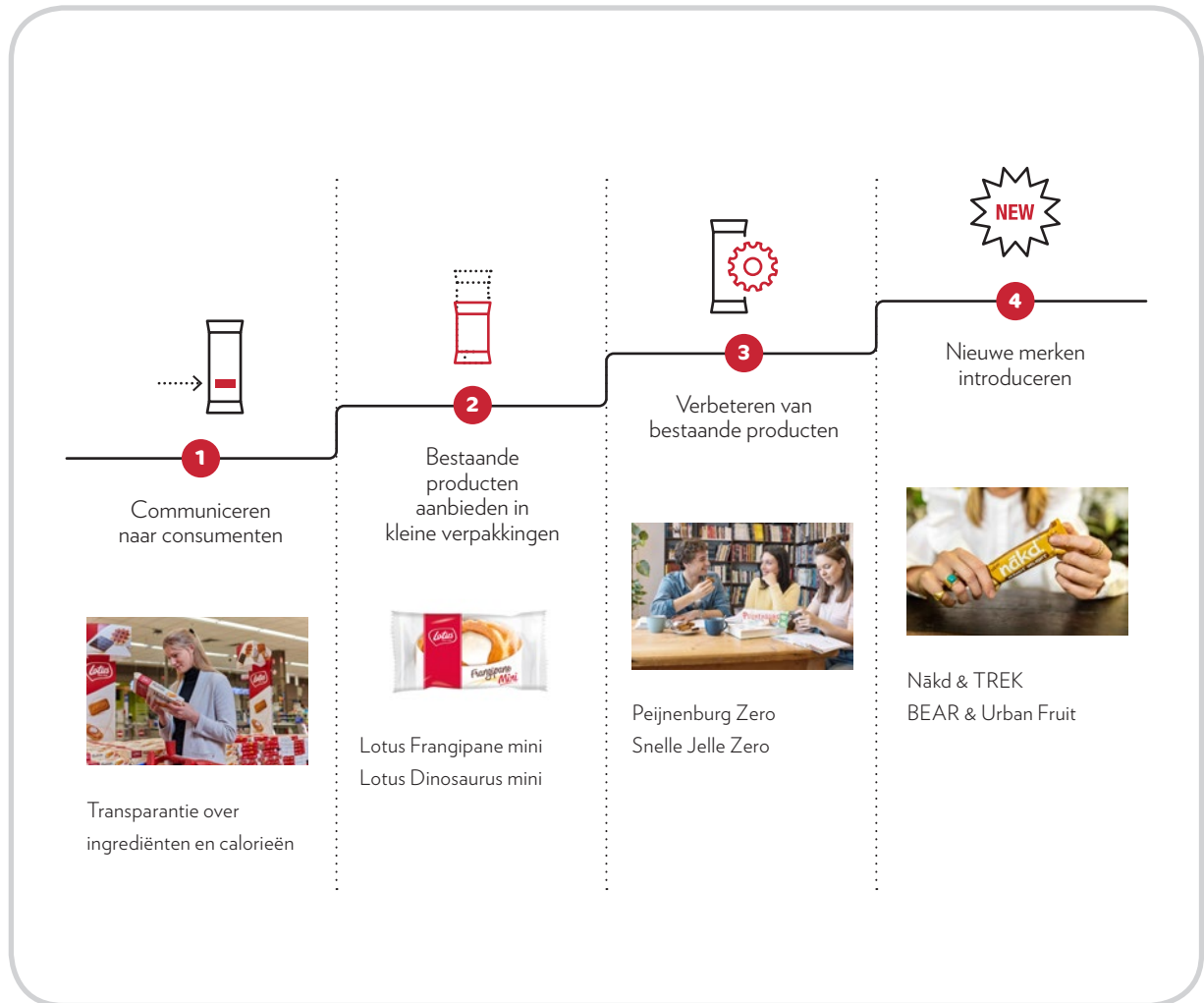
Onze R&D afdeling heeft hierbij als taak om producten te ontwikkelen waarbij de voedingscomponenten op een positieve wijze worden aangepast, steeds met respect voor het behoud van de kwaliteit en smaak van het product. Zo werden belangrijke stappen gezet in het reduceren van transvetten, verzadigde vetten en suiker.

Ten slotte werd sedert de acquisitie Nākd, TREK, BEAR, Urban Fruit en Kiddylicious, ons gamma uitgebreid met gezonde tussendoortjes.



### Gezonde levensstijl: jong geleerd is oud gedaan

Wie als kind gezonde voedings- en leefgewoontes aangeleerd krijgt, plukt daar op latere leeftijd de vruchten van. Vanuit die redenering is onze vestiging in het Nederlandse Geldrop partner van de organisatie JOGG, kort voor Jongeren op Gezond Gewicht. Bovendien zijn we ondertekenaar op nationaal vlak van 'de gezonde schoolkantine' en bieden we samen met JOGG onder meer gezonde alternatieven aan voor het tienuurtje door Nākd, BEAR, Snelle Jelle en Peijnenburg Zero te introduceren.





## 04. ONZE IMPACT OP HET MILIEU STELSELMATIG VERMINDEREN

Als het op respect voor het milieu aankomt, laten we niets aan het toeval over. Van inkoop over productie tot verpakking: zorg voor onze leefomgeving is het sleutelwoord. In het kader van de vierde duurzaamheidspijler monitoren en verbeteren we onafgebroken de impact van al onze processen op de natuur.

Lotus Bakeries wenst duurzame groei te realiseren. Voldoen aan de relevante milieuwetgeving is een evident streven. Onze doelstelling gaat verder. Lotus Bakeries volgt de impact van haar activiteiten op het milieu nauwkeurig op en beoogt steeds haar ecologische voetafdruk te verkleinen.

Op basis van de materialiteitsmatrix hebben we enkele belangrijkste risico's op het vlak van milieu geïdentificeerd. In de eerste plaats verkoopt Lotus Bakeries inmiddels producten in een zestigtal landen en produceert zij in vier—binnenkort zes—landen, waarbij we rekening houden met de steeds veranderende wetgeving, ook op het vlak van milieu. Voorts is het verminderen van afval, maar ook het verlagen van energie, CO<sub>2</sub> en watergebruik een belangrijk aandachtspunt in de voedingssector. Tot slot biedt de inkoopzijde diverse uitdagingen, naar traceerbaarheid en compliance van onze leveranciers met principes die overeenkomen met de beginselen die Lotus Bakeries hoog in het vaandel draagt op het vlak van milieu en maatschappij.

### Professioneel kwaliteitsdepartement

Onze afdeling Corporate Quality Assurance staat in voor het permanent opvolgen van de veranderende wetgeving en vertaalt deze in ons Quality Management System (QMS). De afdeling draagt onder meer zorg

voor duidelijke informatie op de verpakkingen conform de wetgeving, zodat de consument goed geïnformeerd wordt over onze producten en hun ingrediënten. Ook de leveranciers en hun producten worden getoetst aan de voorschriften die Lotus Bakeries hen oplegt, zodat wij kwaliteitsvolle en voedselveilige producten aan de consument kunnen aanbieden. De kwaliteitswaarborgen worden steevast opgevolgd door laboratoriumanalyses en leveranciersevaluaties.

### Afval verminderen en voorkomen

Door het productieproces stelselmatig te optimaliseren, houden we ons productieafval zo veel mogelijk binnen de perken. Wat na productie overblijft, wordt verwerkt tot veevoeder, maar de bedoeling is om die reststromen nog te minimaliseren door efficiënter gebruik van ingrediënten.

Ook helpen we de consument om minder voedsel te verspillen door keuze te bieden uit verschillende verpakkingsformaten. Verder maken we steeds meer gebruik van portieverpakkingen. Het idee hierachter: voedsel weggoien belast het milieu een stuk meer dan een kleine hoeveelheid kunststof voor het apart verpakken van porties. De ecologische voetafdruk van het productieproces in de brede zin van het woord (kweek, teelt, assemblage...) is doorgaans beduidend groter dan die van de verpakking.



Als Lotus kiezen we voor flexibiliteit in onze verpakkingsformaten en een oplossing voor verschillende huishoudgroottes en consumptiemomenten, afhankelijk van hoe vaak men van ons koekje wil genieten.

### Verstandig omgaan met verpakkingen

#### Doel van de verpakking

Zonder de inhoud wordt een verpakking vaak gepercipieerd als zijnde afval, deze heeft immers geen betekenis voor de consument wanneer er geen koekje of product in zit. De verpakking vervult echter een aantal belangrijke functies die onder andere cruciaal zijn voor het bewaren en beschermen van het product tijdens het vervoer en de tussentijdse opslag vanuit de Lotus Bakeries fabriek richting consument. Bovendien is een goede verpakking een garantie voor de gezondheid en de veiligheid van de consument. Verder vervult de verpakking ook andere functies zoals het ter beschikking stellen van informatie (allergenen), marketing, diversificatie en presentatie van de producten in aangepaste porties.

#### Verpakkingsmaterialen

Lotus Bakeries gebruikt drie types verpakkingsmateriaal om onze producten veilig en smaakvol tot bij de consument te brengen: karton, glas en kunststof.

Voor het transporteren is het belangrijkste verpakkingsmateriaal, in gewicht, het karton. Dit biedt een ideale bescherming. Onze transportverpakkingen bestaan voor meer dan 90% uit gerecycleerd materiaal. Karton wordt al op grote schaal ingezameld en gerecycleerd en helpt mee bij het creëren van een circulaire economie.

Onze speculoospasta wordt grotendeels in glas afgevuld omdat dit een optimale bewaring en smaakervaring biedt. Het gebruikte glas kan vervolgens worden ingezameld en gerecycleerd.

Wanneer Lotus Bakeries kunststof gebruikt, dan is dit om het product langer te bewaren en vers te houden. Bij het gebruik van kunststof kiezen we bewust voor mono materiaal, teneinde de recyclagemogelijkheden zoveel mogelijk te faciliteren.

#### Recyclage

Als we in de toekomst willen blijven beroep doen op de voordelen van kunststof zonder het milieu te belasten, moeten we er slim gebruik van maken. We ontwerpen een verpakking die enerzijds het product zo goed mogelijk beschermt, maar die anderzijds ook een minimale milieu-impact van product en verpakking heeft. Verder stellen wij vast dat het gewicht van alle verpakkingsmateriaal per consumenteneenheid (of kg product) van Lotus Bakeries bijzonder laag is.

We analyseren actief de recycleerbaarheid van onze verpakkingen, maar de recycleerbaarheid alleen is niet voldoende. Biscoff komt wereldwijd op de markt terecht. Ophalen en sorteren worden echter lokaal georganiseerd. Bij "moeilijker" te recyclen materialen, zoeken we samen met onze leveranciers en wetenschappelijke instellingen naar alternatieven. Deze worden uitgebreid getest, waarbij we de kwaliteit en smaakbeleving van ons product niet uit het oog verliezen.

### Voedselverspilling versus voorverpakt

Het is een misvatting dat grote voordeelverpakkingen beter zijn voor het milieu dan portieverpakkingen. Het klopt dat de hoeveelheid verpakking hier kleiner is dan bij portieverpakkingen. Maar, anderzijds kunnen portieverpakkingen voedselverspilling voorkomen en daardoor juist beter zijn voor het milieu. De impact van voedsel weggooien versus de impact van enkele grammen meer kunststof is immers veel groter.

### Innovatie

Wanneer we nieuwe producten en verpakkingsformaten ontwikkelen, bekijken we de totale supply chain. Zo gaan we telkens voor een optimale belading van de paletten en de vrachtwagens om zo de impact van het transport te minimaliseren. Uiteraard zien we het als onze taak om de trends en ontwikkelingen in materialen, duurzaamheid en recyclage nauw op te volgen en waar mogelijk toe te passen.

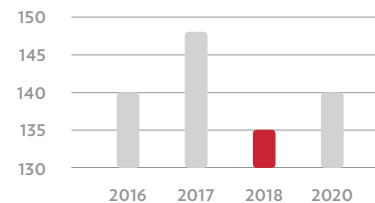
### Aandacht voor ecologische voetafdruk Energieverbruik en uitstoot beperken

De Carbon Footprint (kg CO<sub>2</sub>) Scope 1 & 2 per geproduceerde ton is in 2018 met 8% gedaald ten opzichte van 2017. In niet minder dan 10 van de 11 productievestigingen werd een daling gerealiseerd, de andere vestiging bleef nagenoeg stabiel.

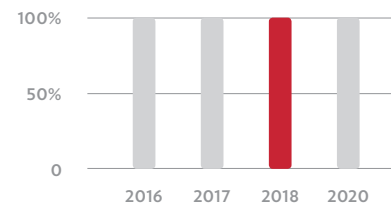
KPI's



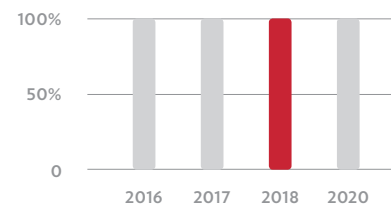
#### Uitstoot van CO<sub>2</sub> equivalente emissies per geproduceerde ton (in kgCO<sub>2</sub>e/ton)\* in onze huidige productiesites



#### % van onze huidige productiesites dat het CO<sub>2</sub>-neutraal label heeft behaald\*



#### % van onze huidige productiesites dat het RSPO-certificaat heeft behaald



\* Deze KPI's zijn geldig voor scope 1 & 2 emissies en zijn berekend aan de hand van Bilan Carbone.



Bovendien wordt ons gasverbruik gecompenseerd via het WWF Gold Standard-programma en is onze elektriciteit groen. Het resultaat van al deze inspanningen: sinds 2015 produceert Lotus Bakeries CO<sub>2</sub> neutraal.

### Medewerkers sensibiliseren inzake afval en uitstoot

Ook onze medewerkers worden betrokken in het verminderen van afval en uitstoot. Zo heeft Lotus onder meer een LotusLink SharePoint platform geïnstalleerd waarbij informatie grondig werd gedigitaliseerd en de toegang ertoe werd gefaciliteerd. Dit is een belangrijke stap in de richting van een paperless werkomgeving. Bovendien wordt het gebruik van moderne communicatiemiddelen gestimuleerd om reizen te beperken. Daarnaast is er aandacht voor een groener wagenpark en werd er een fietsleaseplan geïntroduceerd voor onze medewerkers in België.



### Lokaal produceren in grootste exportmarkt

Bij de ontwikkeling van een nieuw product of ander verpakkingsformaat nemen we altijd de volledige logistieke ketting in rekening. Denk aan de optimale belading van paletten en vrachtwagens. Zo beperken we de impact van transport tot een minimum.

Voor de bevoorrading van onze grootste exportmarkt voor speculoos gaan we nog een stap verder. In Noord-Carolina in de Verenigde Staten zal de eerste Lotus speculoosfabriek buiten België worden gebouwd. Net zoals voor onze Europese fabrieken zullen wij in de Verenigde Staten onze grondstoffen en verpakkingsmaterialen zoveel mogelijk lokaal inkoop en zullen de productielijnen uitgerust zijn met moderne technieken van energierecuperatie. De ambitie is om de volledige productie voor de Amerikaanse markt ter plaatse te organiseren. Dat zal niet alleen aanzienlijk merkbaar zijn in onze ecologische voetafdruk, ook zullen we nieuwe jobs creëren in die regio. De eerste Lotus Biscoff koekjes zullen er in 2019 van de band rollen.





**MAATSCHAPPELIJKE ZETEL**

Lotus Bakeries NV  
Gentstraat 1  
B-9971 Lembeke  
T + 32 9 376 26 11  
F + 32 9 376 26 26  
[www.lotusbakeries.com](http://www.lotusbakeries.com)

Rechtspersonenregister van Gent,  
Ondernemingsnummer 0401.030.860

**CONTACT**

Voor verdere verduidelijkingen omtrent de gegevens in dit jaaroverzicht 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  
F + 32 9 376 26 26  
[corporate@lotusbakeries.com](mailto:corporate@lotusbakeries.com)

**Concept en realisatie**

Focus Advertising en Lotus Bakeries  
[www.focus-advertising.be](http://www.focus-advertising.be)

**Illustratie cover**

Flore Deman  
[www.floredeman.com](http://www.floredeman.com)





## Max' favoriet ... Lotus Biscoff 1p!



"Mijn favoriete Lotus product is zonder twijfel de Lotus Biscoff 1p: het ligt niet alleen aan de basis van alles wat we doen in de 'out-of-home' afdeling, het is ook een belangrijke groeipoot én het maakt elk koffiemoment uniek."

— Max Kenyon, Key Account Manager OOH VK



[www.lotusbakeries.com](http://www.lotusbakeries.com)





**BEING GREAT  
IN LITTLE THINGS  
TOGETHER**

Jaaroverzicht 2018 - Financiële bijlage

De hierna weergegeven geconsolideerde jaarrekening voor 2018 is opgesteld volgens IFRS zoals goedgekeurd voor toepassing binnen de Europese Unie met een vergelijking voor 2017 eveneens volgens IFRS.

De statutaire jaarrekening die verkort wordt weergegeven in de financiële bijlage is opgesteld volgens de Belgische boekhoudnormen (BGAAP).

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 105 van het Wetboek van Venootschappen, 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](http://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 jaaroverzicht 2018 van Lotus Bakeries NV. Dit jaaroverzicht bestaat uit twee 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 . . . . .	9
1.1 Lijst van de geconsolideerde ondernemingen. . . . .	9
1.2 Wijzigingen in de groepsstructuur in 2018 . . . . .	10
1.3 Juridisch organigram . . . . .	11
2. Waarderingsregels . . . . .	12
3. Geografische segmentinformatie . . . . .	24
4. Overnames en verkoop van dochterondernemingen . . . . .	28
5. Materiële vaste activa . . . . .	29
6. Goodwill . . . . .	31
7. Immateriële vaste activa. . . . .	32
8. Uitgestelde belastingen. . . . .	36
9. Deelnemingen en andere vorderingen op lange termijn . . . . .	37
10. Voorraden . . . . .	37
11. Handelsvorderingen en overige vorderingen. . . . .	37
12. Geldmiddelen en kasequivalenten . . . . .	38
13. Netto financiële schuld . . . . .	38
14. Geplaatst kapitaal . . . . .	38
15. Dividenden . . . . .	39
16. Eigen aandelen . . . . .	40
17. Rentedragende verplichtingen. . . . .	40
18. Pensioenverplichtingen . . . . .	41
19. Voorzieningen. . . . .	43
20. Afgeleide financiële instrumenten . . . . .	43
21. Overige langlopende verplichtingen . . . . .	44
22. Handels- en overige schulden . . . . .	45
23. Personeelskosten . . . . .	45

24. Op aandelen gebaseerde betalingen. . . . .	46
25. Afschrijvingen en waardeverminderingen op (im)materiële vaste activa . . . . .	49
26. Andere bedrijfsopbrengsten en -kosten . . . . .	49
27. Niet-recurrent bedrijfsresultaat . . . . .	49
28. Financieel resultaat. . . . .	50
29. Belastingen op het resultaat . . . . .	50
30. Winst per aandeel . . . . .	51
31. Verbonden partijen. . . . .	51
32. Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen. . . . .	51
33. Financieel risicobeheer . . . . .	52
34. Categorieën en reële waarde van financiële instrumenten. . . . .	52
35. Onderzoek en ontwikkeling . . . . .	56
36. Gebeurtenissen na balansdatum . . . . .	56
37. Verklaring van de verantwoordelijke personen . . . . .	56
38. Informatie omtrent de Commissaris, zijn vergoeding en de bijkomende diensten. . . . .	57

VERSLAG VAN DE COMMISSARIS . . . . .	58
--------------------------------------	----

## VERKORT FINANCIËEL VIJFJARENOVERZICHT

GROEP LOTUS BAKERIES. . . . .	64
VERKORTE STATUTAIRE JAARREKENING VAN LOTUS BAKERIES NV . . . . .	66
Balans na winstverdeling . . . . .	66
Niet-geconsolideerde resultatenrekening . . . . .	67
Resultaatverwerking . . . . .	67
Uittreksel uit de toelichting . . . . .	67
Waarderingsregels . . . . .	68

# GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

## Geconsolideerde balans

IN DUIZENDEN EUR	TOELICHTING	31-12-2018	31-12-2017
<b>ACTIVA</b>			
<b>VASTE ACTIVA</b>			
Materiële vaste activa	5	219.897	174.426
Goodwill	6	177.639	141.001
Immateriële vaste activa	7	138.887	123.924
Deelnemingen	9	2.448	-
Investerings in andere vennootschappen	4	12	12
Uitgestelde belastingvorderingen	8	3.936	4.310
Andere vorderingen op lange termijn	9, 20	2.828	4.020
<b>VLOTTENDE ACTIVA</b>			
Voorraden	10	39.066	33.653
Handelsvorderingen	11	71.097	60.104
Terugvorderbare BTW	11	4.503	4.789
Terugvorderbare belastingen	11	523	484
Overige vorderingen	11	2.993	1.487
Geldmiddelen en kasequivalenten	12, 13	45.597	48.129
Overlopende rekeningen		2.146	1.155
<b>TOTAAL DER ACTIVA</b>		<b>711.572</b>	<b>597.494</b>

IN DUIZENDEN EUR	TOELICHTING	31-12-2018	31-12-2017
<b>PASSIVA</b>			
<b>EIGEN VERMOGEN</b>			
Kapitaal	14	16.319	15.999
Geconsolideerde reserves		369.114	316.954
Eigen aandelen	13, 16, 24	(11.406)	(13.919)
Overige reserves	18	(27.156)	(25.877)
Minderheidsbelangen		56	56
<b>LANGLOPENDE VERPLICHTINGEN</b>			
Rentedragende verplichtingen	13, 17	116.500	117.500
Uitgestelde belastingsschulden	8	52.725	49.206
Pensioenverplichtingen	18	3.519	3.846
Voorzieningen	19	377	414
Afgeleide financiële instrumenten	20	2.319	1.970
Overige langlopende verplichtingen	21	22.602	20.987
<b>KORTLOPENDE VERPLICHTINGEN</b>			
Rentedragende verplichtingen	13, 17	36.655	1.750
Pensioenverplichtingen	18	234	152
Voorzieningen	19	21	21
Handelsschulden	22	86.794	68.542
Personeelsgerelateerde schulden	22	21.330	18.383
BTW schulden	22	300	119
Belastingsschulden	22	14.761	16.464
Afgeleide financiële instrumenten	20, 22	-	1
Overige verplichtingen	22	3.102	1.662
Overlopende rekeningen	22	3.406	3.264
<b>TOTAAL DER PASSIVA</b>		<b>711.572</b>	<b>597.494</b>

## Geconsolideerde resultatenrekening

IN DUIZENDEN EUR	TOELICHTING	2018	2017
<b>OMZET</b>		<b>556.435</b>	<b>524.055</b>
Handelsgoederen, grond- en hulpstoffen		(184.804)	(171.494)
Diensten en diverse goederen		(150.732)	(145.568)
Personeelskosten	23	(111.977)	(105.580)
Afschrijvingen en waardeverminderingen op immateriële en materiële vaste activa	25	(12.942)	(12.105)
Waardeverminderingen op voorraden, bestellingen in uitvoering en handelsvorderingen	10, 11	(1.706)	(2.198)
Andere bedrijfskosten	26	(2.123)	(3.168)
Andere bedrijfsopbrengsten	26	2.879	5.407
<b>RECURRENT BEDRIJFSRESULTAAT (REBIT)<sup>(1)</sup></b>		<b>95.030</b>	<b>89.349</b>
Niet-recurrent bedrijfsresultaat	27	(3.005)	(91)
<b>BEDRIJFSRESULTAAT (EBIT)<sup>(2)</sup></b>		<b>92.025</b>	<b>89.258</b>
Financieel resultaat	28	(3.324)	(2.228)
Interest opbrengsten (kosten)		(2.435)	(2.096)
Wisselkoers winsten (verliezen)		(596)	175
Overige financiële opbrengsten (kosten)		(293)	(307)
<b>RESULTAAT VÓÓR BELASTINGEN</b>		<b>88.701</b>	<b>87.030</b>
Belastingen	8, 29	(20.829)	(22.397)
<b>RESULTAAT NA BELASTINGEN</b>		<b>67.872</b>	<b>64.633</b>
<b>NETTORESULTAAT</b> - toe te rekenen aan:		<b>67.872</b>	<b>64.633</b>
Minderheidsbelangen		964	1.094
Houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries		66.908	63.539

(1) REBIT wordt gedefinieerd als het recurrent bedrijfsresultaat, bestaande uit alle opbrengsten en kosten die betrekking hebben op de normale bedrijfsuitoefening.

(2) EBIT wordt gedefinieerd als het recurrent bedrijfsresultaat + niet-recurrent bedrijfsresultaat.

(3) Totaal aantal aandelen, inclusief eigen aandelen, per 31 december

IN DUIZENDEN EUR	TOELICHTING	2018	2017
<b>OVERIG RESULTAAT</b>			
<b>Die later zouden kunnen opgenomen worden in het nettoresultaat</b>		<b>(1.726)</b>	<b>(2.727)</b>
Wisselkoersverschillen bij omrekening buitenlandse vestigingen		(587)	(5.989)
Winst / (Verlies) op kasstroomafdekkingen, na belastingen		(1.139)	3.262
<b>Die nooit zullen opgenomen worden in het nettoresultaat</b>		<b>276</b>	<b>(757)</b>
Herwaarderingswinsten / (-verliezen) op toegezegde pensioenregelingen	18	276	(757)
<b>Niet-gerealiseerde resultaten na belastingen</b>		<b>(1.450)</b>	<b>(3.484)</b>
<b>Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten</b> - toe te rekenen aan:		<b>66.422</b>	<b>61.149</b>
Minderheidsbelangen		793	449
Houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries		65.629	60.700
<b>WINST PER AANDEEL</b>	30		
Gewogen gemiddeld aantal aandelen		803.878	799.423
<b>Gewone winst per aandeel (EUR)</b> - toe te rekenen aan:		<b>1,20</b>	<b>1,37</b>
Minderheidsbelangen			
Houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries		<b>83,23</b>	<b>79,48</b>
Gewogen gemiddeld aantal aandelen na verwateringseffect		808.813	808.735
<b>Verwaterde winst per aandeel (EUR)</b> - toe te rekenen aan:		<b>1,19</b>	<b>1,35</b>
Minderheidsbelangen			
Houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries		<b>82,72</b>	<b>78,57</b>
Totaal aantal aandelen <sup>(3)</sup>		815.733	814.433
<b>Winst per aandeel (EUR)</b> - toe te rekenen aan:		<b>1,18</b>	<b>1,34</b>
Minderheidsbelangen			
Houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries		<b>82,02</b>	<b>78,02</b>

## Geconsolideerde staat van de wijzigingen in het eigen vermogen

IN DUIZENDEN EUR	GEPLAATST KAPITAAL	UITGIFTEPREMIE	KAPITAAL	GECONSOLIDEERDE RESERVES
<b>EIGEN VERMOGEN, 1 januari 2018</b>	<b>3.584</b>	<b>12.415</b>	<b>15.999</b>	<b>316.954</b>
Nettoresultaat van het boekjaar	-	-	-	66.908
Wisselkoersverschillen bij omrekening buitenlandse vestigingen	-	-	-	-
Herwaarderingswinsten / (-verliezen) op toegezegde pensioenregelingen	-	-	-	-
Kasstroomafdekkingsreserve	-	-	-	-
Belastingen op zaken direct toegevoegd of onttrokken aan het eigen vermogen	-	-	-	-
Winsten / (verliezen) onmiddellijk toegerekend aan het eigen vermogen	-	-	-	-
<b>Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>66.908</b>
Dividenden	-	-	-	(15.887)
Kapitaalverhoging	6	314	320	-
Aankoop / verkoop eigen aandelen	-	-	-	-
Aandelenoptieplannen	-	-	-	(1.436)
Impact geschreven putopties op minderheidsbelangen	-	-	-	590
Andere	-	-	-	1.985
<b>EIGEN VERMOGEN, 31 december 2018</b>	<b>3.590</b>	<b>12.729</b>	<b>16.319</b>	<b>369.114</b>
<b>EIGEN VERMOGEN, 1 januari 2017</b>	<b>3.576</b>	<b>11.951</b>	<b>15.527</b>	<b>267.947</b>
Nettoresultaat van het boekjaar	-	-	-	63.539
Wisselkoersverschillen bij omrekening buitenlandse vestigingen	-	-	-	-
Herwaarderingswinsten / (-verliezen) op toegezegde pensioenregelingen	-	-	-	-
Kasstroomafdekkingsreserve	-	-	-	-
Belastingen op zaken direct toegevoegd of onttrokken aan het eigen vermogen	-	-	-	-
Winsten / (verliezen) onmiddellijk toegerekend aan het eigen vermogen	-	-	-	-
<b>Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>63.539</b>
Dividenden	-	-	-	(13.191)
Kapitaalverhoging	8	464	472	-
Aankoop / verkoop eigen aandelen	-	-	-	-
Aandelenoptieplannen	-	-	-	620
Impact geschreven putopties op minderheidsbelangen	-	-	-	(2.013)
Andere	-	-	-	52
<b>EIGEN VERMOGEN, 31 december 2017</b>	<b>3.584</b>	<b>12.415</b>	<b>15.999</b>	<b>316.954</b>

EIGEN AANDELEN	OMREKENINGS- VERSCHILLEN	HERWAARDERINGS- WINSTEN/(VERLIEZEN) OP TOEGEZEGDE PENSIOEN- REGELINGEN	KASSTROOM- AFDEKKINGS- RESERVES	OVERIGE RESERVES	EIGEN VERMOGEN DEEL GROEP	MINDERHEIDS- BELANGEN	TOTAAL EIGEN VERMOGEN
<b>(13.919)</b>	<b>(26.428)</b>	<b>(454)</b>	<b>1.005</b>	<b>(25.877)</b>	<b>293.157</b>	<b>56</b>	<b>293.213</b>
-	-	-	-	-	66.908	964	67.872
-	(416)	-	-	(416)	(416)	(170)	(586)
-	-	199	-	199	199	-	199
-	-	-	(1.594)	(1.594)	(1.594)	-	(1.594)
-	-	77	456	533	533	-	533
-	(416)	276	(1.138)	(1.278)	(1.278)	(170)	(1.448)
-	<b>(416)</b>	<b>276</b>	<b>(1.138)</b>	<b>(1.278)</b>	<b>65.630</b>	<b>794</b>	<b>66.424</b>
-	-	-	-	-	(15.887)	(444)	(16.331)
-	-	-	-	-	320	-	320
2.513	-	-	-	-	2.513	-	2.513
-	-	-	-	-	(1.436)	(350)	(1.786)
-	-	-	-	-	590	-	590
-	-	-	(1)	(1)	1.984	-	1.984
<b>(11.406)</b>	<b>(26.844)</b>	<b>(178)</b>	<b>(134)</b>	<b>(27.156)</b>	<b>346.871</b>	<b>56</b>	<b>346.927</b>
<b>(12.038)</b>	<b>(21.084)</b>	<b>303</b>	<b>(2.257)</b>	<b>(23.038)</b>	<b>248.398</b>	<b>66</b>	<b>248.464</b>
-	-	-	-	-	63.539	1.094	64.633
-	(5.344)	-	-	(5.344)	(5.344)	(646)	(5.990)
-	-	(828)	-	(828)	(828)	-	(828)
-	-	-	4.974	4.974	4.974	-	4.974
-	-	71	(1.712)	(1.641)	(1.641)	-	(1.641)
-	(5.344)	(757)	3.262	(2.839)	(2.839)	(646)	(3.485)
-	<b>(5.344)</b>	<b>(757)</b>	<b>3.262</b>	<b>(2.839)</b>	<b>60.700</b>	<b>448</b>	<b>61.148</b>
-	-	-	-	-	(13.191)	(358)	(13.549)
-	-	-	-	-	472	-	472
(1.881)	-	-	-	-	(1.881)	-	(1.881)
-	-	-	-	-	620	-	620
-	-	-	-	-	(2.013)	(100)	(2.113)
-	-	-	-	-	52	-	52
<b>(13.919)</b>	<b>(26.428)</b>	<b>(454)</b>	<b>1.005</b>	<b>(25.877)</b>	<b>293.157</b>	<b>56</b>	<b>293.213</b>

## Geconsolideerd kasstroomoverzicht

IN DUIZENDEN EUR	2018	2017
<b>Operationele activiteiten</b>		
Nettoresultaat (Groep)	66.908	63.539
Afschrijvingen en waardeverminderingen op (im)materiële vaste activa	12.942	12.105
Netto waardevermindering op vlottende activa	1.701	2.198
Voorzieningen	68	(1.316)
Realisatie van materiële vaste activa	29	1.776
Financieel resultaat	3.324	2.228
Belastingen	20.829	22.397
Aandelenoptieplannen	589	620
Minderheidsbelangen	964	1.094
<b>Bruto kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>107.354</b>	<b>104.641</b>
Afname / (Toename) van voorraden	(5.023)	(4.345)
Afname / (Toename) van handelsvorderingen	(8.098)	(9.825)
Afname / (Toename) van de overige activa	1.821	(955)
Toename / (Afname) van handelsschulden	(3.445)	12.819
Toename / (Afname) van de overige passiva	(2.694)	(2.982)
<b>Mutatie van het werkkapitaal</b>	<b>(17.439)</b>	<b>(5.288)</b>
Betaalde belastingen	(20.051)	(22.240)
Betaalde interesten	(2.461)	(2.102)
Andere ontvangen / (betaalde) financiële opbrengsten en kosten	(504)	(263)
<b>Netto kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>66.899</b>	<b>74.748</b>

IN DUIZENDEN EUR	2018	2017
<b>Kasstroom m.b.t. investeringen</b>		
(Im)materiële vaste activa - aanschaffingen	(42.590)	(26.172)
(Im)materiële vaste activa - andere mutaties	630	-
Verwerving van dochterondernemingen	(48.284)	-
Financiële activa - andere mutaties	(2.448)	24
<b>Netto kasstroom m.b.t. investeringen</b>	<b>(92.692)</b>	<b>(26.148)</b>
<b>Netto kasstroom voor financieringsactiviteiten</b>	<b>(25.793)</b>	<b>48.600</b>
<b>Kasstroom uit financiële activiteiten</b>		
Betaalde dividenden	(16.129)	(13.218)
Eigen aandelen	4.056	(1.155)
Ontvangsten van kapitaalverhoging	320	472
Ontvangsten / (Terugbetaling) langetermijnschulden	(1.000)	(1.000)
Ontvangsten / (Terugbetaling) kortetermijnschulden	34.352	(5.734)
Ontvangsten / (Terugbetaling) langlopende vorderingen	(49)	(50)
<b>Netto kasstroom uit financiële activiteiten</b>	<b>21.550</b>	<b>(20.685)</b>
<b>Netto mutatie geldmiddelen en kasequivalenten</b>	<b>(4.243)</b>	<b>27.915</b>
Geldmiddelen en kasequivalenten op 1 januari	48.129	19.932
Impact wisselkoersfluctuaties	1.711	282
Geldmiddelen en kasequivalenten op 31 december	45.597	48.129
<b>Netto mutatie geldmiddelen en kasequivalenten</b>	<b>(4.243)</b>	<b>27.915</b>



# TOELICHTINGEN BIJ DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

## 1. Geconsolideerde ondernemingen

### 1.1 Lijst van de geconsolideerde ondernemingen

	ADRES	BTW OF NATIONAAL NUMMER	31-12-2018	31-12-2017
			%	%
<b>A. Integraal geconsolideerde dochterondernemingen</b>				
Cremers-Ribert NV	Gentstraat 52, 9971 Lembeke, BE	BTW BE 0427.808.008	100,0	100,0
Interwaffles SA	Rue de Liège 39, 6180 Courcelles, BE	BTW BE 0439.312.406	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 BVBA	Nieuwendorpe 33 Bus C, 9900 Eeklo, BE	BTW BE 0401.006.413	100,0	100,0
B.W.I. BVBA	Ambachtenstraat 5, 9900 Eeklo, BE	BTW BE 0898.518.522	100,0	100,0
Lotus Bakeries Schweiz AG	Nordstrasse 3, 6300 Zug, CH	BTW CHE 105.424.218	100,0	100,0
Lotus Bakeries CZ s.r.o.	Slezská 844/96, Vinohrady (Praha 3), 130 00 Praha, 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	Zone Industrielle 2, 29510 Briec-de-l'Odet, F	BTW FR95 377 380 985	100,0	100,0
Biscuiterie Vander SAS	Place du Château BP 70091, 59560 Comines, F	BTW FR28 472 500 941	100,0	100,0
Lotus Bakeries France SAS	Place du Château BP 50125, 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 606 739 232	100,0	100,0
Natural Balance Foods Ltd.	Unit 1A Drakes Drive, Longcrendon, Bucks, HP18 9BA, UK	BTW GB 841 254 348	67,2	67,2
Urban Fresh Foods Ltd.	The Emerson Building, 4-8 Emerson Street, London, SE1 9DU, UK	BTW GB 883 0600 32	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
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 NL82301112B01	100,0	100,0
Lotus Bakeries Nederland BV	Nieuwendijk 45, 5664 HB Geldrop, NL	BTW NL004458953B01	100,0	100,0
Lotus Bakeries Asia Pacific Limited	Room 2302, 23rd floor, Caroline Centre, Lee Garden Two, 28 Yun Ping road, Hong Kong	Inland Revenue Department file no. 22/51477387	100,0	100,0
Lotus Bakeries North America Inc.	1000 Sansome Street Suite 220, San Francisco, CA 94111-1323, USA	IRS 94-3124525	100,0	100,0
Lotus Bakeries US, LLC	1000 Sansome Street Suite 220, San Francisco, CA 94111-1323, USA	IRS 82-1300826	100,0	100,0
Lotus Bakeries US Manufacturing, LLC	1000 Sansome Street Suite 220, San Francisco, CA 94111-1323, USA	IRS 82-2542596	100,0	100,0
Natural Balance Foods USA Inc.	406 Bryant Circle, Unit G, Ojai, CA 93023, USA	C3598146	67,2	67,2
Lotus Bakeries Ibérica S.L.	C/ Severo Ochoa, 3, 2a Planta Oficina 8A, 28232 Las Rozas (Madrid), Spain	BTW ESB80405137	95,0	95,0

	ADRES	BTW OF NATIONAAL NUMMER	31-12-2018	31-12-2017
<b>A. Integraal geconsolideerde dochterondernemingen (vervolg)</b>				
			%	%
Annas - Lotus Bakeries Holding AB	Radiovägen 23, SE 135 48 Tyresö, Sweden	Registratie nr. 556757-7241	100,0	100,0
AB Annas Pepparkakor	Radiovägen 23, SE 135 48 Tyresö, Sweden	BTW SE556149914501	100,0	100,0
Lotus Bakeries North America Calgary Inc.	L.M. Gordon LAW Office, 2213 - 20th Street P.O. Box 586, Nanton, Alberta, Canada, T0L 1R0	GST 131 644 205	100,0	100,0
Lotus Bakeries Chile SpA	Nueva Tajamar #555 OF401, Las Condes, Santiago, Chile 7550099	BTW (RUT) 76.215.081-6	100,0	100,0
Lotus Bakeries China Ltd	Room 01.02, Floor 15, No. 511 Weihai Road, Jing'an District, Shanghai 200041, P.R. China	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, South Korea	Registratie nr. 128-81-19621	100,0	100,0
Lotus Bakeries Austria GmbH	Fleischmarkt 1/6/12, 1010 Wien, Austria	VAT ATU72710827	100,0	100,0
The Kids Food Company Ltd	Kiddy Hq Amersham Court, 152 Station Road Amersham, Buckinghamshire, HP6 5DW	VAT GB 977396157	100,0	-
Kiddylicious International Ltd.	Kiddy Hq Amersham Court, 152 Station Road Amersham, Buckinghamshire, HP6 5DW	VAT GB 211115184	100,0	-
Kids Food Global Ltd.	Dixcart House, Fort Charles, Charlestown, Nevis, St Kitts and Nevis	C44487	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. Lotus Bakeries UK Ltd. en Urban Fresh Foods Ltd. zijn vrijgesteld van de vereiste voor een lokale statutaire audit, op basis van sectie 479A van de vennootschapswetgeving. De holding entiteit staat garant voor de schulden van deze twee vennootschappen op 31 december 2018.

## 1.2 Wijzigingen in de groepsstructuur in 2018

In 2018 vonden volgende wijzigingen in de groepsstructuur plaats:

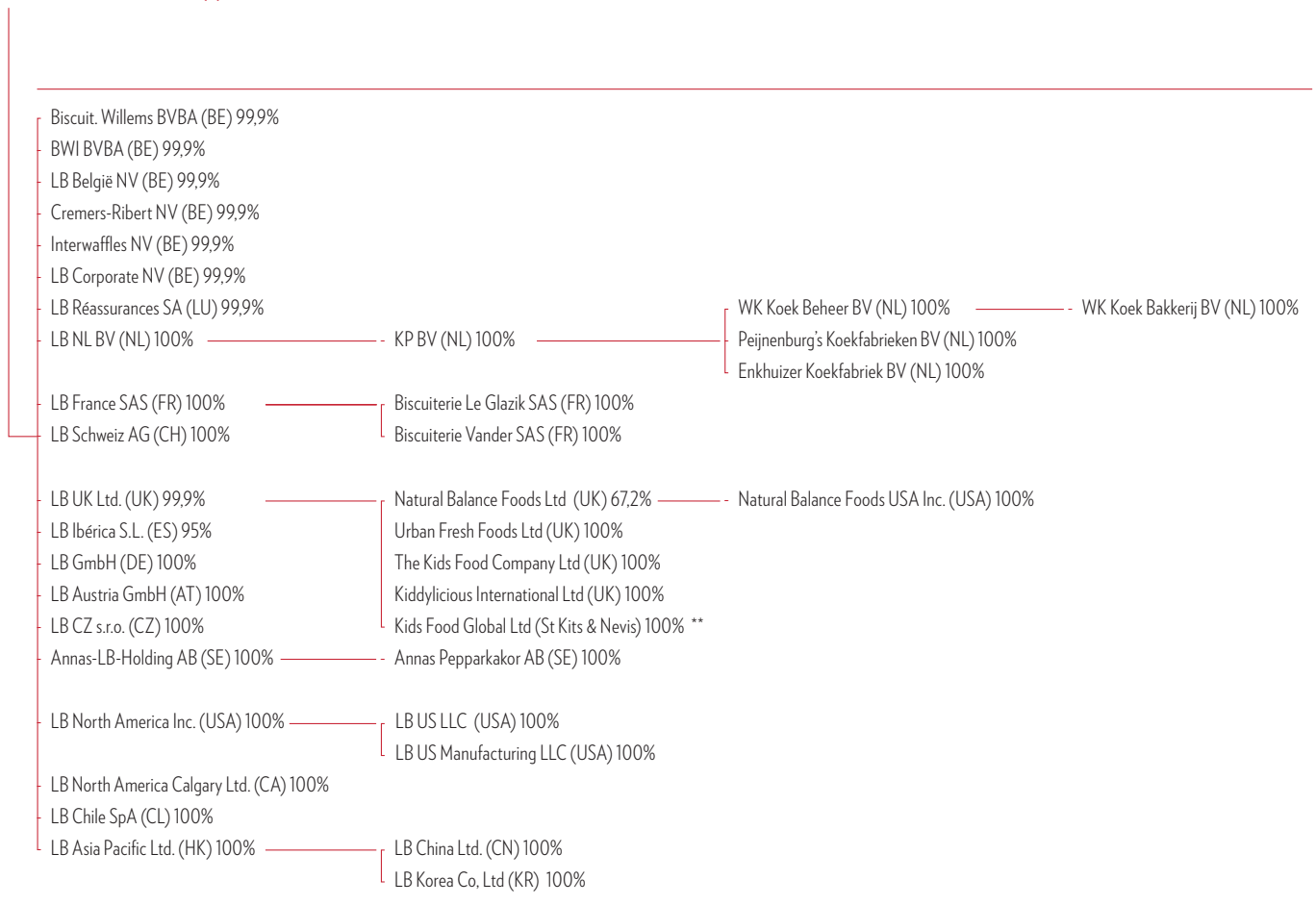
### Kiddylicious

In juli 2018 verwierf Lotus Bakeries UK Ltd. 100% van de aandelen van The Kids Food Company Ltd. en Kids Food Global Ltd.

Verdere informatie met betrekking tot de overnames is opgenomen in toelichting 4.

## 1.3 Juridisch organigram van de Groep Lotus Bakeries per 31 december 2018

## LOTUS BAKERIES NV (\*)



(\*) Afwijkingen in percentages met toelichting 1.1 worden veroorzaakt door niet significante minderheidsbelangen die door andere groepsentiteiten dan Lotus Bakeries NV worden aangehouden. Deze worden omwille van de overzichtelijkheid niet opgenomen in bovenstaand juridisch organigram.

(\*\*) 2019 herstructurering - Kids Food Global Ltd in ontbindingsprocedure

## 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. 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 2018.

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 8 februari 2019 door de Raad van Bestuur goedgekeurd voor publicatie.

### Recente wijzigingen in IFRS

#### Goedkeuring nieuwe standaarden tot en met 31 december 2018

De volgende wijzigingen en jaarlijkse verbeteringen aan standaarden zijn voor het eerst verplicht van toepassing voor het boekjaar startend op 1 januari 2018 en zijn goedgekeurd door de EU:

- IFRS 9, 'Financiële instrumenten' (effectief vanaf 1 januari 2018). Deze standaard, die financiële instrumenten aan zowel activa- als passivazijde betreft, beschrijft de voorwaarden voor opname, classificatie, en vervreemding van dit soort instrumenten, evenals de toegelaten waarderingsmethoden.
- IFRS 15, 'Opbrengsten uit contracten aangegaan met klanten' (effectief vanaf 1 januari 2018). De IASB en FASB hebben gezamenlijk een standaard gepubliceerd betreffende de opname van opbrengsten uit contracten aangegaan met klanten. De standaard zal resulteren in een betere financiële verslaggeving van opbrengsten en een betere globale vergelijkbaarheid van de opbrengsten die gerapporteerd worden in de jaarrekening. Entiteiten die IFRS toepassen zijn verplicht deze standaard toe te passen voor boekjaren beginnend vanaf 1 januari 2018.
- Wijzigingen aan IFRS 15, 'Opbrengsten uit contracten aangegaan met klanten' – verduidelijking (effectief vanaf 1 januari 2018). Deze wijzigingen verduidelijken de identificatie van de verschillende uitvoeringsverplichtingen, het boekhoudkundig verwerken van licenties die verband houden met intellectuele eigendom en de verschillen tussen

principaal en agent verhoudingen. De wijziging bevat ook verduidelijkende voorbeelden.

- IFRIC 22, Transacties uitgedrukt in vreemde munten en vooruitbetalingen (effectief vanaf 1 januari 2018): Deze interpretatie heeft betrekking op transacties in vreemde munten of gedeelten van transacties in vreemde munten waar er sprake is van een vooruitbetaling uitgedrukt in een vreemde munt. De interpretatie bevat bijkomende informatie wanneer er één enkele betaling/ontvangst plaatsvindt evenals wanneer er meerdere betalingen/ontvangsten plaatsvinden. De bedoeling van deze interpretatie is om de huidige diversiteit in het verwerken van deze transacties te reduceren.
- Jaarlijkse verbeteringen aan IFRS standaarden 2014-2016 toepasbaar op de standaarden waarbij de veranderingen in IFRS 1 en IAS 28 in werking treden vanaf 1 januari 2018 en de veranderingen in IFRS 12 toepasbaar zullen zijn vanaf 1 januari 2017. De verbeteringen bestaan uit verduidelijkingen aangaande het toepassingsgebied van IFRS 12 'Toelichting van belangen in andere entiteiten'. Deze aanpassingen dienen retrospectief toegepast te worden voor het boekjaar startend op 1 januari 2017.
- Wijzigingen aan IFRS 2: Op aandelen gebaseerde betalingen (effectief vanaf 1 januari 2018): De wijziging verduidelijkt de waarderingsmethode voor in geldmiddelen afgewikkelde, op aandelen gebaseerde betalingstransacties en de boekhoudkundige verwerking van aanpassingen van de betalings-transactie van in geldmiddelen afgewikkelde naar in eigen vermogensinstrumenten op aandelen gebaseerde betalingstransacties. Tevens voorziet de

wijziging in een afwijking van de IFRS 2 principes om een betalingstransactie waarbij de werkgever een gedeelte van de betaling dient in te houden voor fiscale redenen en dit te moeten uitbetalen aan de fiscale autoriteiten te beschouwen als een in eigen vermogensinstrumenten op aandelen gebaseerde betalingstransactie.

De volgende **nieuwe standaarden en wijzigingen** aan standaarden werden gepubliceerd, maar zijn nog niet voor het eerst verplicht van toepassing voor het boekjaar startend op 1 januari 2018 en zijn goedgekeurd door de EU:

- **IFRS 16**, 'Leaseovereenkomsten' (effectief vanaf 1 januari 2019). De standaard vervangt de huidige standaard, IAS 17, en is een grote verandering in de boekhoudkundige verwerking van leaseovereenkomsten door de leasingnemer. Volgens IAS 17 moest de leasingnemer een onderscheid maken tussen een financiële leasing (op te nemen in de balans) en een operationele leasing (dient niet opgenomen te worden in de balans). IFRS 16 daarentegen verplicht de leasingnemer een schuld te erkennen op de balans gelijk aan de toekomstige leasebetalingen en een 'right-of-use asset' voor vrijwel alle leaseovereenkomsten. Voor leasinggevers blijft de boekhoudkundige verwerking bijna geheel hetzelfde. De IASB heeft echter de definitie van een lease aangepast (alsmede de artikelen betreffende de combinatie en segregatie van overeenkomsten), waardoor leasinggevers ook geïmpacteerd worden door de nieuwe standaard. Volgens IFRS 16 bezit een overeenkomst een lease als de overeenkomst een recht tot controle van een

geïdentificeerd actief bezit voor een bepaalde periode in ruil voor een vergoeding.

- **Wijzigingen aan IFRS 9**, 'Voorafbetalingsmogelijkheden met negatieve compensatie' (effectief vanaf 1 januari 2019 binnen de EU). Amendement dat bedrijven toelaat bepaalde vooraf betaalbare financiële activa met zogenaamde negatieve compensatie te waarderen aan geamortiseerde kostprijs of tegen reële waarde via niet gerealiseerde resultaten, in plaats van aan reële waarde door winst of verlies, omdat deze anders de SPPI-test niet zouden doorstaan. Daarbovenop licht dit amendement een aspect van de boekhoudkundige behandeling van een wijziging aan een financieel passief toe.
- **IFRIC 23**, De behandeling van onzekerheid inzake inkomstenbelasting (effectief vanaf 1 januari 2019). Deze interpretatie verduidelijkt de boekhoudkundige behandeling van onzekerheden met betrekking tot inkomstenbelastingen. Deze interpretatie dient toegepast te worden voor de bepaling van belastbare winsten (belastingsverliezen), de belastbare basis, niet gebruikte belastingverliezen, niet gebruikte belastingkredieten en belastingvoeten, in het geval dat er onzekerheid bestaat over de behandeling ervan onder IAS 12.

De volgende **nieuwe standaarden, wijzigingen en interpretaties** aan standaarden werden gepubliceerd, maar zijn nog niet voor het eerst verplicht van toepassing voor het boekjaar startend op 1 januari 2018 en zijn nog niet goedgekeurd door de EU:

- **Wijzigingen aan IAS 19**, 'Planwijziging, inperking of afwikkeling' (effectief vanaf 1 januari 2019). De wijzigingen vereisen dat een entiteit geactualiseerde

veronderstellingen gebruikt om de huidige aan het dienstjaar toegerekende pensioenkosten en de nettorentewaarde te bepalen voor de resterende periode na een wijziging, inperking of afwikkeling van het plan. Bovendien moet een entiteit in de winst- of verliesrekening als onderdeel van de pensioenkosten van verstreken diensttijd of als een winst of verlies bij afwikkeling, elke vermindering in de opbrengst opnemen, zelfs als dat overschot niet eerder werd opgenomen vanwege de impact van het activaplafond. De wijzigingen zijn van invloed op elke entiteit die de voorwaarden of het lidmaatschap van een toegezegd-pensioenregeling zodanig wijzigt dat er pensioenkosten van verstreken diensttijd of een winst of verlies bij de afwikkeling zijn.

- **Wijzigingen aan verwijzingen naar het conceptueel raamwerk in de IFRS-standaarden** (effectief vanaf 1 januari 2020). Het herziene conceptuele raamwerk bevat een nieuw hoofdstuk over waarderingsregels, begeleiding bij het rapporteren van financiële prestaties, verbeterde definities en richtlijnen (met name de definitie van een verplichting); en verduidelijkingen op belangrijke gebieden, zoals de rol van rentmeesterschap, voorzichtigheid en meetonzekerheid bij financiële verslaggeving.
- **Wijzigingen aan IFRS 3**: 'Bedrijfscombinaties' (effectief vanaf 1 januari 2020), die de definitie van 'een bedrijf' herzien. De nieuwe richtlijn biedt een kader om te evalueren wanneer er een input en een substantief proces aanwezig zijn (inclusief voor startende bedrijven die nog geen outputs hebben gegenereerd). Om een bedrijf zonder output te zijn, moet er nu een georganiseerd personeels-

bestand zijn. De veranderingen in de definitie van een bedrijf zullen er waarschijnlijk toe leiden dat meer overnames worden beschouwd als 'acquisities van activa' in alle sectoren, maar in het bijzonder in de vastgoed-, farmaceutische- en petrochemische sectoren. Toepassing van de wijzigingen zal ook van invloed zijn op de verwerking van desinvesteringverrichtingen.

- **Wijzigingen aan de definitie van 'materieel' in IAS 1 en IAS 8** (effectief vanaf 1 januari 2020). De wijzigingen verduidelijken de definitie van 'materieel' en verhogen de consistentie tussen de IFRS. Het amendement verduidelijkt dat de verwijzing naar onduidelijke informatie betrekking heeft op situaties waarin het effect vergelijkbaar is met het weglaten of verkeerd weergeven van die informatie. Er staat eveneens in dat een entiteit materialiteit beoordeelt in de context van de financiële overzichten als geheel. Verder verduidelijkt de wijziging ook de betekenis van 'primaire gebruikers van financiële overzichten voor algemene doeleinden aan wie die financiële overzichten zijn gericht', door ze te definiëren als 'bestaande en potentiële beleggers, kredietverstrekkers en andere schuldeisers' die een beroep moeten doen op de jaarrekening om een groot deel van de financiële informatie die ze nodig hebben ook te verkrijgen. De wijzigingen zullen naar verwachting geen significante invloed hebben op het opstellen van de jaarrekening.

- **Jaarlijkse verbeteringen aan IFRS standaarden 2015-2017**, toepasbaar vanaf 1 januari 2019 en betrekking hebbende op de volgende standaarden:

- IFRS 3 'Bedrijfscombinaties' en IFRS 11 'Joint Arrangements'. De amendementen m.b.t. IFRS 3 verduidelijken dat wanneer een entiteit zeggenschap verwerft over een gezamenlijke bedrijfsactiviteit ("joint operation"), vorige belangen in dat bedrijf geherwaardeerd moeten worden. De amendementen m.b.t. IFRS 11 verduidelijken dat wanneer een entiteit gezamenlijke controle verwerft over een gezamenlijke bedrijfsactiviteit ("joint operation"), de entiteit de vorige belangen in dat bedrijf niet worden geherwaardeerd.
- IAS 12 'Winstbelastingen'. De amendementen verduidelijken dat alle gevolgen van dividenden op de inkomstenbelastingen dienen erkend te worden in de winst- en verliesrekening, ongeacht hoe deze belasting ontstaat.
- IAS 23 'Financieringskosten'. De amendementen verduidelijken dat als één van de leningen blijft openstaan nadat het hiermee betrokken actief klaar is voor zijn vooropgesteld gebruik of verkoop, deze lening zal behoren tot de fondsen die een entiteit normaal leent voor het berekenen van kapitalisatierentevoet op algemene leningen.

Lotus Bakeries verwacht dat behalve IFRS 16, waarvoor een analyse is gemaakt, de toepassing van deze standaarden geen materiële impact zal hebben op de geconsolideerde jaarrekening.

### **IFRS 16 'Leaseovereenkomsten'**

Lotus Bakeries zal de nieuwe IFRS 16 standaard toepassen vanaf 1 januari 2019, de verplichte adoptiedatum. De Groep kiest voor de 'simplified transition approach' en zal geen vergelijkende cijfers voor de periodes voor 1 januari 2019 publiceren. De Groep heeft een analyse uitgevoerd, waarbij alle lopende operationele leasecontracten werden geïnventariseerd. Deze betreffen voornamelijk kantoorgebouwen, machines en wagens. Op 31 december 2018 heeft de Groep leaseovereenkomsten afgesloten met een totale leasewaarde van 4,1 miljoen EUR voor het jaar 2019 (zie toelichting 32). Van deze huurovereenkomsten heeft 1,2 miljoen EUR betrekking op korte termijn overeenkomsten of overeenkomsten met een lage waarde. Deze zijn uitgesloten van de toepassing van de standaard en worden boekhoudkundig verwerkt als kost in de resultaatrekening. Voor de huurovereenkomsten die onder toepassing van IFRS 16 vallen, schat de Groep dat dit een stijging van ongeveer 9,2 miljoen EUR zal opleveren aan zowel materiële vaste activa als schulden. Er wordt ingeschat dat de REBITDA van de Groep zal stijgen met een bedrag tussen de 2,5 miljoen en de 3,5 miljoen EUR.

### **IFRS 9 'Financiële instrumenten'**

De standaard behandelt de classificatie, waardering en het niet langer in de balans opnemen ('derecognition') van financiële activa en verplichtingen. De standaard is effectief vanaf 1 januari 2018. Lotus Bakeries deed een analyse via het expected credit loss model dat onder IFRS 9 gedefinieerd wordt, de impact hiervan is niet materieel op de Groep.

### **IFRS 15 'Opbrengsten uit contracten aangegaan met klanten'**

De Groep is voornamelijk betrokken bij de verkoop van goederen en verantwoordt de opbrengsten op het moment waarop de beschikkingmacht over het goed wordt overgedragen aan de klant, in het algemeen bij levering van de goederen. Voor wat betreft de transactieprijs werd in 2017, op basis van de onderliggende contracten, een impact analyse gemaakt. De Groep concludeerde dat er geen verschuiving van presentatie diende doorgevoerd te worden tussen omzet en kosten.

### **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 opgevoerd 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.

### **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 hyperinflatore economie.

### Wisselkoersen

De volgende wisselkoersen werden gebruikt bij het opstellen van de jaarrekening:

	SLOTKOERS		GEMIDDELDE KOERS	
	2018	2017	2018	2017
EUR/CAD	1,5605	1,5039	1,5329	1,4718
EUR/CHF	1,1269	1,1702	1,1515	1,1161
EUR/CLP	792,9810	733,9410	755,6531	732,0983
EUR/CNY	7,8751	7,8044	7,8152	7,6556
EUR/CZK	25,7240	25,5350	25,6725	26,2863
EUR/GBP	0,8945	0,8872	0,8857	0,8758
EUR/KRW	1277,9300	1279,6100	1295,9567	1275,7250
EUR/PLN	4,3014	4,1770	4,2675	4,2427
EUR/SEK	10,2548	9,8438	10,2952	9,6437
EUR/USD	1,1450	1,1993	1,1792	1,1368
EUR/ZAR	16,4594	14,8054	15,6125	15,0552

## 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 resultatenrekening 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 10 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 waardeverminderingverliezen.

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.

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
Kantoomateriaal	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

### Financiële lease

Een financiële lease is een lease waarbij nagenoeg alle aan de eigendom verbonden risico's en voordelen worden overgedragen aan de huurder. Activa onder financiële lease worden bij aanvang van de lease gewaardeerd tegen reële waarde van de minimumaflossingen tijdens de huurtermijn. De minimale leasebetalingen worden deels als financieringskosten en deels als aflossing van de uitstaande verplichting opgenomen. De financieringskosten worden zodanig aan elke periode tijdens de leaseperiode toegerekend dat dit resulteert in een constante periodieke rente over het resterende saldo van de verplichting.

### Operationele lease

Leases waarbij de leasinggever een aanzienlijk deel van de risico's en de voordelen van het eigendom behoudt, worden onder operationele leases ondergebracht. Betalingen voor operationele leases worden geboekt in de resultatenrekening op een lineaire basis over de huurperiode.

## 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 waardevermindering 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 verdisconteringvoet 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 waardeverminderingverlies 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 vermindert 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 waardeverminderingverlies 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.

### 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.

### 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.

## 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 ineffektieve deel wordt onmiddellijk gerapporteerd in de resultatenrekening. Bedragen geaccumuleerd in het eigen vermogen worden gereklasseerd 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.

## 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 brugpensioenen (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 toegekende pensioenkosten, winsten en verliezen op inperkingen en afwikkelingen;
- Nettorentekosten of –inkomsten.

Aan het dienstjaar en aan vorige dienstjaren toegekende 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 en het warrantsplan laten werknemers toe aandelen van de onderneming te verwerven tegen betrekkelijk gunstige voorwaarden. De uitoefenprijs van de optie en warrant 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 en warrants toegekend aan werknemers in het kader van het aandelenoptieplan of warrantsplan. De kost wordt berekend op basis van de reële waarde van de aandelenopties en warrants 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 of warrants 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.

## 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.

De geografische segmenten van de Groep zijn gebaseerd op de locatie van de activa. 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.





## BOEKJAAR AFGESLOTEN OP 31 DECEMBER 2018

## COURANTE BEDRIJFSWERKZAAMHEDEN

IN DUIZENDEN EUR	BELGIË	FRANKRIJK	NEDERLAND	VK	OVERIGE <sup>(1)</sup>	ELIMINATIES + CORPORATE VENNOOTSCHAPPEN	TOTAAL
Flottende activa	29.759	12.399	16.210	33.098	19.743	4.093	165.925
Gesegmenteerde activa	29.759	12.399	16.210	33.098	19.743	4.093	115.302
Niet-toegewezen activa:							50.623
Terugvorderbare BTW							4.503
Terugvorderbare belastingen							523
Geldmiddelen en kasequivalenten							45.597
<b>Totaal activa</b>							<b>711.572</b>
Langlopende verplichtingen	1.539	679	873	-	478	2.646	198.042
Gesegmenteerde passiva	1.539	679	873	-	478	2.646	6.215
Niet-toegewezen verplichtingen:							191.827
Uitgestelde belastingenschulden							52.725
Rentedragende verplichtingen							116.500
Overige langlopende verplichtingen							22.602
Kortlopende verplichtingen	39.302	7.821	8.033	19.295	26.471	13.965	166.603
Gesegmenteerde passiva	39.302	7.821	8.033	19.295	26.471	13.965	114.887
Niet-toegewezen verplichtingen:							51.716
BTW schulden							300
Belastingenschulden							14.761
Rentedragende verplichtingen							36.655
<b>Totaal passiva</b>							<b>364.645</b>
<b>ANDERE GESEGMENTEERDE INFORMATIE</b>							
Investeringsuitgaven:							
Materiële vaste activa	17.831	1.073	4.254	77	34.795	1.779	59.809
Immateriële vaste activa	257	-	13	-	-	175	445
Afschrijvingen	7.911	748	2.241	110	635	1.297	12.942
Toename / (afname) van waardeverminderingen op voorraden, bestellingen in uitvoering en handelsvorderingen	895	122	265	374	48	2	1.706

(1) Segment 'Overige': er zijn geen geografische regio's met een relatief belang van meer dan 10% van de totale omzet.



## BOEKJAAR AFGESLOTEN OP 31 DECEMBER 2017

## COURANTE BEDRIJFSWERKZAAMHEDEN

IN DUIZENDEN EUR	BELGIË	FRANKRIJK	NEDERLAND	VK	OVERIGE <sup>(1)</sup>	ELIMINATIES + CORPORATE VENNOOTSCHAPPEN	TOTAAL
Flottende activa	25.987	11.874	15.429	23.459	16.716	2.934	149.801
Gesegmenteerde activa	25.987	11.874	15.429	23.459	16.716	2.934	96.399
Niet-toegewezen activa:							53.402
Terugvorderbare BTW							4.789
Terugvorderbare belastingen							484
Geldmiddelen en kasequivalenten							48.129
<b>Totaal activa</b>							<b>597.494</b>
Langlopende verplichtingen	1.704	700	937	-	512	2.377	193.923
Gesegmenteerde passiva	1.704	700	937	-	512	2.377	6.250
Niet-toegewezen verplichtingen:							187.693
Uitgestelde belastingenschulden							49.206
Rentedragende verplichtingen							117.500
Overige langlopende verplichtingen							20.987
Kortlopende verplichtingen	33.369	8.396	7.379	13.758	17.305	11.818	110.358
Gesegmenteerde passiva	33.369	8.396	7.379	13.758	17.305	11.818	92.025
Niet-toegewezen verplichtingen:							18.333
BTW schulden							119
Belastingenschulden							16.464
Rentedragende verplichtingen							1.750
<b>Totaal passiva</b>							<b>304.281</b>

## ANDERE GESEGMENTEERDE INFORMATIE

Investeringsuitgaven:							
Materiële vaste activa	17.599	1.305	3.864	95	4.164	522	27.549
Immateriële vaste activa	-	-	59	-	151	480	690
Afschrijvingen	7.386	643	2.053	119	592	1.312	12.105
Toename / (afname) van waardeverminderingen op voorraden, bestellingen in uitvoering en handelsvorderingen	1.278	64	500	41	305	10	2.198

(1) Segment 'Overige': er zijn geen geografische regio's met een relatief belang van meer dan 10% van de totale omzet.

#### 4. Overnames en verkoop van dochterondernemingen

In juli 2018 verwierf Lotus Bakeries 100% van de aandelen van Kiddylicious. Dit Brits bedrijf brengt verantwoorde en lekkere tussendoortjes voor baby's, peuters en kleuters op de markt. De totale aankoopprijs bedraagt 49,2 miljoen EUR.

De resultaten van Kiddylicious worden vanaf 26 juli 2018 mee opgenomen in de consolidatie. De aankoopprijs is als volgt samengesteld:

IN DUIZENDEN EUR	VOORLOPIGE REËLE WAARDE
<b>Aankoopprijs</b>	<b>49.183</b>
Immateriële vaste activa	16.014
Voorraden	1.847
Handels- en overige vorderingen	3.179
Geldmiddelen en kasequivalenten	899
Overige activa	46
Uitgestelde belastingsschulden	(2.236)
Rentedragende verplichtingen	(559)
Handels- en overige schulden	(7.575)
<b>TOTAAL NETTO ACTIVA</b>	<b>11.615</b>
<b>GOODWILL</b>	<b>37.568</b>

De Goodwill van 37.568 kEUR die ontstaat bij de acquisitie heeft betrekking op verschillende componenten. Kiddylicious sluit strategisch perfect aan bij de Natural Foods business unit van Lotus Bakeries, die werd opgericht na de overname van de Näkd, TREK, BEAR en Urban Fruit merken in 2015.

Onder het Kiddylicious merk wordt een uitgebreid gamma op de markt gebracht, met als belangrijkste producten de Wafers, Veggie Straws en Melts. Deze producten verrijken het productassortiment in het segment van de gezonde tussendoortjes. Kiddylicious is al in verschillende landen verkrijgbaar en met het internationale salesteam van Lotus Bakeries, kan de groei buiten het Verenigd Koninkrijk versneld worden. De statutaire omzet van Kiddylicious wordt geraamd op 21 miljoen GBP voor het jaar 2018.

Binnen een periode van twaalf maanden na datum van overname, zal de definitieve waarde van de verworven activa en passiva bepaald worden en zullen de nodige additionele aanpassingen aan de reële waarde gebeuren.

De activiteiten van de Kiddylicious vennootschappen (The Kids Food Company Ltd. en Kiddylicious International Ltd.) vertegenwoordigen het laagste niveau (kasstroomgenererende eenheid) binnen de Groep waarop de goodwill opgevolgd wordt voor interne managementdoeleinden.

## 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. De materiële vaste activa zijn vrij en onbelast met uitzondering van de toelichting opgenomen in 32.4.

In 2018 werd opnieuw voornamelijk geïnvesteerd in capaciteitsuitbreiding. Het totaal bedrag van investeringen bedraagt 59,8 miljoen EUR. Het belangrijkste deel heeft betrekking op de nieuwe fabriek in de Verenigde Staten.

In de loop van de tweede jaarhelft werd de bouw van de fabriekshal afgerond, de projectplanning voorziet dat de fabriek operationeel is in de tweede helft van 2019.

In Lembeke is in 2018 een extra lijn in de derde productiehal in gebruik genomen. Samen met de fabriek in de Verenigde Staten, is deze capaciteitsuitbreiding noodzakelijk om de stijgende vraag naar speculoos op een efficiënte manier te kunnen blijven voldoen in de toekomst.

De renovatie van de gebakfabriek in Enkhuizen werd volledig afgerond in 2018. Nadat in een eerste fase, twee nieuwe magazijnen werden opgetrokken, werden in de tweede fase de kantoren vernieuwd.

In de loop van 2018 werd er geïnvesteerd in nieuwe, moderne kantoren in Lembeke. De werken liggen op schema en zullen in de loop van de tweede helft van 2019 in gebruik genomen worden.

IN DUIZENDEN EUR	TERREINEN EN GEBOUWEN	INSTALLATIES, MACHINES EN UITRUSTING	MEUBILAIR, KANTOOR-MATERIEEL EN ROLLEND MATERIEEL	ACTIVA IN AANBOUW	TOTAAL
<b>Per 31 december 2018</b>					
<b>Aanschaffingswaarde</b>					
Per einde van het vorige boekjaar	108.905	275.563	15.907	7.839	408.214
Aanschaffingen boekjaar	12.093	13.366	841	33.509	59.809
Overdrachten en buitengebruikstellingen	(1.335)	(1.599)	(88)	-	(3.022)
Overboekingen van een post naar een andere	918	10	-	(928)	-
Omrekeningsverschillen	(205)	(263)	(6)	96	(378)
Verwerving door middel van bedrijfscombinaties	-	5	144	-	149
Nieuw toegekende kapitaalsubsidies	(622)	(8)	-	-	(630)
<b>Totaal aanschaffingswaarde</b>	<b>119.754</b>	<b>287.074</b>	<b>16.798</b>	<b>40.516</b>	<b>464.142</b>
<b>Afschrijvingen en waardeverminderingen</b>					
Per einde van het vorige boekjaar	(42.506)	(177.850)	(13.261)	(171)	(233.788)
Afschrijvingen boekjaar	(2.731)	(8.830)	(690)	-	(12.251)
Overdrachten en buitengebruikstellingen	-	1.570	77	-	1.647
Omrekeningsverschillen	69	213	7	7	296
Verwerving door middel van bedrijfscombinaties	-	(5)	(144)	-	(149)
<b>Totaal afschrijvingen en waardeverminderingen</b>	<b>(45.168)</b>	<b>(184.902)</b>	<b>(14.011)</b>	<b>(164)</b>	<b>(244.245)</b>
<b>NETTO BOEKWAARDE</b>	<b>74.586</b>	<b>102.172</b>	<b>2.787</b>	<b>40.352</b>	<b>219.897</b>

IN DUIZENDEN EUR	TERREINEN EN GEBOUWEN	INSTALLATIES, MACHINES EN UITRUSTING	MEUBILAIR, KANTOOR- MATERIEEL EN ROLLEND MATERIEEL	ACTIVA IN AANBOUW	TOTAAL
<b>Per 31 december 2017</b>					
<b>Aanschaffingswaarde</b>					
Per einde van het vorige boekjaar	97.483	261.038	15.067	11.751	385.339
Aanschaffingen boekjaar	9.564	10.166	1.033	6.785	27.548
Overdrachten en buitengebruikstellingen	(3.071)	(1.124)	(134)	-	(4.329)
Overboekingen van een post naar een andere	5.170	5.520	-	(10.690)	-
Omrekeningsverschillen	(241)	(37)	(59)	(7)	(344)
<b>Totaal aanschaffingswaarde</b>	<b>108.905</b>	<b>275.563</b>	<b>15.907</b>	<b>7.839</b>	<b>408.214</b>
<b>Afschrijvingen en waardeverminderingen</b>					
Per einde van het vorige boekjaar	(40.074)	(170.681)	(12.818)	(176)	(223.749)
Afschrijvingen boekjaar	(2.434)	(8.288)	(666)	-	(11.388)
Overdrachten en buitengebruikstellingen	(47)	1.114	189	-	1.256
Omrekeningsverschillen	49	5	34	5	93
<b>Totaal afschrijvingen en waardeverminderingen</b>	<b>(42.506)</b>	<b>(177.850)</b>	<b>(13.261)</b>	<b>(171)</b>	<b>(253.788)</b>
<b>NETTO BOEKWAARDE</b>	<b>66.399</b>	<b>97.713</b>	<b>2.646</b>	<b>7.668</b>	<b>174.426</b>

Gedurende 2018 werd voor 630 kEUR nieuw toegekende kapitaalsubsidies ontvangen en werden 55 kEUR kapitaalsubsidies in resultaat genomen, zodat er per einde boekjaar een resterend saldo van 1.060 kEUR is dat in mindering wordt gebracht van de netto-boekwaarde zoals opgenomen in de bovenstaande bewegingstabellen.

#### KAPITAALSUBSIDIES

Per 31 december	2018	2017
Per einde van het vorige boekjaar	(485)	(548)
In resultaat genomen	55	63
Nieuw toegekende kapitaalsubsidies	(630)	-
<b>Per einde van het boekjaar</b>	<b>(1.060)</b>	<b>(485)</b>

## 6. Goodwill

De waarde van de goodwill eind 2018 bedraagt 178 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:

Kasstroomgenererende eenheid	Bedrag kEUR
Nederland (Koninklijke Peijnenburg)	17.151
Spanje (Lotus Bakeries Ibérica)	1.704
Zweden (AB Annas Pepparkakor)	5.981
Customer Brand Business (Biscuiterie Willems BVBA en B.W.I. BVBA)	20.773
Lotus Korea	9.707
Natural Foods	122.323
<b>Totaal</b>	<b>177.639</b>

De evolutie van het jaar wordt verklaard door de acquisitie van Kiddylicious en omrekeningsverschillen:

IN DUIZENDEN EUR	2018	2017
<b>Aanschaffingswaarde</b>		
Saldo op het einde van het vorige boekjaar	141.001	144.368
Verwervingen van dochterondernemingen	37.568	-
Omrekeningsverschillen	(930)	(3.367)
<b>Saldo op het einde van het boekjaar</b>	<b>177.639</b>	<b>141.001</b>

Goodwill, die ongeveer 25% van de totale activa van Lotus Bakeries vertegenwoordigt op 31 december 2018, 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 lange termijnplanning 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 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 lange termijnplan van Lotus Bakeries. Het lange termijnplan 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 groeivoet van de vrije kasstromen die ligt tussen de 1% en 3%.
- Projecties worden verdisconteerd aan de gewogen gemiddelde kapitaalkost vóór belastingen die tussen de 5,4% en 6,5% 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 IAS36.

Eind 2018 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 gevoeligheidsanalyse uitgevoerd voor belangrijke veronderstellingen die gehanteerd werden, waaronder de gewogen gemiddelde kapitaalkost en het lange termijn groeipercentage. Hierbij werd een daling van het lange termijn groeipercentage 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 Nākd
- 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.

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 segment 'Nederland' wordt hierbij als kasstroomgenererende eenheid gedefinieerd.



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 2018, 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 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 groeivoet van de vrije kasstromen die ligt tussen de 1% en 3%.
- Projecties worden verdisconteerd aan de gewogen gemiddelde kapitaalkost vóór belastingen die tussen de 5% en 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 IAS36.

Als deel van de waarderingstest heeft Lotus Bakeries een gevoeligheidsanalyse uitgevoerd voor belangrijke veronderstellingen die gehanteerd werden, waaronder de gewogen gemiddelde kapitaalkost en het lange termijn groeipercentage. Hierbij werd een daling van het lange termijn groeipercentage 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 basisimplementatie van het ERP-informatiesysteem SAP.

De klantenportefeuille betreft de Spaanse out-of-home klanten aangekocht in 2011.

IN DUIZENDEN EUR	ONBEPERKTE LEVENSDUUR MERKEN	BEPERKTE LEVENSDUUR MERKEN	SOFTWARE	KLANTEN- PORTEFEUILLE	TOTAAL
<b>Per 31 december 2018</b>					
<b>Aanschaffingswaarde</b>					
Per einde van het vorige boekjaar	122.280	4.627	10.123	1.030	138.060
Aanschaffingen boekjaar	-	-	445	-	445
Omrekeningsverschillen	(805)	-	10	-	(795)
Verwerving door middel van bedrijfscombinaties	16.014	-	-	-	16.014
<b>Totaal aanschaffingswaarde</b>	<b>137.489</b>	<b>4.627</b>	<b>10.578</b>	<b>1.030</b>	<b>153.724</b>
<b>Afschrijvingen en waardeverminderingen</b>					
Per einde van het vorige boekjaar	-	(4.627)	(8.865)	(644)	(14.136)
Afschrijvingen boekjaar	-	-	(588)	(103)	(691)
Omrekeningsverschillen	-	-	(10)	-	(10)
<b>Totaal afschrijvingen en waardeverminderingen</b>	<b>-</b>	<b>(4.627)</b>	<b>(9.463)</b>	<b>(747)</b>	<b>(14.837)</b>
<b>NETTO BOEKWAARDE</b>	<b>137.489</b>	<b>-</b>	<b>1.115</b>	<b>283</b>	<b>138.887</b>

IN DUIZENDEN EUR	ONBEPERKTE LEVENSDUUR MERKEN	BEPERKTE LEVENSDUUR MERKEN	SOFTWARE	KLANTEN- PORTEFEUILLE	TOTAAL
<b>Per 31 december 2017</b>					
<b>Aanschaffingswaarde</b>					
Per einde van het vorige boekjaar	124.336	4.627	9.480	1.030	139.473
Aanschaffingen boekjaar	-	-	691	-	691
Overdrachten en buitengebruikstellingen	-	-	(3)	-	(3)
Omrekeningsverschillen	(2.056)	-	(45)	-	(2.101)
<b>Totaal aanschaffingswaarde</b>	<b>122.280</b>	<b>4.627</b>	<b>10.123</b>	<b>1.030</b>	<b>138.060</b>
<b>Afschrijvingen en waardeverminderingen</b>					
Per einde van het vorige boekjaar	-	(4.627)	(8.299)	(541)	(13.467)
Afschrijvingen boekjaar	-	-	(611)	(103)	(714)
Omrekeningsverschillen	-	-	45	-	45
<b>Totaal afschrijvingen en waardeverminderingen</b>	<b>-</b>	<b>(4.627)</b>	<b>(8.865)</b>	<b>(644)</b>	<b>(14.136)</b>
<b>NETTO BOEKWAARDE</b>	<b>122.280</b>	<b>-</b>	<b>1.258</b>	<b>386</b>	<b>123.924</b>

## 8. Uitgestelde belastingen

Er werden uitgestelde belastingvorderingen opgenomen voor bedrijven die een verlies hebben per einde van het boekjaar, met uitzondering van Interwaffles SA (4.477 kEUR in 2018 tegenover 4.792 kEUR in 2017). De erkenning van de uitgestelde belastingvorderingen wordt ondersteund door winstverwachtingen in de nabije toekomst.

IN DUIZENDEN EUR	PER 31 DECEMBER 2017	DEBET/CREDIT RESULTATEN- REKENING	DEBET/CREDIT EIGEN VERMOGEN	DEBET/CREDIT ACQUISITIE	WISSELKOERS- VERSCHILLEN	PER 31 DECEMBER 2018
(Im)materiële vaste activa	(44.646)	(372)	-	(2.722)	160	(47.580)
Voorraden	291	120	-	-	4	415
Pensioenverplichtingen	586	39	77	-	-	702
Belastingeffect van fiscaal overdraagbare verliezen	2.880	(612)	-	-	(29)	2.239
Voorzieningen	(1.966)	(40)	-	-	-	(2.006)
Afgeleide financiële instrumenten	(554)	-	456	-	-	(98)
Overige	(1.487)	(1.767)	-	486	307	(2.461)
<b>Totaal uitgestelde belastingen</b>	<b>(44.896)</b>	<b>(2.632)</b>	<b>533</b>	<b>(2.236)</b>	<b>442</b>	<b>(48.789)</b>

IN DUIZENDEN EUR	PER 31 DECEMBER 2016	DEBET/CREDIT RESULTATEN- REKENING	DEBET/CREDIT EIGEN VERMOGEN	DEBET/CREDIT ACQUISITIE	WISSELKOERS- VERSCHILLEN	PER 31 DECEMBER 2017
(Im)materiële vaste activa	(48.897)	4.037	-	-	214	(44.646)
Voorraden	24	280	-	-	(13)	291
Pensioenverplichtingen	744	(228)	71	-	(1)	586
Belastingeffect van fiscaal overdraagbare verliezen	3.269	(249)	-	-	(140)	2.880
Voorzieningen	(2.158)	197	-	-	(5)	(1.966)
Afgeleide financiële instrumenten	1.164	(6)	(1.712)	-	-	(554)
Overige	42	(1.755)	-	-	226	(1.487)
<b>Totaal uitgestelde belastingen</b>	<b>(45.812)</b>	<b>2.276</b>	<b>(1.641)</b>	<b>-</b>	<b>281</b>	<b>(44.896)</b>

## 9. Deelnemingen en andere vorderingen op lange termijn

IN DUIZENDEN EUR	31-12-2018	31-12-2017
Deelnemingen	2.448	-

In maart 2018 werd een overeenkomst bereikt met Grassroots, de huidige co-manufacturer voor het BEAR assortiment, voor de overname van de productieactiviteiten van BEAR. De nieuwe turnkey productiefaciliteit zou in 2019 operationeel moeten zijn. In dat kader werd een eerste betaling gedaan, die boekhoudkundig onder deelnemingen wordt gerapporteerd. De overdracht wordt pas definitief op het moment dat aan alle gestelde voorwaarden is voldaan en na goedkeuring van de regelgevende instanties.

IN DUIZENDEN EUR	31-12-2018	31-12-2017
Afgeleide financiële instrumenten	2.280	3.525
Waarborgen	538	485
Andere langlopende vorderingen	10	10
<b>Totaal</b>	<b>2.828</b>	<b>4.020</b>

Er wordt verwezen naar toelichting 20.

## 10. Voorraden

IN DUIZENDEN EUR	31-12-2018	31-12-2017
Grondstoffen en verbruiksgoederen	10.764	10.252
Werken in uitvoering	433	376
Afgewerkte producten	18.551	12.531
Handelsgoederen	9.318	10.494
<b>Totaal</b>	<b>39.066</b>	<b>33.653</b>

Het bedrag van de waardeverminderingen geboekt als kost bedraagt 1.551 kEUR en heeft in hoofdzaak betrekking op grondstoffen (138 kEUR), verpakking (357 kEUR), afgewerkte producten (550 kEUR) en handelsgoederen (505 kEUR). In 2017 werden voor 2.075 kEUR waardeverminderingen geboekt.

## 11. Handelsvorderingen en overige vorderingen

Het bedrag van de waardeverminderingen geboekt als kost in 2018 bedraagt 155 kEUR. In 2017 werd 123 kEUR als kost voor waardeverminderingen geboekt. De handelsvorderingen vertegenwoordigen gemiddeld 45 dagen klantenkrediet (2017: 42 dagen).

IN DUIZENDEN EUR	31-12-2018	31-12-2017
<b>Handelsvorderingen</b>	<b>71.097</b>	<b>60.104</b>
<b>Belastingvorderingen</b>		
Terugvorderbare BTW	4.503	4.789
Terugvorderbare belastingen	523	484
<b>Totaal</b>	<b>5.026</b>	<b>5.273</b>
<b>Overige vorderingen</b>	<b>2.993</b>	<b>1.487</b>

De overige kortlopende vorderingen bevatten onder andere het deel van de langlopende vorderingen die binnen het jaar vervallen, in bewaring ontvangen leeggoed en te ontvangen kapitaalsubsidies. De stijging ten opzichte van 2017 kan verklaard worden door een vordering gerelateerd aan de verkoop van een materieel vast actief.

### Wijzigingen in de geboekte waardeverminderingen op handelsvorderingen

IN DUIZENDEN EUR	2018	2017
<b>Waardeverminderingen per 1 januari</b>	<b>434</b>	<b>1.148</b>
Toename waardeverminderingen	155	123
Tijdens het jaar aangewende waardeverminderingen	22	(837)
<b>Waardeverminderingen per 31 december</b>	<b>611</b>	<b>434</b>

Betreffende de handelsvorderingen zijn er geen aanwijzingen dat de debiteuren hun betalingsverplichtingen niet zullen nakomen. In 2017 werd een voorziening voor dubieuze debiteuren aangewend, waar dit in 2018 niet het geval was. 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. De toepassing van deze nieuwe IFRS standaard, 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 jaaroverzicht 2018 van Lotus Bakeries.

## 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	31-12-2018	31-12-2017
Geldmiddelen en kasequivalenten	45.597	48.129
<b>Totaal</b>	<b>45.597</b>	<b>48.129</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 netto financiële schuld neemt toe met 38.950 kEUR ten opzichte van eind vorig boekjaar. De toename komt er door investeringen in vaste activa en de overname van Kiddylicious. Dankzij een zeer sterke operationele cashflow, wordt deze stijging gedeeltelijk gecompenseerd.

IN DUIZENDEN EUR	31-12-2018	31-12-2017
Langlopende rentedragende verplichtingen	(116.500)	(117.500)
Kortlopende rentedragende verplichtingen	(36.655)	(1.750)
Geldmiddelen en kasequivalenten	45.597	48.129
Eigen aandelen	11.406	13.919
<b>Totaal</b>	<b>(96.152)</b>	<b>(57.202)</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.

### Gewone aandelen, uitgegeven en volledig volstort

IN DUIZENDEN EUR	2018	2017
Per 1 januari	3.584	3.576
Toename	6	8
Per 31 december	3.590	3.584
<b>Aantal gewone aandelen</b>		
Per 1 januari	814.433	812.513
Toename	1.300	1.920
Per 31 december	815.733	814.433
Min: eigen aandelen op 31 december	(9.740)	(15.171)
Aantal aandelen in omloop op 31 december	805.993	799.262
<b>Toegestaan, niet geplaatst kapitaal</b>		
IN DUIZENDEN EUR	943	949

### Structuur van het aandeelhouderschap

We verwijzen naar de Corporate Governance verklaring in deel 1 van het jaaroverzicht 2018 van Lotus Bakeries voor verdere details betreffende het aandeelhouderschap van Lotus Bakeries NV per 31 december 2018.

### 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	2018	2017
<b>Dividend betaald in</b>		
Brutodividend per gewoon aandeel (EUR)	19,50	16,20
Brutodividend op gewone aandelen	15.887	13.191
<b>Voorgesteld dividend per gewoon aandeel (EUR)</b>	<b>29,00</b>	<b>19,50</b>
Brutodividend op gewone aandelen	23.664	15.887

De Raad van Bestuur zal aan de Gewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 10 mei 2019 voorstellen om over 2018 een brutodividend uit te keren van 29,00 EUR per aandeel tegenover 19,50 EUR per aandeel in 2017.

Dit bedrag is niet erkend als een schuld op 31 december.

Het brutodividend houdt rekening met warrants die uitgeoefend werden voor de algemene vergadering van 10 mei 2019.

## 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	2018	2017
Per 1 januari	13.919	12.038
Aangekocht tijdens het boekjaar	173	3.437
Verkocht tijdens het boekjaar	(2.686)	(1.556)
Per 31 december	11.406	13.919
<b>Aantal eigen aandelen</b>		
Per 1 januari	15.171	17.630
Aangekocht tijdens het boekjaar	80	1.611
Verkocht tijdens het boekjaar	(5.511)	(4.070)
Per 31 december	9.740	15.171

## 17. Rentedragende verplichtingen

De langlopende rentedragende verplichtingen met een initiële looptijd van meer dan 1 jaar daalden met 1.000 kEUR. De kortlopende rentedragende verplichtingen stijgen met 34.905 kEUR. De valuta van alle rentedragende verplichtingen op lange termijn is euro. De rentedragende verplichtingen op korte termijn zijn hoofdzakelijk uitgedrukt in euro.

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	-	116.500	-	116.500
Kortlopende rentedragende verplichtingen	36.655	-	-	36.655
<b>Totaal op 31 december 2018</b>	<b>36.655</b>	<b>116.500</b>	<b>-</b>	<b>153.155</b>
Verschuldigde interesten op rentedragende verplichtingen	1.805	4.382	-	6.187

IN DUIZENDEN EUR	VERVALLEN BINNEN HET JAAR	VERVALLEN TUSSEN 1 EN 5 JAAR	VERVALLEN NA 5 JAAR	TOTAAL
Langlopende rentedragende verplichtingen	-	42.500	75.000	117.500
Kortlopende rentedragende verplichtingen	1.750	-	-	1.750
<b>Totaal op 31 december 2017</b>	<b>1.750</b>	<b>42.500</b>	<b>75.000</b>	<b>119.250</b>
Verschuldigde interesten op rentedragende verplichtingen	1.816	5.872	315	8.003

De verschuldigde interesten van de kredieten met variabele rentevoet zijn berekend aan de actuele rentevoet.

De niet-aangewende toegewezen kredietlijnen bedroegen 72.499 kEUR per 31 december 2018.



## 18. Pensioenverplichtingen

### 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 2<sup>de</sup> 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 een hoger financieel risico dan vroeger 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 2018, dewelke als niet significant werd beschouwd. De werkgeversbijdrage omtrent deze pensioenplannen bedroeg in 2018 in totaal 1.297 kEUR.

In Nederland is er een toegezegde bijdrageregeling afgesloten met BPF ('Stichting Bedrijfstakpensioenfonds voor de Zoetwarenindustrie' (collectieve regelingen van meer werkgevers binnen de sector)). De werkgever betaalt elk jaar een vast percentage op een gedeelte van het loon (pensioengrondslag) voor dat jaar waarin pensioen wordt opgebouwd. Aangezien de werkgevers een vaste bijdrage betalen, wordt het stelsel verwerkt onder de toegezegde bijdrageregeling.

De Groep verwacht voor 2019 ongeveer 3.583 kEUR bijdragen te zullen betalen voor deze toegezegde bijdrageregelingen.

### Toegezegde pensioenregeling

Er bestaat een toegezegde pensioenregeling bij de dochterondernemingen in Duitsland en Nederland. Voor de Belgische vennootschappen bestaan er voorzieningen voor brugpensioenen ingevolge de geldende CAO. In Frankrijk bestaan er pensioenverplichtingen veroorzaakt door legale vereisten.

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.

De voorzieningen van de Belgische vennootschappen voor brugpensioenen vormen binnen de toegezegde pensioenverplichtingen het belangrijkste aandeel. 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:

	2018	2017
Disconteringsvoet	1,15%	0,76%
Inflatiegraad	1,8% per jaar	1,8% per jaar

Voor de pensioenverplichtingen dienden in het verleden geen belangrijke aanpassingen te gebeuren.

De Groep verwacht in 2019 ongeveer 21 kEUR te zullen uitbetalen in het kader van de toegezegde pensioenregelingen voor Duitsland en Frankrijk.

IN DUIZENDEN EUR	2018	2017
<b>Netto periodieke kost</b>		
Aan het dienstjaar toegekende pensioenkosten	103	118
Interestkost	33	33
(Winsten) / verliezen	(52)	(44)
<b>NETTO PERIODIEKE KOST</b>	<b>84</b>	<b>107</b>
<b>Herwaarderingen (erkend in niet-gerealiseerde resultaten)</b>		
Herwaarderingen op de toegezegde pensioenverplichting	(199)	833
<b>HERWAARDERINGEN</b>	<b>(199)</b>	<b>833</b>
<b>Bewegingen in nettoschulden geboekt in balans</b>		
Nettoschuld per 1 januari	3.998	3.203
Aan het dienstjaar toegekende pensioenkosten	103	118
Interestkost	33	33
Herwaarderingen	(199)	833
Werkgeversbijdrage	(129)	(145)
(Winsten) / verliezen	(52)	(44)
Andere	-	-
<b>NETTOSCHULD PER 31 DECEMBER</b>	<b>3.754</b>	<b>3.998</b>

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 waardeverhoging 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.
- Langlevensrisico: pensioenplannen voorzien in voordelen voor de deelnemers zolang zij leven, dus zal een toename in levensverwachting resulteren in een toename van de planverplichtingen.

De actuaaris heeft een gevoeligheidsanalyse 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.

## 19. Voorzieningen

De voorzieningen betreffen in hoofdzaak aangegane of wettelijke verplichtingen met betrekking tot personeel.

IN DUIZENDEN EUR	INTEGRATIE EN HERSTRUC- TURERING	ANDERE	TOTAAL
<b>Voorzieningen per 1 januari 2018</b>	-	<b>435</b>	<b>435</b>
Toename voorzieningen	-	-	-
Terugname voor niet aangewende voorzieningen	-	(16)	(16)
Tijdens het jaar aangewende voorzieningen	-	(21)	(21)
<b>Voorzieningen per 31 december 2018</b>	-	<b>398</b>	<b>398</b>
Langlopend	-	377	377
Kortlopend	-	21	21

IN DUIZENDEN EUR	INTEGRATIE EN HERSTRUC- TURERING	ANDERE	TOTAAL
<b>Voorzieningen per 1 januari 2017</b>	<b>1.400</b>	<b>607</b>	<b>2.007</b>
Toename voorzieningen	-	-	-
Terugname voor niet aangewende voorzieningen	-	(22)	(22)
Tijdens het jaar aangewende voorzieningen	(1.400)	(150)	(1.550)
<b>Voorzieningen per 31 december 2017</b>	-	<b>435</b>	<b>435</b>
Langlopend	-	414	414
Kortlopend	-	21	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.

### 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).

In 2016 heeft Lotus Bakeries zich bijkomend gefinancierd met bankleningen voor 18 miljoen EUR op een termijn van 7 jaar (variabele rentevoet), waarvoor tegelijkertijd zevenjarige rentevoetovereenkomsten werden afgesloten (variabel voor vast) om de schommelingen van de kasstromen door veranderingen in interestvoeten af te dekken.

In 2015 had Lotus Bakeries zich reeds gefinancierd met bankleningen voor 40 miljoen EUR (termijn van 5 jaar) en 57 miljoen EUR (termijn van 7 jaar), waarbij tegelijkertijd rentevoetovereenkomsten werden afgesloten (variabel voor vast) om de schommelingen van de kasstromen door veranderingen in interestvoeten af te dekken. De vervaldata en nominale waarde van deze rentevoetovereenkomsten ('afdekkingsinstrumenten') komen overeen met deze van de onderliggende schuld ('afgedekte positie'), en de transactie voldoet aan de voorwaarden voor hedge accounting (cfr. IAS 39). De Groep heeft deze transacties geïdentificeerd en gedocumenteerd als een 'cashflow afdekking' en heeft dit als dusdanig boekhoudkundig verwerkt vanaf de uitgiftedata.

Op 31 december 2018 bedraagt de marktwaarde van deze interest rate swaps -2.319 kEUR, en de evolutie in marktwaarde werd opgenomen in het eigen vermogen onder de niet-gerealiseerde resultaten (verlies op kasstroomafdekking).

### Wisselkoersindekkingen

De Groep is onderhevig aan vreemde muntrisico's. De voornaamste vreemde munttransacties gebeuren in USD, GBP, ZAR, CHF, SEK, CNY en KRW. Het management overweegt of het netto wisselkoersrisico van deze munten moet worden ingedekt door termijncontracten en/of optiecontracten, dit indien er een materieel ongedekt netto risico is voor de Groep. Op 31 december 2018 bedraagt de marktwaarde van deze dekking 2.280 kEUR, de evolutie in marktwaarde werd opgenomen in het eigen vermogen onder de niet-gerealiseerde resultaten.

De reële waarde van de vreemde muntderivaten is berekend met een waarderingmodel dat zich baseert op de beschikbare marktgegevens van wisselkoersen en interestvoeten (level 2 waardering).

### Reële waarde van de afgeleide financiële instrumenten

IN DUIZENDEN EUR	2018	2017
<b>Afgeleide financiële instrumenten</b>		
Reële waarde	(39)	1.554
Kost / (opbrengst) in resultaat voor belastingen	(1)	(3)
Afname / (toename) in eigen vermogen voor belastingen	1.594	(4.974)

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.

## 21. Overige langlopende verplichtingen

De overige langlopende verplichtingen betreffen hoofdzakelijk de impact van de financiële verplichting gerelateerd aan putopties toegekend aan derden betreffende het volledige minderheidsbelang in Natural Balance Foods Ltd, waarbij deze putopties de houders het recht verlenen om een gedeelte van of hun volledige investering in deze dochteronderneming te verkopen. Deze financiële verplichting van 22,6 miljoen EUR leidt niet tot interestlasten. Deze opties waren voor het eerst uitoefenbaar in 2017 en vervallen in 2024.

Deze putopties zijn onvoorwaardelijk en de uitoefenprijs is afhankelijk van toekomstige resultaten (omzet en bedrijfsresultaat) van Natural Balance Foods. 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 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.

## 22. Handels- en overige schulden

IN DUIZENDEN EUR	31-12-2018	31-12-2017
Handelsschulden	86.794	68.542
Personeelsgerelateerde schulden	21.330	18.383
<b>Belastingsschulden</b>		
BTW schulden	300	119
Belastingsschulden	14.761	16.464
<b>Totaal</b>	<b>15.061</b>	<b>16.583</b>
Afgeleide financiële instrumenten	-	1
Overige verplichtingen	3.102	1.662
Overlopende rekeningen	3.406	3.264
<b>TOTAAL</b>	<b>129.693</b>	<b>108.435</b>

De toename in 2018 is voornamelijk het gevolg van de hogere handelsschulden, veroorzaakt door de verdere interne groei van Lotus Bakeries, de aanschaffing van materiële vaste activa en de overname van Kiddylicious.

## 23. Personeelskosten

IN DUIZENDEN EUR	2018	2017
Lonen en wedden	75.005	69.801
Sociale zekerheidsbijdragen	14.361	13.489
Bijdragen aan pensioenplannen met een vaste bijdrage	3.245	2.659
Overige personeelskosten	19.366	19.631
<b>Totaal van de personeelskosten</b>	<b>111.977</b>	<b>105.580</b>
Gemiddeld aantal werknemers	1.555	1.500
Aantal werknemers op het einde van het boekjaar	1.604	1.495

De overige personeelskosten bevatten onder andere de kosten van de als uitzendkracht tewerkgestelde personen, opleidingskosten en bestuurdersvergoedingen.

De personeelskosten stijgen in 2018 ten opzichte van 2017 als gevolg van het toenemend aantal personeelsleden.

## 24. Op aandelen gebaseerde betalingen

### Optieplannen

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. De uitoefenperiode van de opties toegekend in 2007 is verlengd in het kader van de Herstelwet met een periode van vijf jaar. 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 2018 werden 1.179 opties toegekend en ook aanvaard door medewerkers van Lotus Bakeries.

In 2017 werden 2.260 opties toegekend aan en ook aanvaard door medewerkers van Lotus Bakeries.

### Warrantenplan

In 2007 werd een warrantenplan voor de directie en het hoger kader uitgeschreven met een looptijd van zeven jaar. Elke warrant geeft de warranthouder het recht op één aandeel Lotus Bakeries in te schrijven tegen de vastgelegde uitoefenprijs. De uitoefenprijs is gelijk aan de gemiddelde slotbeurskoers van het aandeel Lotus Bakeries gedurende de periode van dertig kalenderdagen voorafgaand aan de datum van het aanbod. Na de uitoefenperiode worden de warranten waardeloos. Bij uitoefening zal de vennootschap aandelen uitgeven ten gunste van de warranthouder.

De warranten zijn slechts definitief verworven na drie jaar volgend op de datum van het aanbod, nl. op 19 juli 2010. Alle toegekende warranten vervallen in geval van einde van de arbeidsovereenkomst of bestuursmandaat vóór deze periode van drie jaar, behoudens in geval van oppensioenstelling, vervroegde oppensioenstelling, definitieve arbeidsongeschiktheid of in geval van overlijden. Bij het einde van de arbeidsovereenkomst of bestuursmandaat van de warranthouder in de periode tussen het derde en het vijfde jaar volgend op de datum van het aanbod, kan slechts de helft van de op dat ogenblik definitief verworven warranten worden uitgeoefend. De overige helft van de definitief verworven warranten vervalt en verliest elke waarde.

Er werden geen nieuwe warranten toegekend in 2018 en 2017. De warranten hebben een looptijd van zeven jaar, de uitoefenperiode van de warranten toegekend in 2007 is verlengd in het kader van de Herstelwet met een periode van vijf jaar.

De aandelenopties en warranten die aan het eind van 2018 uitstaan, hebben een gewogen gemiddelde looptijd van twee jaar en drie maanden (2017: twee jaar en 3 maanden).

De reële waarde van de opties en warrants 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 en warrants wordt ten laste genomen van de wachtperiode.

Voor alle toegekende en aanvaarde opties wordt in de resultatenrekening een kost ten laste genomen van 590 kEUR in 2018 (620 kEUR in 2017). Voor aandelenopties uitgeoefend gedurende 2018 bedroeg de gewogen gemiddelde aandelenprijs op de uitoefendatum 2.352,57 euro (2017: 2.370,98 euro). Voor de uitgeoefende warrants bedroeg de gewogen gemiddelde aandelenprijs op de uitoefendatum 2.529,74 euro (2017: 2.316,09 euro).

Aantal opties en warrants	2018	2017
<b>Uitstaande opties en warrants per 1 januari</b>	<b>15.971</b>	<b>20.687</b>
Opties uitgegeven gedurende het boekjaar	1.179	2.260
Opties uitgeoefend gedurende het boekjaar	(5.511)	(4.070)
Opties vervallen gedurende het boekjaar	(341)	(986)
Warrants uitgeoefend gedurende het boekjaar	(1.300)	(1.920)
<b>Uitstaande opties en warrants per 31 december</b>	<b>9.998</b>	<b>15.971</b>
Uitvoerbaar per 31 december	1.429	2.852
Kost ten laste van de resultatenrekening (kEUR)	<b>590</b>	<b>620</b>

De gewogen gemiddelde uitoefenprijs van de opties en warrants is als volgt:

IN EUR	2018	2017
<b>Uitstaande opties en warrants per 1 januari</b>	<b>1.148,04</b>	<b>841,50</b>
Opties uitgegeven gedurende het boekjaar	2.373,00	2.347,52
Opties uitgeoefend gedurende het boekjaar	767,41	560,70
Opties vervallen gedurende het boekjaar	1.981,06	1.646,83
Warrants uitgeoefend gedurende het boekjaar	246,02	246,02
<b>Uitstaande opties en warrants per 31 december</b>	<b>1.591,17</b>	<b>1.148,04</b>
Uitvoerbaar per 31 december	695,97	426,33

Gewogen gemiddelde looptijd van de aandelenopties en warrants die aan het einde van de periode uitstaan.

	2018	2017
Aantal jaren	2	2
Aantal maanden	3	3

JAAR VAN TOEKENNING		AANTAL TOEGEKEND <sup>(1)</sup>	AANTAL UITGEOEFEND <sup>(2)</sup>	BESCHIKBAAR SALDO	UITOEFENPRIJS	UITOEFENPERIODE	
2007	Opties	11.950	11.950		232,82	01/01/2011 -	10/05/2017
						15/03/2018 -	31/03/2018
						15/09/2018 -	30/09/2018
2007	Warranten	43.450	43.170	280	246,02	15/03/2019 -	31/03/2019
						16/06/2019 -	30/06/2019
2010	Opties	2.400	2.400	-	367,72	01/01/2014 -	17/05/2015
2011	Opties	800	800	-	405,12	01/01/2015 -	12/05/2016
2011	Opties	500	500	-	387,12	18/03/2015 -	29/07/2016
2012	Opties	5.069	5.069	-	496,77	01/01/2016 -	10/09/2017
2013	Opties	3.998	3.998	-	650,31	01/01/2017 -	13/05/2018
2014	Opties	5.358	4.239	1.119	802,55	01/01/2018 -	08/05/2019
2015	Opties	30	-	30	919,92	25/08/2018 -	01/01/2020
2015	Opties	3.317	-	3.317	1.243,57	01/01/2019 -	07/05/2020
2016	Opties	20	-	20	1.591,00	10/08/2019 -	12/12/2020
2016	Opties	2.367	-	2.367	1.702,49	01/01/2020 -	12/05/2021
2017	Opties	-	-	-	2.417,75	01/01/2021 -	31/12/2021
2017	Opties	1.726	-	1.726	2.331,77	01/01/2021 -	11/05/2022
<b>2018</b>	Opties	1.139	-	1.139	2.373,00	01/01/2022 -	14/05/2023
	<b>Totaal</b>	<b>82.124</b>	<b>72.126</b>	<b>9.998</b>			

(1) Aantal toegekend - aantal cumulatief vervallen.

(2) Aantal cumulatief uitgeoefend.

De gewogen reële waarde van de opties en de assumpties die gebruikt worden in het optiewaarderingsmodel zijn als volgt:

	2018	2017
Reële waarde van toegekende opties	316,29	378,27
Prijs van het aandeel	2.310,00	2.459,00
Uitoefenprijs	2.373,00	2.331,77
Verwachte volatiliteit	22,43%	22,02%
Verwachte dividenden	0,93%	1,07%
Risicovrije rentevoet	0,11%	(0,12%)

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	2018	2017
Afschrijvingen op immateriële vaste activa	691	714
Afschrijvingen op materiële vaste activa	12.251	11.391
<b>Totaal</b>	<b>12.942</b>	<b>12.105</b>

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	2018	2017
<b>Overige kosten</b>		
Overige belastingen	2.310	2.931
Overige bedrijfskosten	(187)	237
<b>Totaal</b>	<b>2.123</b>	<b>3.168</b>
<b>Overige inkomsten</b>		
Transportkosten	(7)	(7)
Geproduceerde vaste activa	(890)	(1.006)
Overige bedrijfsopbrengsten	(1.982)	(4.394)
<b>Totaal</b>	<b>(2.879)</b>	<b>(5.407)</b>
<b>Andere bedrijfskosten (opbrengsten)</b>	<b>(756)</b>	<b>(2.239)</b>

De overige kosten hebben voornamelijk betrekking op lokale indirecte belastingen (onroerende voorheffingen, gemeentebelastingen, verpakkingsbelasting enz.), verliezen op verkochte vaste activa en betaalde schadevergoedingen.

De overige inkomsten bevatten voornamelijk 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 en kosten met betrekking tot herstructureringen en overnames.

Het niet-recurrent bedrijfsresultaat per eind 2018 bedraagt -3.005 kEUR. Het bevat de kosten gerelateerd aan de overnames, opstartkosten voor de fabriek in de Verenigde Staten en de meerwaarde op de verkoop van een stuk grond in Zuid-Korea.

In 2017 bedroeg het niet-recurrent bedrijfsresultaat -91 kEUR. Het bevat het resultaat van de verkoop van de grond te Meise, herstructureringskosten, opstartkosten voor de fabriek in de VS en kosten in verband met de recall van speculoospasta en de fipronilcrisis.

## 28. Financieel resultaat

IN DUIZENDEN EUR	2018	2017
<b>Interest kosten (opbrengsten)</b>	<b>2.435</b>	<b>2.096</b>
Interest lasten	2.463	2.131
Waardering aan reële waarde financiële instrumenten	(1)	(3)
Interest opbrengsten	(27)	(32)
<b>Wisselkoers verliezen (winsten)</b>	<b>596</b>	<b>(175)</b>
Wisselkoers verliezen	2.554	5.128
Wisselkoers winsten	(1.958)	(5.303)
<b>Overige financiële kosten (opbrengsten)</b>	<b>293</b>	<b>307</b>
<b>Financieel resultaat</b>	<b>3.324</b>	<b>2.228</b>

Op jaarbasis rapporteert de Groep een financiële kost van 3.324 kEUR ten opzichte van 2.228 kEUR in 2017. Het netto financiële resultaat in 2018 bestaat voor het grootste deel uit interestlasten. De hogere kost ten opzichte van vorig jaar wordt verklaard door een negatief wisselkoersresultaat en de gemiddeld hogere netto financiële schuld in 2018 als gevolg van de investeringen in materiële vaste activa en de overname van Kiddylicious.

## 29. Belastingen op het resultaat

De belastingen op het resultaat bedragen 20,8 miljoen EUR en daalden met 7% ten opzichte van 2017.

Het gemiddelde effectieve belastingpercentage bedraagt 23,48% in 2018 tegenover 25,73% in 2017.

IN DUIZENDEN EUR	2018	2017
<b>Belastingen op het resultaat</b>		
Belastingen op het resultaat van het huidige boekjaar	20.264	21.054
Aanpassingen belastingen van voorgaande periodes	(2.067)	3.619
Uitgestelde belastingen van het huidige boekjaar	2.632	(2.276)
<b>Totale belastingkost in de resultatenrekening</b>	<b>20.829</b>	<b>22.397</b>
<b>Winst voor belastingen</b>	<b>88.701</b>	<b>87.030</b>
Effectief belastingpercentage van het boekjaar	23,48%	25,73%
<b>Aansluiting tussen toepasselijk en effectief belastingtarief</b>		
Resultaat vóór belastingen	88.701	87.030
Toepasselijk belastingtarief	29,58%	33,99%
Belastingen tegen statutaire belastingvoet	26.238	29.581
Effect verschillende belastingpercentages in andere landen	(2.481)	(4.203)
Verminderings op belastbare winst (notionele interestafrek + diverse belastingkredieten)	(1.329)	(1.335)
Aanpassingen belastingen van voorgaande periodes	(2.067)	3.619
Belastingen op dividendinkomsten	(35)	174
Fiscaal niet aftrekbare uitgaven	870	1.950
Fiscaal niet belastbare inkomsten	35	(287)
Fiscale verliezen zonder uitgestelde belastingvordering: (gebruik) / niet opname	(162)	(170)
Wijziging belastingtarief: effect op voorgaande jaren	(153)	(6.767)
Andere	(87)	(165)
Belastingen op basis van het effectief belastingtarief	20.829	22.397
Effectief belastingtarief	23,48%	25,73%

### 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 en warrants in het kader van de optieplannen voor hoger kader en directie (zie toelichting 24).

IN DUIZENDEN EUR	2018	2017
<b>Nettoresultaat - toe te rekenen aan:</b>	<b>67.872</b>	<b>64.633</b>
Minderheidsbelangen	964	1.094
Houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries	66.908	63.539
Gewogen gemiddeld aantal aandelen	803.878	799.423
<b>Gewone winst per aandeel (EUR) - toe te rekenen aan:</b>		
Minderheidsbelangen	1,20	1,37
Houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries	83,23	79,48
<b>Verwateringseffect</b>	<b>4.935</b>	<b>9.312</b>
Gewogen gemiddeld aantal aandelen onder optie	11.266	15.716
Gewogen gemiddeld aantal aandelen die tegen gemiddelde marktprijs zouden zijn uitgegeven	(6.331)	(6.404)
Gewogen gemiddeld aantal aandelen na verwateringseffect	808.813	808.735
<b>Verwaterde winst per aandeel (EUR) - toe te rekenen aan:</b>		
Minderheidsbelangen	1,19	1,35
Houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries	82,72	78,57
Totaal aantal aandelen	815.733	814.433
<b>Winst per aandeel (EUR) - toe te rekenen aan:</b>		
Minderheidsbelangen	1,18	1,34
Houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries	82,02	78,02
Totaal aantal aandelen min eigen aandelen	805.993	799.262
<b>Winst per aandeel (EUR) - toe te rekenen aan:</b>		
Minderheidsbelangen	1,20	1,37
Houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries	83,01	79,50

### 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 jaaroverzicht 2018 van Lotus Bakeries voor verdere details betreffende het aandeelhouderschap van Lotus Bakeries NV per 31 december 2018.

Voor informatie met betrekking tot de remuneratie van de CEO en de remuneratie van de uitvoerende managers (exclusief de CEO) in 2018 verwijzen we naar het remuneratieverslag opgenomen in deel 1 van het jaaroverzicht 2018.

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. Lease-overeenkomsten

De verbintenissen van de Groep hebben hoofdzakelijk betrekking op de huur van kantoorgebouwen, opslagplaatsen en wagens.

#### Toekomstige huurlasten per 31 december

IN DUIZENDEN EUR	2018	2017
Binnen één jaar	4.089	4.880
Na één jaar en minder dan vijf jaar	6.399	6.652
Meer dan vijf jaar	1.157	1.621

De jaarlijkse huurkost van deze verbintenissen bedroeg 4.569 kEUR voor 2018 (4.892 kEUR in 2017).

Lease-overeenkomsten waarbij een aanzienlijk deel van de risico's en de voordelen van het eigenaarschap worden behouden door de leasinggever, worden geclassificeerd als operationele lease-overeenkomsten. Betalingen gedaan onder operationele lease-overeenkomsten worden ten laste genomen van de resultatenrekening op een lineaire basis gespreid over de looptijd van de overeenkomst.

## 2. Verbintenissen voor de verwerving van materiële vaste activa

Op 31 december 2018 had de Groep voor 25.394 kEUR verplichtingen (2017: 5.661 kEUR) ten gevolge van verbintenissen tot de aanschaffing van vaste activa.

De belangrijkste verbintenissen hebben betrekking op de bouw van de nieuwe fabriek in Mebane, North Carolina, VS.

## 3. Contracten grondstoffen en afgewerkte producten

De aangekochte nog te leveren grondstoffen en afgewerkte producten in 2019 en 2020 bedragen 95.888 kEUR, zoals hieronder gedetailleerd.

IN DUIZENDEN EUR	2018	2017
Binnen één jaar	76.819	85.295
Na één jaar en minder dan vijf jaar	19.069	10.828

## 4. Andere rechten en verbintenissen

Bankgaranties per 31 december 2018: 601 kEUR (per 31/12/2017: 601 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. Financieel risicobeheer

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 jaaroverzicht 2018 van Lotus Bakeries.

## 34. Categorieën en reële waarde van financiële instrumenten

### Financiële activa per klasse en waarderingscategorie:

De financiële activa (handelsvorderingen, geldmiddelen en kasequivalenten) worden opgenomen aan geamortiseerde kostprijs. De financiële verplichtingen (rentedragende verplichtingen, handelsschulden) worden opgenomen aan geamortiseerde kostprijs. De afgeleide financiële instrumenten worden gewaardeerd aan reële waarde.

Financiële activa per klasse en waarderingscategorie		31 DECEMBER 2018		
IN DUIZENDEN EUR	TOELICHTING	FINANCIËLE ACTIVA OPGENOMEN AAN GEAMORTISEERDE KOSTPRIJS	FINANCIËLE ACTIVA GEWAARDEERD AAN REELE WAARDE	TOTAAL
		LENINGEN EN VORDERINGEN	AFGELEIDE INSTRUMENTEN - VIA EIGEN VERMOGEN	
Afgeleide financiële instrumenten	20	-	2.280	2.280
Handelsvorderingen	11	71.097	-	71.097
Geldmiddelen en kasequivalenten	12, 13	45.597	-	45.597
<b>Totaal financiële activa</b>		<b>116.694</b>	<b>2.280</b>	<b>118.974</b>

## 31 DECEMBER 2017

IN DUIZENDEN EUR	TOELICHTING	FINANCIËLE ACTIVA OPGENOMEN AAN GEAMORTISEERDE KOSTPRIJS	FINANCIËLE ACTIVA GEWAARDEERD AAN REELE WAARDE	TOTAAL
		LENINGEN EN VORDERINGEN	AFGELEIDE INSTRUMENTEN - VIA EIGEN VERMOGEN	
Afgeleide financiële instrumenten	20	-	3.525	3.525
Handelsvorderingen	11	60.104	-	60.104
Geldmiddelen en kasequivalenten	12, 13	48.129	-	48.129
<b>Totaal financiële activa</b>		<b>108.233</b>	<b>3.525</b>	<b>111.758</b>

Financiële verplichtingen per klasse en waarderingscategorie		31 DECEMBER 2018				
IN DUIZENDEN EUR	TOELICHTING	FINANCIËLE VERPLICHTINGEN AAN REËLE WAARDE				TOTAAL
		FINANCIËLE VERPLICHTINGEN AAN GEAMORTISEERDE KOSTPRIJS	AFGELEIDE INSTRUMENTEN - VIA WINST OF VERLIES	AFGELEIDE INSTRUMENTEN - VIA EIGEN VERMOGEN	REËLE WAARDE CATEGORIE	
Rentedragende verplichtingen	13,17	116.500	-	-	-	116.500
Afgeleide financiële instrumenten	20	-	-	2.319	Niveau 2	2.319
Overige langlopende verplichtingen	21	5	-	22.597	Niveau 3	22.602
<b>Langlopende verplichtingen</b>		<b>116.505</b>	<b>-</b>	<b>24.916</b>	<b>-</b>	<b>141.421</b>
Rentedragende verplichtingen	13,17	36.655	-	-	-	36.655
Handelsschulden	22	86.794	-	-	-	86.794
Afgeleide financiële instrumenten	20,22	-	1	-	Niveau 2	1
<b>Kortlopende verplichtingen</b>		<b>123.449</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>123.450</b>
<b>Totaal financiële verplichtingen</b>		<b>239.954</b>	<b>1</b>	<b>24.916</b>	<b>-</b>	<b>264.871</b>

## 31 DECEMBER 2017

IN DUIZENDEN EUR	TOELICHTING	FINANCIËLE VERPLICHTINGEN AAN REËLE WAARDE				TOTAAL
		FINANCIËLE VERPLICHTINGEN AAN GEAMORTISEERDE KOSTPRIJS	AFGELEIDE INSTRUMENTEN - VIA WINST OF VERLIES	AFGELEIDE INSTRUMENTEN - VIA EIGEN VERMOGEN	REËLE WAARDE CATEGORIE	
Rentedragende verplichtingen	13,17	117.500	-	-	-	117.500
Afgeleide financiële instrumenten	20	-	-	1.970	Niveau 2	1.970
Overige langlopende verplichtingen	21	5	-	20.982	Niveau 3	20.987
<b>Langlopende verplichtingen</b>		<b>117.505</b>	<b>-</b>	<b>22.952</b>	<b>-</b>	<b>140.457</b>
Rentedragende verplichtingen	13,17	1.750	-	-	-	1.750
Handelsschulden	22	68.542	-	-	-	68.542
Afgeleide financiële instrumenten	20,22	-	1	-	Niveau 2	1
<b>Kortlopende verplichtingen</b>		<b>70.292</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>70.293</b>
<b>Totaal financiële verplichtingen</b>		<b>187.797</b>	<b>1</b>	<b>22.952</b>	<b>-</b>	<b>210.750</b>

De reële waarde is de prijs waarvoor een actief kan verkocht, of een passief getransfereerd worden in een geregelde transactie tussen marktpartijen op de waardingsdatum. 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, prijsservice 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 2018 en 2017 hebben geen overdrachten tussen de verschillende niveaus van de reële waardehiërarchie plaatsgevonden.

### 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 2018 bedroegen deze kosten 1.623 kEUR.

JAARTAL	EXTERNE EN INTERNE KOSTEN VAN ONDERZOEK EN ONTWIKKELING
2018	1.623
2017	1.568
2016	1.320
2015	1.384
2014	1.434

### 36. Gebeurtenissen na balansdatum

Na 31 december 2018 hebben er zich geen belangrijke feiten voorgedaan die een materiële impact hebben op de jaarrekening 2018.

### 37. Verklaring van de verantwoordelijke personen

We verklaren dat, voor zover ons bekend, de geconsolideerde financiële overzichten voor het jaar afgesloten op 31 december 2018, 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 2018 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, 10 april 2019

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 CVBA, vertegenwoordigd door Peter Opsomer.

IN DUIZENDEN EUR

#### Audit fee voor de Groep audit 2018

Lotus Bakeries NV	80
Lotus Bakeries Groep	322

<b>Totaal</b>	<b>402</b>
---------------	------------

Bezoldiging voor de mandaten van PwC Bedrijfsrevisoren	277
Bezoldigingen voor de mandaten van de personen met wie PwC bedrijfsrevisoren verbonden is	125

#### Bezoldigingen voor bijkomende diensten van de commissaris voor de Groep

Andere controleopdrachten	2
Belastingadviesopdrachten	-
Andere opdrachten buiten de revisorale opdrachten	24

#### Bezoldigingen voor bijkomende diensten van personen die met de commissaris verbonden zijn

Andere controleopdrachten	-
Belastingadviesopdrachten	472
Andere opdrachten buiten de revisorale opdrachten	105

## VERSLAG VAN DE COMMISSARIS

VERSLAG VAN DE COMMISSARIS AAN DE ALGEMENE VERGADERING VAN AANDEELHOUDERS OVER DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING VOOR HET BOEKJAAR AFGESLOTEN OP 31 DECEMBER 2018

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 alsook de overige door wet- en regelgeving gestelde eisen. Dit vormt één geheel en is ondeelbaar.

Wij werden benoemd in onze hoedanigheid van commissaris door de algemene vergadering van 13 mei 2016, 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 2018. Wij hebben de wettelijke controle van de geconsolideerde jaarrekening van Lotus Bakeries NV uitgevoerd gedurende 12 opeenvolgende boekjaren.

### Verslag over de controle van 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 2018 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 toelichting met de belangrijkste gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen. Deze geconsolideerde jaarrekening vertoont een geconsolideerd balanstotaal van EUR'000 711.572 en een winst van het boekjaar, aandeel Groep, van EUR'000 66.908.

Naar ons oordeel geeft de geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van het vermogen en de geconsolideerde financiële toestand van de Groep per 31 december 2018, 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 ons oordeel zonder voorbehoud

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens de internationale controlestandaarden (ISA's) zoals van toepassing in België. Wij hebben bovendien de internationale controlestandaarden zoals door de IAASB van toepassing verklaard op de boekjaren afgesloten vanaf 31 december 2018 en nog niet goedgekeurd op nationaal niveau toegepast. 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 het bestuursorgaan 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 materiële vaste activa - Toelichting 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 2018 respectievelijk EUR'000 177.639 en EUR'000 137.489.

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 genooddakt 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 toe-

komstige 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 langetermijn 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 manuele 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.

### Boekhoudkundige verwerking van uitgestelde belastingen en onzekere fiscale posities – Toelichting 8 en 29

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

Toelichting 8 en 29 bevatten de informatie die de vennootschap inzake uitgestelde belastingen en belastingen op het resultaat verschaft. Het totale saldo van de uitgestelde belastingen voor de Groep bestaat op 31 december 2018 uit EUR'000 3.936 uitgestelde belastingvorderingen en EUR'000 52.725 uitgestelde belastingverplichtingen.

De Groep is in heel wat landen actief en is als dusdanig aanwezig in rechtsgebieden met verschillende fiscale regelgeving waar de respectieve belastingautoriteiten zich kritisch kunnen opstellen omtrent de toegepaste verrekenprijzen. Bovendien hebben evoluties op het vlak van lokale fiscale regels een impact op de waardering van de in de balans opgenomen uitgestelde belastingen.

Als onderdeel van de gewone bedrijfsvoering maakt het management op

groepsniveau beoordelingen, alsook schattingen met betrekking tot moeilijkheden en risico's van fiscale aard die tot de opname van overige belastingverplichtingen leiden. Hieraan hebben wij bijzondere aandacht moeten besteden omdat fiscaliteit nu eenmaal een complexe materie is en omdat de berekening van dergelijke verplichtingen noodzakelijkerwijs gebaseerd is op beoordelingen en schattingen van het management.

### 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 volledigheid en juistheid van de uitgestelde belastingen gecontroleerd, alsook de gemaakte inschattingen omtrent geschillen met belastingautoriteiten, rekening houdende met de evoluties die zich in 2018 hebben voorgedaan.

Op dit vlak hebben we onder meer de volgende controlewerkzaamheden uitgevoerd:

- beoordeling van de inschattingen die de Groep inzake verrekenprijzen gehanteerd heeft, met oog voor de wijze waarop de bedrijfsonderdelen van de Groep werken en de impact die fiscale controles hierop kunnen hebben;
- toetsing van de interne beheersing van de Groep op doeltreffendheid wat betreft de opname en continue herziening van de overige belastingverplichtingen, waaronder identificering van onzekere fiscale posities.

We hebben ook de toepasselijke lokale fiscale regelgeving en evoluties in acht genomen aangezien deze elementen belangrijke veronderstellingen vormen die ten grondslag liggen aan de verwerking en bepaling van de actuele en uitgestelde belastingen. Daarnaast hebben we ook aandacht besteed aan de toereikendheid van de informatieverschaffing van de vennootschap over de ingenomen posities inzake belastingen en onzekerheden van fiscale aard.

We hebben vastgesteld dat de gehanteerde inschattingen met betrekking tot de fiscale regelgeving redelijk zijn in alle van materieel belang zijnde opzichten.

### Verantwoordelijkheden van de raad van bestuur voor de geconsolideerde jaarrekening

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van een 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 ontbinden 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. 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 doorbreken 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 aan 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 ons mandaat en overeenkomstig de Belgische bijkomende norm (Herzien in 2018) bij de in België van toepassing zijnde internationale controles-tandaarden (ISA's), is het onze verantwoordelijkheid om, in alle van materieel belang zijnde opzichten, het jaarverslag van 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, en 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, zijn wij van oordeel dat dit jaarverslag overeenstemt met de geconsolideerde jaarrekening voor hetzelfde boekjaar, en is dit jaarverslag opgesteld overeenkomstig het artikel 119 van het Wetboek van vennootschappen.

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 opgenomen in de sectie “verslag van de raad van bestuur”, een afwijking van materieel belang bevat, hetzij informatie die onjuist vermeld is of anderszins misleidend is. In het licht van de werkzaamheden die wij hebben uitgevoerd, dienen wij u geen afwijking van materieel belang te melden.

De op grond van artikel 119, §2 van het Wetboek van vennootschappen 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 ‘duurzame ontwikkelingsdoelstellingen’-referentiemodel (SDG). Overeenkomstig artikel 148, § 1, 5° van het Wetboek van vennootschappen spreken wij ons evenwel in dit verslag niet uit over de vraag of deze niet-financiële informatie is opgesteld in overeenstemming met de vermelde normen van het ‘duurzame ontwikkelingsdoelstellingen’-referentiemodel (SDG).

### Vermeldingen betreffende de onafhankelijkheid

- Ons bedrijfsrevisorenkantoor en ons netwerk hebben geen opdrachten verricht die onverenigbaar zijn met de wettelijke controle van de geconsolideerde jaarre-

kening 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 134 van het Wetboek van vennootschappen 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 2019

De commissaris  
PwC Bedrijfsrevisoren cvba  
Vertegenwoordigd door

Peter Opsomer  
Bedrijfsrevisor

# VERKORT FINANCIËEL VIJFJARENOVERZICHT GROEP LOTUS BAKERIES

## Geconsolideerde balans

IN DUIZENDEN EUR	31-12-2018	31-12-2017	31-12-2016	31-12-2015	31-12-2014
<b>VASTE ACTIVA</b>	<b>545.647</b>	<b>447.693</b>	<b>437.310</b>	<b>442.884</b>	<b>263.881</b>
Materiële vaste activa	219.897	174.426	161.590	139.377	137.569
Goodwill	177.639	141.001	144.368	93.229	46.135
Immateriële vaste activa	138.887	123.924	126.006	107.901	74.674
Deelnemingen	2.448	-	-	-	-
Investerings in andere vennootschappen	12	12	37	96.244	22
Uitgestelde belastingvorderingen	3.936	4.310	4.854	5.889	5.275
Andere vorderingen op lange termijn	2.828	4.020	455	244	206
<b>VLOTTENDE ACTIVA</b>	<b>165.925</b>	<b>149.801</b>	<b>110.692</b>	<b>128.337</b>	<b>73.108</b>
Voorraden	39.066	33.653	32.175	35.659	17.898
Handelsvorderingen	71.097	60.104	50.922	56.143	38.804
Geldmiddelen en kasequivalenten	45.597	48.129	19.932	18.547	11.855
<b>TOTAAL DER ACTIVA</b>	<b>711.572</b>	<b>597.494</b>	<b>548.002</b>	<b>571.221</b>	<b>336.989</b>
<b>EIGEN VERMOGEN</b>	<b>346.927</b>	<b>293.213</b>	<b>248.464</b>	<b>217.525</b>	<b>200.629</b>
<b>Langlopende verplichtingen</b>	<b>198.042</b>	<b>193.923</b>	<b>197.245</b>	<b>169.242</b>	<b>39.506</b>
Rentedragende verplichtingen	116.500	117.500	118.500	97.000	325
Uitgestelde belastingschulden	52.725	49.206	50.666	44.607	34.905
Overige langlopende verplichtingen	22.602	20.987	19.560	22.815	57
<b>Kortlopende verplichtingen</b>	<b>166.603</b>	<b>110.358</b>	<b>102.293</b>	<b>184.454</b>	<b>96.854</b>
Rentedragende verplichtingen	36.655	1.750	7.533	99.086	41.144
Handelsschulden	86.794	68.542	54.742	42.498	33.309
Personeelsgerelateerde schulden	21.350	18.383	18.418	18.336	12.357
<b>TOTAAL DER PASSIVA</b>	<b>711.572</b>	<b>597.494</b>	<b>548.002</b>	<b>571.221</b>	<b>336.989</b>



## Geconsolideerde resultatenrekening

IN DUIZENDEN EUR	2018	2017	2016	2015	2014
<b>OMZET</b>	<b>556.435</b>	<b>524.055</b>	<b>507.208</b>	<b>411.576</b>	<b>347.890</b>
<b>RECURRENT BEDRIJFSRESULTAAT (REBIT)</b>	<b>95.030</b>	<b>89.349</b>	<b>83.945</b>	<b>64.764</b>	<b>49.433</b>
Niet-recurrent bedrijfsresultaat	(3.005)	(91)	4.507	(1.748)	(261)
<b>BEDRIJFSRESULTAAT (EBIT)</b>	<b>92.025</b>	<b>89.258</b>	<b>88.452</b>	<b>63.016</b>	<b>49.172</b>
Financieel resultaat	(3.324)	(2.228)	(2.675)	(778)	16
<b>RESULTAAT VÓÓR BELASTINGEN</b>	<b>88.701</b>	<b>87.030</b>	<b>85.777</b>	<b>62.238</b>	<b>49.188</b>
Belastingen	(20.829)	(22.397)	(23.322)	(16.623)	(12.415)
<b>RESULTAAT NA BELASTINGEN</b>	<b>67.872</b>	<b>64.633</b>	<b>62.455</b>	<b>45.615</b>	<b>36.773</b>
<b>NETTORESULTAAT - toe te rekenen aan:</b>	<b>67.872</b>	<b>64.633</b>	<b>62.455</b>	<b>45.615</b>	<b>36.773</b>
Minderheidsbelangen	964	1.094	1.210	202	(2)
Houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries	66.908	63.539	61.245	45.413	36.775

# VERKORTE STATUTAIRE JAARREKENING VAN LOTUS BAKERIES NV

## Balans na winstverdeling

ACTIVA IN DUIZENDEN EUR	31-12-2018	31-12-2017
<b>Vaste Activa</b>	<b>400.761</b>	<b>373.592</b>
<b>II. Immateriële vaste activa</b>	<b>5.987</b>	<b>7.484</b>
<b>IV. Financiële vaste activa</b>	<b>394.774</b>	<b>366.108</b>
A. Verbonden ondernemingen	394.774	366.108
1. Deelnemingen	394.774	366.108
<b>Vlottende Activa</b>	<b>25.713</b>	<b>42.625</b>
<b>VII. Vorderingen op ten hoogste één jaar</b>	<b>13.103</b>	<b>28.622</b>
A. Handelsvorderingen	12.473	11.670
B. Overige vorderingen	630	16.952
<b>VIII. Geldbeleggingen</b>	<b>11.406</b>	<b>13.919</b>
A. Eigen beleggingen	11.406	13.919
<b>IX. Kasequivalenten</b>	<b>1.184</b>	<b>64</b>
<b>X. Overlopende rekeningen</b>	<b>20</b>	<b>20</b>
<b>TOTAAL DER ACTIVA</b>	<b>426.474</b>	<b>416.217</b>

PASSIVA IN DUIZENDEN EUR	31-12-2018	31-12-2017
<b>Eigen Vermogen</b>	<b>55.894</b>	<b>68.026</b>
<b>I. Kapitaal</b>	<b>3.590</b>	<b>3.584</b>
A. Geplaatst kapitaal	3.590	3.584
<b>II. Uitgiftepremies</b>	<b>12.729</b>	<b>12.415</b>
<b>IV. Reserves</b>	<b>39.567</b>	<b>52.027</b>
A. Wettelijke reserve	359	358
B. Onbeschikbare reserves	11.478	13.991
1. Voor eigen aandelen	11.406	13.919
2. Andere	72	72
C. Belastingvrije reserves	545	545
D. Beschikbare reserves	27.185	37.133
<b>Schulden</b>	<b>370.588</b>	<b>348.191</b>
<b>VIII. Schulden op meer dan één jaar</b>	<b>107.573</b>	<b>107.436</b>
A. Financiële schulden	98.140	98.140
5. Overige leningen	98.140	98.140
D. Overige schulden	9.433	9.296
<b>IX. Schulden op ten hoogste één jaar</b>	<b>263.009</b>	<b>240.750</b>
A. Schulden op meer dan één jaar die binnen het jaar vervallen	-	-
B. Financiële schulden	233.101	217.756
2. Overige leningen	233.101	217.756
C. Handelsschulden	5.590	5.785
1. Leveranciers	5.590	5.785
E. Schulden met betrekking tot belastingen, bezoldigingen en sociale lasten	384	1.053
1. Belastingen	384	1.053
F. Overige schulden	23.934	16.156
<b>X. Overlopende rekeningen</b>	<b>6</b>	<b>5</b>
<b>TOTAAL DER PASSIVA</b>	<b>426.474</b>	<b>416.217</b>

## Niet-geconsolideerde resultatenrekening

IN DUIZENDEN EUR	2018	2017
<b>I. Bedrijfsopbrengsten</b>	<b>12.470</b>	<b>11.670</b>
D. Andere bedrijfsopbrengsten	12.470	11.670
<b>II. Bedrijfskosten</b>	<b>(6.399)</b>	<b>(5.148)</b>
B. Diensten en diverse goederen	3.606	3.130
D. Afschrijvingen en waardeverminderingen op oprichtingskosten, op immateriële en materiële vaste activa	1.497	1.497
G. Andere bedrijfskosten	257	41
H. Niet-recurrente bedrijfskosten	1.039	480
<b>III. Bedrijfswinst</b>	<b>6.071</b>	<b>6.522</b>
<b>IV. Financiële opbrengsten</b>	<b>9.608</b>	<b>7.104</b>
A. Opbrengsten uit financiële vaste activa	7.962	6.288
C. Andere financiële opbrengsten	1.646	816
<b>V. Financiële kosten</b>	<b>(3.501)</b>	<b>(3.492)</b>
A. Kosten van schulden	3.345	3.196
C. Andere financiële kosten	156	296
<b>IX. Winst van het boekjaar vóór belasting</b>	<b>12.178</b>	<b>10.134</b>
<b>X. Belastingen op het resultaat</b>	<b>(724)</b>	<b>(1.088)</b>
A. Belastingen	724	1.088
B. Regularisering van belastingen en terugneming van voorzieningen voor belastingen	-	-
<b>XI. Winst van het boekjaar</b>	<b>11.454</b>	<b>9.046</b>
<b>XIII. Te bestemmen winst van het boekjaar</b>	<b>11.454</b>	<b>9.046</b>

## Resultaatverwerking

IN DUIZENDEN EUR	2018	2017
A. Te bestemmen winstsaldo	11.454	9.046
1. Te bestemmen winst van het boekjaar	11.454	9.046
B. Onttrekking aan het eigen vermogen	12.461	7.092
2. Aan de reserves	12.461	7.092
C. Toevoeging aan het eigen vermogen	(1)	(1)
2. Aan de wettelijke reserve	1	1
3. Aan de overige reserves	-	-
F. Uit te keren winst	(23.914)	(16.137)
1. Vergoeding van het kapitaal	23.664	15.887
2. Bestuurders of zaakvoerders	250	250

## Uittreksel uit de toelichting

VIII. Staat van het kapitaal	2018	2017	2018
	IN DUIZENDEN EUR	IN DUIZENDEN EUR	AANTAL AANDELEN
<b>A. Maatschappelijk kapitaal</b>			
1. Geplaatst kapitaal			
Per einde van het vorige boekjaar	3.584	3.576	
Per einde van het boekjaar	3.590	3.584	
2. Samenstelling van het kapitaal			
2.1. Soorten aandelen			
Gewone aandelen	3.590	3.584	815.733
2.2. Aandelen op naam of gedematerialiseerd			
Op naam			468.994
Gedematerialiseerd			346.739
<b>C. Eigen aandelen gehouden door:</b>			
De vennootschap zelf	11.406	13.919	9.740
Haar dochters	-	-	-
<b>E. Toegestaan, niet geplaatst kapitaal</b>	<b>943</b>	<b>949</b>	

## 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 waar-  
van volgende ondernemingen deel uitmaken:

- Lotus Bakeries NV
- Lotus Bakeries België NV
- Cremers-Ribert NV
- Interwaffles SA
- Lotus Bakeries Corporate NV
- B.W.I. BVBA
- Biscuiterie Willems BVBA

Bijgevolg is de vennootschap hoofdelijk aansprake-  
lijk voor de BTW-schulden van al de bovenstaande  
vennootschappen.

## MAATSCHAPPELIJKE ZETEL

Lotus Bakeries NV  
Gentstraat 1  
B-9971 Lembeke  
T + 32 9 376 26 11  
F + 32 9 376 26 26  
[www.lotusbakeries.com](http://www.lotusbakeries.com)

Rechtspersonenregister van Gent,  
Ondernemingsnummer 0401.030.860

## CONTACT

Voor verdere verduidelijkingen omtrent de gegevens in dit jaaroverzicht 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  
F + 32 9 376 26 26  
[corporate@lotusbakeries.com](mailto:corporate@lotusbakeries.com)

## Concept en realisatie

Focus Advertising en Lotus Bakeries  
[www.focus-advertising.be](http://www.focus-advertising.be)

## Illustratie cover

Flore Deman  
[www.floredeman.com](http://www.floredeman.com)







[www.lotusbakeries.com](http://www.lotusbakeries.com)