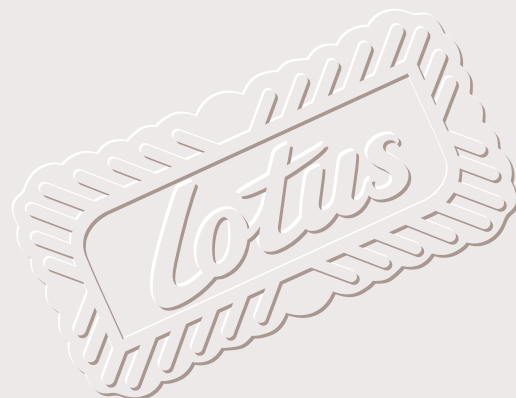




**BEING GREAT
IN LITTLE THINGS**



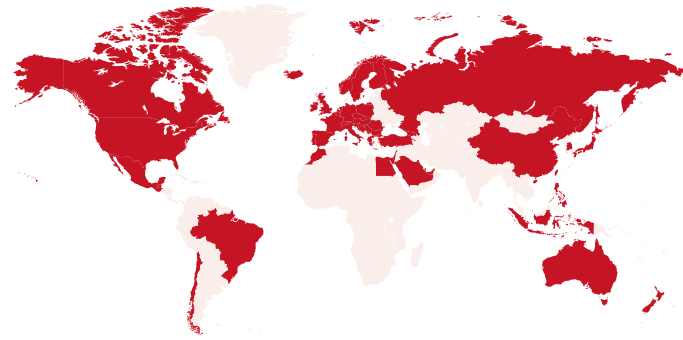
Jaaroverzicht 2016





Tokio
(Japan)





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

2016 was een zeer dynamisch jaar voor Lotus Bakeries, gekenmerkt door een sterke groei in quasi alle landen en vele nieuwe projecten om dit te ondersteunen.

Investeren in productie

Door de sterke volumegroei van Lotus speculoos en speculoospasta lag de focus in 2016 op investeren in extra productie- en verpakkingscapaciteit. We installeerden een nieuwe productielijn in de bestaande tweede productiehhal. Daarnaast zijn we gestart met de bouw van een derde productiehhal op onze site in Lembeke. En zoals vorig jaar aangekondigd, beginnen we in 2017 met de bouw van een Lotus Biscoff fabriek in de Verenigde Staten.

Door de sterke volumegroei van Lotus speculoos en speculoospasta lag de focus in 2016 op investeren in extra productie- en verpakkingscapaciteit.

In 2016 hebben we ook fors geïnvesteerd in onze wafelfabriek in Courcelles. De uitdaging was om, na de brand die onze wafelfabriek in Meise verwoestte, de verloren gegane capaciteit te vervangen. Binnen 16 maanden is het team er op indrukwekkende wijze in geslaagd om, naast de dagdagelijkse operationele werkzaamheden, twee nieuwe wafellijnen conform planning operationeel te hebben.

Kwaliteit voorop

In al die bedrijvigheid zijn we nooit vergeten waar het bij ons om draait: de beste kwaliteit en de beste smaak. Onafhankelijk van de dag van de week, druk of niet, winter of zomer, ieder Lotus product moet met dezelfde consistente topkwaliteit naar onze consumenten.

Duurzaam verder bouwen op succes

De afgelopen jaren zijn succesvol geweest. We willen evenwel niet op onze lauweren rusten en "zelfgenoegzaam worden" want dit is precies de valkuil voor een succesvol bedrijf. We willen de lat elke dag opnieuw hoger leggen door met een open en kritische geest naar de wereld te kijken en uitdagingen aan te gaan.

<

Jan Vander Stichele
Voorzitter
Jan Boone
CEO

De bestaande succesfactoren van onze bedrijfscultuur zullen we koesteren en verder uitdiepen. Zo zullen we onze bedrijfseigen strategie nooit uit het oog verliezen, het lange termijn denken voorop stellen bij elke budgettaire beslissing, innovatie en vernieuwing stimuleren en verandering omarmen. De “stem van de consument” zal in elke bespreking en keuze een centrale plaats blijven innemen. Tot slot is en blijft een scherpe focus op kosten vereist.

Gepassioneerde medewerkers

Ons succes is gebed in een combinatie van hard werken, koppig vasthouden aan onze strategie en vooral de juiste mensen aan boord hebben. Om succesvol te blijven hebben we medewerkers nodig die zich vereenzelvigen met onze gezamenlijke ambitie, die willen meewerken aan onze droom: Lotus Bakeries wereldwijd doen groeien. In die context blijven we inzetten op het vergroten van ontplooiingskansen van onze medewerkers om zo de duurzame ontwikkeling van Lotus Bakeries te garanderen.

Lotus Biscoff wereldwijd

Onze missie en droom is om met Lotus Biscoff en Lotus Biscoff pasta in alle huishoudens waar ook ter wereld aanwezig te zijn. Dit willen we doen door in te zetten op marketingacties waarmee we een grote groep consumenten kunnen bereiken. Lotus Biscoff is er immers voor iedereen. Voor elk van onze merken zal worden ingezet op grote promotiemomenten, TV-spots, nieuwe verpakkingdesigns en productinnovaties.

In 2016 zijn we terug wat dichterbij onze ultieme droom. De droom om in alle landen Lotus Biscoff op het winkelschap te hebben, en vooral iedereen wereldwijd gelukkig te maken met onze unieke Lotus Biscoff smaak. In de landen waar we eigen verkoopkantoren hebben, is Lotus Biscoff in steeds meer winkels aanwezig. We hebben bovendien grote stappen gezet in het Midden-Oosten en een aantal nieuwe landen opgestart in Azië en Latijns-Amerika. Het enthousiasme en de geweldige passie die nieuwe partners voor Lotus Biscoff tonen is een enorme inspiratiebron.

Natural Foods

Lotus Bakeries wil lekkere en kwaliteitsvolle tussendoortjes aanbieden zowel in de categorie van koekjes en gebak als in de categorie van natuurlijke tussendoortjes. Afgelopen jaar werd het segment van de natuurlijke tussendoortjes met de merken Näkd & Trek en BEAR & Urban Fruit ondergebracht in de nieuwe business unit ‘Natural Foods’. De thuismarkt voor deze producten is

Onze missie en droom is om met Lotus Biscoff en Lotus Biscoff pasta in alle huishoudens waar ook ter wereld aanwezig te zijn, en vooral iedereen wereldwijd gelukkig te maken met onze unieke Lotus Biscoff smaak.

het Verenigd Koninkrijk waar we beroep kunnen doen op zeer gepassioneerde en gedreven teams in Londen en Oxford. We willen onze Natural Foods merken verder doen groeien in de Britse thuismarkt alsook internationaal.

De introductie van onze Natural Foods merken in Nederland overtrof onze verwachtingen.

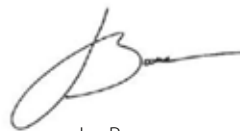
In 2016 hebben we in Geldrop, Nederland, een verkoopkantoor geopend met een gemotiveerd team dat Natural Foods in Europa zal introduceren. De introductie van Näkd en Trek afgelopen jaar in Nederland overtrof onze verwachtingen. Het komende jaar willen we naast Näkd ook BEAR uitrollen in Nederland en deze merken introduceren in België, Duitsland en Frankrijk. Verder zal komend jaar een team in de Verenigde Staten zich volledig toeleggen op de introductie van BEAR en Näkd aldaar. En tot slot hebben we in markten waar Lotus Bakeries geen eigen verkoopkantoor heeft, naar het voorbeeld van Lotus Biscoff, een International Distributors team voor BEAR en Näkd.

Natuurlijke tussendoortjes zijn wereldwijd in opmars, maar het vraagt tijd om deze merken te introduceren aangezien we consumenten kennis laten maken met een nieuwe vorm van snacken.

Samen bouwen aan de toekomst

2016 was opnieuw een geweldig maar ook een druk jaar voor Lotus Bakeries. We beseffen dat onze medewerkers het beste van zichzelf hebben gegeven om dit mogelijk te maken en we op hun passie, teamspirit en inzet konden rekenen. We waarderen dit als bedrijf enorm.

We zullen groei blijven stimuleren, het lange termijn denken koesteren en constant blijven investeren in Lotus Bakeries. Zo deden we het in het verleden. Zo doen we het vandaag. En zo willen we het ook in de toekomst blijven doen.

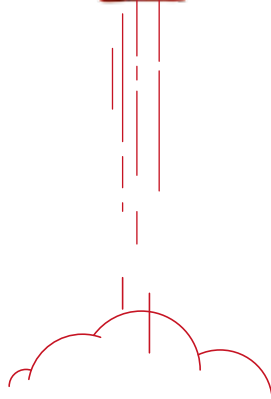


Jan Boone
CEO



Jan Vander Stichele
Voorzitter

2016 IN VOGELVLUCHT



januari



Integratie Urban Fresh Foods binnen de Groep Lotus Bakeries

Na de overname van Urban Fresh Foods in december 2015, staat een gemotiveerd team klaar om in Europa de natuurlijke tussendoortjes van BEAR te introduceren en verder uit te bouwen in het Verenigd Koninkrijk.

maart

Lancering Lotus speculoos ijsstick in België

De nieuwste telg in ons ijsassortiment blijkt een voltreffer: in 2016 gingen er al meer dan een miljoen over de toonbank.

Afscheid van Voorzitter van de Raad van Bestuur Matthieu Boone

Na een carrière van ruim 46 jaar bij Lotus Bakeries gaat Matthieu Boone met pensioen. Hij bekleedde functies als gedelegeerd bestuurder, CEO en Voorzitter van de Raad van Bestuur.



mei

Nieuwe Voorzitter Raad van Bestuur

Jan Vander Stichele volgt Matthieu Boone op als Voorzitter van de Raad van Bestuur.

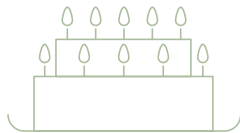
Benoeming nieuwe bestuurder

Sofie Boone wordt benoemd tot niet-uitvoerend bestuurder in de Raad van Bestuur van Lotus Bakeries.



Product van het jaar

In Nederland wordt Peijnenburg Zero bekroond tot product van het jaar in de categorie tussendoortjes.



juni

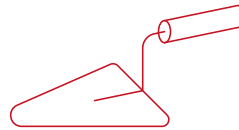
Tiende verjaardag

Koninklijke Peijnenburg viert tiende verjaardag bij Groep Lotus Bakeries.



Start Natural Foods Verenigde Staten

Het verkoopkantoor Natural Foods Verenigde Staten wordt opgericht om er de lancering van Näkd en BEAR voor te bereiden.



1^{ste} steenlegging van Plant 3 in Lembeke

In Lembeke wordt de eerste steen gelegd van een derde productiehuis voor Lotus speculoos. Eind 2016 waren de bouwwerken achter de rug en is de eerste productielijn geïnstalleerd. Die is sinds maart 2017 operationeel.

juli



Nieuwe lijn in Lembeke

Een nieuwe lijn wordt in gebruik genomen in de Lotus speculoosfabriek in Lembeke voor portieverpakkingen van Lotus Biscoff.



augustus

'The Perfect Kick' campagne met Eden Hazard

De internationale wedstrijdscampagne 'The Perfect Kick' met Eden Hazard beleeft zijn slotevenement. Van overal ter wereld zakken de 50 winnaars met een genodigde af naar Londen om er de stervoetballer te ontmoeten tijdens een onvergetelijk weekend.

Bekendmaking 1^{ste} speculoosfabriek buiten België

De eerste Lotus speculoosfabriek buiten België zal worden gebouwd in de Verenigde Staten (Mebane, North Carolina). Midden 2017 gaan de werken van start en de eerste speculoosjes zouden er in 2019 van de band moeten rollen.

september



Ingebruikname van twee nieuwe productielijnen voor wafels in Courcelles

In de wafelfabriek in Courcelles starten we twee nieuwe productielijnen op: een voor Lotus Suzy en een voor Lotus soft wafels. De investeringen kaderen binnen de centralisatie van de wafelproductie in de Henegouwse vestiging.

oktober



december

1^{ste} Latin America partnermeeting

De verschillende commerciële partners van Lotus Bakeries in Latijns-Amerika zitten in Guatemala voor het eerst rond de tafel. De partnermeeting is bedoeld als forum om best practices en ervaringen uit te wisselen en de kennis van de distributeurs over Lotus Bakeries uit te breiden.

VOLOP INVESTEREN IN NIEUWE KANTOREN



juli

Urban Fresh Foods

BEAR krijgt een grotere 'cave': het team van Urban Fresh Foods neemt zijn intrek in een gloednieuw kantoor op de Londense South Bank.



augustus

Lotus Bakeries Korea

Na de overname van Lotus Korea in 2015 krijgt het team een nagelnieuw kantoor in hartje Seoel.

Natural Balance Foods

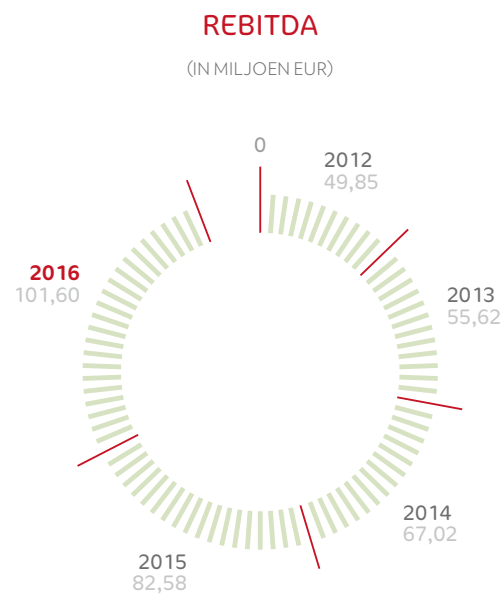
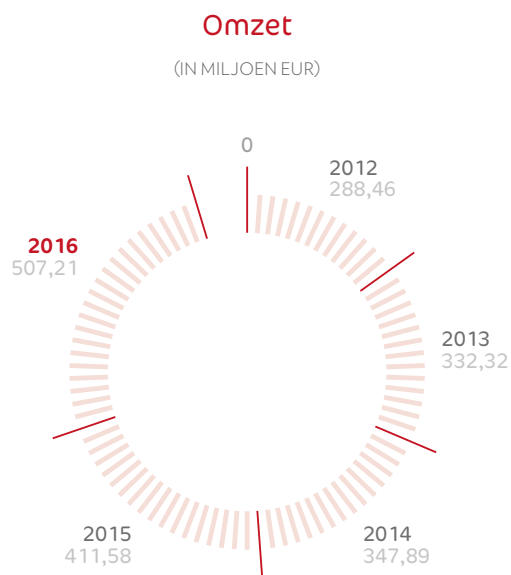
Het team verhuist naar een groter kantoor in Oxford.



november

Lotus Bakeries France

De kantoren van ons Franse team in Comines krijgen een grondige renovatie met bijhorende Lotus look-and-feel.



Brutodividend 2016
16,20 EUR per aandeel

**Aantal
personeelsleden
2016**
1.464

GECONSOLIDEERDE KERNCIJFERS VAN DE GROEP LOTUS BAKERIES

IN MILJOEN EUR	2016	2015	2014	2013	2012
RESULTATENREKENING					
Omzet	507,21	411,58	347,89	332,32	288,46
Handelsgoederen, grond- en hulpstoffen	(168,31)	(121,80)	(104,43)	(111,43)	(91,15)
Diensten en diverse goederen	(133,10)	(117,96)	(96,48)	(87,26)	(78,39)
Personeelskosten	(101,64)	(88,53)	(78,89)	(78,90)	(69,97)
Afschrijvingen en waardeverminderingen ⁽¹⁾	(16,70)	(17,01)	(16,66)	(14,16)	(12,84)
Andere bedrijfsopbrengsten en -kosten (netto)	(3,51)	(1,52)	(1,99)	0,80	0,57
Recurrent bedrijfsresultaat (REBIT)	83,95	64,76	49,43	41,37	36,68
Recurrente bedrijfscashflow (REBITDA) ⁽²⁾	101,60	82,58	67,02	55,62	49,85
Niet-recurrent bedrijfsresultaat	4,51	(1,75)	(0,26)	(3,65)	(1,95)
Bedrijfsresultaat (EBIT) ⁽³⁾	88,46	63,01	49,17	37,72	34,73
Financieel resultaat	(2,68)	(0,78)	0,02	(1,74)	(1,57)
Resultaat vóór belastingen	85,78	62,23	49,19	35,98	33,16
Belastingen	(23,32)	(16,62)	(12,42)	(8,06)	(7,41)
NETTORESULTAAT	62,46	45,61	36,77	27,92	25,75
Nettoresultaat: aandeel minderheidsbelangen	1,21	0,20	-	-	0,01
Nettoresultaat: aandeel Groep	61,25	45,41	36,77	27,92	25,74
BALANS					
Balanstotaal	548,00	571,22	336,99	334,10	270,62
Eigen Vermogen	248,46	217,53	200,63	171,38	145,21
Investerings ⁽⁴⁾	37,50	16,07	16,55	33,16	40,54
Netto financiële schulden ⁽⁵⁾	94,06	163,86	20,20	48,89	24,16
AANTAL PERSONEELSLEDEN	1.464	1.339	1.221	1.244	1.218
GECONSOLIDEERDE KERNCIJFERS PER AANDEEL in EUR⁽⁶⁾					
Recurrent bedrijfsresultaat (REBIT)	105,84	82,15	63,46	54,09	49,17
Recurrente bedrijfscashflow (REBITDA) ⁽²⁾	128,09	104,76	86,03	72,72	66,82
Nettoresultaat: aandeel Groep	77,22	57,61	47,21	36,50	34,50
Brutodividend ⁽⁷⁾	16,20	14,20	12,40	10,80	9,80
Nettodividend	11,34	10,37	9,30	8,10	7,35
Gewogen gemiddeld aantal aandelen	793.147	788.341	778.944	764.828	746.052
Totaal aantal aandelen per 31 december	812.513	811.863	803.013	795.113	779.643

(1) Afschrijvingen en waardeverminderingen omvatten de afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa, en de waardeverminderingen op voorraden, bestellingen in uitvoering en handelsvorderingen

(2) Recurrente bedrijfscashflow wordt gedefinieerd als recurrent bedrijfsresultaat + afschrijvingen + voorzieningen en waardeverminderingen + niet-kosten waardering optie- en warrantenplan

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

(4) Omvat investeringen in materiële en immateriële vaste activa

(5) Netto financiële schulden worden gedefinieerd als rentedragende financiële schulden - geldbeleggingen - liquide middelen - eigen aandelen

(6) T.o.v. gewogen gemiddeld aantal aandelen

(7) Voor 2016: dividend voorgesteld aan de Gewone Algemene Vergadering van 12 mei 2017

INHOUDSTAFEL



Boodschap van de Voorzitter en de CEO	5
2016 in vogelvlucht	8
Geconsolideerde kerncijfers 2016	13
Mission statement en strategie Lotus Bakeries.	17

PROFIEL LOTUS BAKERIES

1. Merken en producten	21
2. Lotus Bakeries 2016	29
3. Organisatie.	39
- Groepsstructuur en dagelijkse leiding	39
- Verkoopstructuur	42
- Productievestigingen	43
- Personeel	45



VERSLAG VAN DE RAAD VAN BESTUUR

1. Activiteiten in 2016	48	5. Corporate Governance Verklaring	57
- Marktsituatie en verkoopresultaten in 2016	48	- Kapitaal en aandelen	57
- Belangrijke projecten en investeringen	49	- Aandeelhouders en aandeelhoudersstructuur	59
2. Financiële informatie	50	- Raad van Bestuur en Comités van de Raad van Bestuur	60
- Rentabiliteit en evolutie van de kosten.	50	- Executive Committee	65
- Voornaamste risico's en onzekerheden	51	- Remuneratieverslag	65
- Financiële instrumenten	54	- Interne controle en risicobeheer	70
- Research en development, innovatie en duurzaamheid	54	- Vermeldingen in het kader van art. 34 van het KB van 14/11/2007 - beschermingsconstructies	72
- Belangrijke feiten na 31 december 2016	54	- Externe audit.	72
3. Vooruitzichten 2017	55	BEURS- EN AANDEELHOUDERSINFORMATIE	74
4. Resultaten en voorstel tot winstverdeling	56	FINANCIËLE GEGEVENS.	77
		Geconsolideerde financiële gegevens.	78
		Verkort financieel vijfjarenoverzicht Groep Lotus Bakeries	80
		MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN: "CARE FOR TODAY, RESPECT FOR TOMORROW"	82



San Francisco
(Californië - Verenigde Staten)

STRATEGIE LOTUS BAKERIES

Lotus Bakeries is wereldwijd actief in het segment van tussendoortjes met de merken Lotus, Lotus Biscoff, Lotus Dinosaurus, Lotus Suzy, Peijnenburg, Snelle Jelle, Annas, Näkd, Trek, BEAR en Urban Fruit. Door een gezond evenwicht te bewaren tussen traditie en innovatie verwent het Lotus merk de consument met een uniek gamma van kwaliteitsvolle en lekkere producten.

Lotus Bakeries is een dynamische en internationaal georiënteerde onderneming met een duidelijke langetermijnvisie, waarbij blijvend wordt geïnvesteerd in medewerkers, marketing, R&D en productie.

Binnen Lotus Bakeries staat het bouwen van merken centraal. We willen met onze merken marktleiderschap verwerven in de traditionele markten en bepaalde merken steeds verder internationaliseren. 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.

De strategie van Lotus Bakeries is gebaseerd op volgende pijlers:

1. Een aanbod van kwalitatieve en lekkere producten voor alle consumenten. Daarom werd het assortiment uitgebreid met natuurlijke, niet verwerkte producten op basis van fruit en noten voor volwassena en kinderen. 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. Gerichte productinnovaties die vooral gebaseerd zijn op format innovations om voor onze best presterende producten steeds nieuwe consumentengroepen en nieuwe consumptiemomenten te bereiken.
5. 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.
6. Voortdurend inzetten op maatschappelijk verantwoord ondernemen. Het thema Corporate Social Responsibility 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 te voldoen aan de behoeften van de huidige generaties, zonder de mogelijkheden teniet te doen van de komende generaties.

PROFIEL LOTUS BAKERIES



Krefeld
(Duitsland)







1. MERKEN EN PRODUCTEN

De wereldwijde merkenportefeuille is van onschatbare waarde voor de Groep Lotus Bakeries. 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 merken in de thuismarkten en tegelijk de internationale groei van bepaalde merken zoals Lotus Biscoff, Lotus Dinosaurus, Nâkd en BEAR te stimuleren. Elk Lotus Bakeries-merk heeft zijn eigen DNA en doelgroep, en zijn eigen levensverhaal.



Lotus

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. 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.

Lotus Bakeries verwerkt de unieke smaak van speculoos ook in pasta en roomijs. Onze Lotus speculoospasta is een zachte en perfect smeerbare pasta met de vertrouwde en unieke smaak van Lotus speculoos. Er zijn twee varianten: met en zonder krokante speculoosstukjes. Naast een lekkernij op brood, is de pasta ook een favoriet ingrediënt voor desserts. Lotus speculoos roomijs is zacht schepijs dat krokante stukjes speculoos en speculoospasta bevat. In 2016 bracht Lotus Bakeries een variant op

het Lotus speculoos roomijs op de markt. De Lotus speculoos ijsstick bestaat uit een hart van Lotus speculoos roomijs omhuld door een laag crunchy speculoospasta en afgewerkt met een laag krakende, echte, Belgische chocolade.

Verder biedt Lotus de consument in België een brede waaier aan gebak-specialiteiten aan, waaronder frangipane, madeleine, carré confiture en Zebra, en in Frankrijk de Bretoense boterspecialiteiten. Elk van deze lokale traditionele gebakspecialiteiten draagt in sterke mate bij tot de populariteit van Lotus in de betreffende markten.

In België en Frankrijk, beide vermaard om hun wafelcultuur, biedt Lotus voorts een uitgebreid wafelassortiment aan: Luikse wafels, soft wafels, gevulde wafels en knapperige galettes.



Lotus Biscoff

De komende jaren blijft Lotus Bakeries volop inzetten op de duurzame internationalisering van speculooskoekjes en -pasta. Buiten onze 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 Dinosaurus

Deze krokante koekjes zijn evenwichtig samengesteld op basis van kwalitatieve ingrediënten. 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' met een luchtige vulling van Belgische melk- of pure chocolade of vanille.



Lotus Suzy

Onder dit merk brengt Lotus Bakeries wafels met stukjes parelsuiker 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 versies: 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. Dit typische product uit de Lage Landen is vooral in Nederland bijzonder populair. Koninklijke Peijnenburg, het bedrijf achter het ontbijtkoekmerk, heeft er een marktaandeel van 60% in het ontbijtkoeksegment.

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. Deze variant is in Nederland enorm populair, getuige daarvan de award die Peijnenburg Zero in 2016 ontving als product van het jaar in de categorie tussendoortjes.



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 in 2016 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. Annas pepparkakor is het hele jaar door verkrijgbaar, maar is in Scandinavië vooral tijdens de kerstdagen erg in trek. Dan worden ook speciale Annas pepparkakor-huisjes verkocht.

Voor het pepparkakor seizoen 2016 bracht Lotus Bakeries in Zweden een speciale editie Annas Ekologiska op de markt, een Annas variant met biologische ingrediënten dat het EU Biolabel draagt.



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, siroep 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 Nākd, maar deze snacks bevatten bijkomend een flinke dosis proteïnen. De voedzame en uitgebalanceerde energierepen en flapjacks – traditionele Britse haverhoutkoekjes – 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 Morning Berry.



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 versgeplukte 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.



Urban Fruit

Met zijn hedendaagse productgamma biedt Urban Fruit al sinds 2010 een gezond, natuurlijk én lekker alternatief voor de traditionele snack. Het natuurlijke tussendoortje bestaat voor 100% uit fruit dat op lage temperatuur is gebakken. Urban Fruit wil zo een antwoord bieden aan drukbezette jongvolwassenen die graag fruit eten, maar dit op een gemakkelijke manier en on-the-go.

Urban Fruit staat voor puur natuur, dus er worden geen suikers, sulfieten of vetten toegevoegd. Bovendien beet het merk de spits af om ook snacks aan te bieden met minder evidente vruchten als aardbeien of frambozen. In totaal zijn er al acht varianten. Die worden aangeboden in zowel snackverpakkingen voor onderweg als in grotere verpakkingsformaten.

>

Lotus speculoos roomijs





Tel Aviv
(Israël)

מסגרת מוצרי קנה
Lotuss
קפה מילח
ב-29.90
קבל
נירוז כרטיס
נירוז

25.2

Lotuss

2. LOTUS BAKERIES 2016: WE BLIJVEN ONZE GRENZEN VERLEGGEN

Onze droom om met Lotus Biscoff de wereld te veroveren, komt stilaan uit. In de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk tekent de verkoop van onze Lotus speculoos een forse groei op en onder meer het Midden-Oosten gaat overstag voor Lotus speculoospasta. Maar met het segment van de natuurlijke tussendoortjes slaan we evenzeer onze vleugels uit. Het voorbije jaar was versterking daarom het toverwoord. Voor onze verkoopkantoren en ondersteunende afdelingen, maar uiteraard ook voor de productie zelf.

01. MET LOTUS BISCOFF DE WERELD ROND

Naast onze 16 eigen verkoopkantoren in Europa, de Verenigde Staten en Azië, werken we in meer dan 40 exportmarkten nauw samen met distributeurs. Dat zijn lokale partners die over een sterk eigen commercieel netwerk beschikken. Al die commerciële samenwerkingsverbanden worden gebundeld binnen de 'area' International Distributors.

De geknipte distributeur in de arm nemen is dé sleutel tot succes in bepaalde exportmarkten. Daarom gaan we niet over een nacht ijs om nieuwe partners toe te voegen aan ons netwerk. De verkenning van nieuwe markten en de selectie en begeleiding van distributeurs doen we volgens een geïkt stappenplan en met vaste checklists, strak in lijn met de wereldwijde verkoopstrategie.

International Distributors zet in op de internationalisering van Lotus Biscoff, zowel de speculoos als speculoospasta. De belangrijkste markten die we in 2016 op die manier benaderden zijn Saoedi-Arabië, Israël, Koeweit, Japan, de Verenigde Arabische Emiraten, Italië, Bahrein, Libanon en Australië.

“In het Midden-Oosten breekt Lotus Biscoff pasta door als ingrediënt”

Bart Bauwens

General Manager International Distributors

“De opmars van Lotus Biscoff in het Midden-Oosten is een van dé trends van het voorbije jaar voor International Distributors. Bahrein en Qatar waren met stip de opkomende markten van 2016. Niet alleen wisten we onszelf met het Lotus Biscoff koekje te versterken binnen het foodservices- en out-of-homekanaal, we introduceerden ook met succes onze Lotus speculoospasta in het Midden-Oosten. In tegenstelling tot veel andere landen waar consumenten de speculoospasta op hun boterham smeren, breekt onze Lotus speculoospasta in het Midden-Oosten door als ingrediënt. Dat onze producten allemaal halal zijn, draagt uiteraard bij tot het succes van ons product in het Midden-Oosten.

Voorts zetten we het voorbije jaar belangrijke stappen om onze exportmarkten nog beter te begrijpen, zodat we de distributeurs nog gericht kunnen aansturen. En we maakten volop werk van de versterking en verbetering van ons netwerk zelf.

Zo zorgde in Japan een nieuw samenwerkingsverband voor een doorbraak, met name in het segment van de convenience stores. In Brazilië wisten we onze positie dan weer te verstevigen in het out-of-homekanaal door samen te werken met de grootste koffiemarkten van het land. Geen betere manier om het koekje bij de koffie te introduceren in deze belangrijke Latijns-Amerikaanse markt.”



02. KLAAR VOOR DE VOLUMES VAN MORGEN

Dankzij een aantal grote nieuwe contracten, zowel van onze eigen verkoopkantoren als via International Distributors, kenden we in 2016 een zeer sterke volumegroei van Lotus speculoos en speculoospasta. Daarmee gaan we verder op het elan van 2015.

Nog grotere volumes

Al decennialang realiseren we met Lotus Biscoff een gestage groei in onder meer de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk, maar de voorbije jaren zat de verkoop er serieus in de lift. “Al sinds de introductie in de jaren 80 werden onze speculoosjes in de Verenigde Staten opgepikt als airline cookie”, vertelt Jean-Paul Van Hoydonck, productiedirecteur Lembeke. “Doordat we recent een bijkomende samenwerking konden afsluiten met een grote luchtvaartmaatschappij, kreeg de vraag naar koekjes in portieverpakkingen plots een serieuze boost. In het Verenigd Koninkrijk slaagden we er dan weer in om een extra supermarktketen toe te voegen aan ons distributieportfolio.”

Versterking in hal twee

Het resultaat: de fabriek in Lembeke, waar alle Lotus speculoos voor de ganse wereld wordt vervaardigd, kreeg het steeds lastiger om bij te benen. Er was dringend nood aan extra productie- en verpakkingscapaciteit. In eerste instantie werd bestudeerd of er nog uitbreiding mogelijk was op de bestaande productievloer. Dat kon in de tweede hal, waar nog net voldoende plaats was voor een bijkomende productielijn. Tijdens de zomermaanden werd deze lijn geïnstalleerd om portieverpakkingen Lotus speculoos te produceren.



Productieteam Lotus speculoos in Lembeke

Derde productiehal in opbouw

“Met die extra lijn in de tweede hal en de productie de klok rond konden we een tandje bijsteken, maar ons capaciteitsprobleem was er nog niet mee van de baan”, gaat de productiedirecteur verder. “Daarom legden we net voor de zomer de eerste steen van een derde productiehal, die extra productielijnen voor Lotus speculoos kan huisvesten. Voorlopig wordt een eerste lijn geïnstalleerd en op deze lijn rollen sinds maart 2017 de eerste speculoosjes van de band.”

Overige investeringen

Naast Lotus speculoos wordt in Lembeke Lotus speculoospasta gemaakt. En ook de verkoop hiervan had vorig jaar de wind in de zeilen, met het Midden-Oosten op kop waar men verzot is op de smaak van Lotus speculoos. Jean-Paul Van Hoydonck: “Ons machinepark voor de productie van

Lotus speculoospasta is aanzienlijk versterkt. We investeerden eveneens in onze margarineproductie, die al onze andere vestigingen bevoorraadt. Daar werd voor extra opslagcapaciteit gezorgd in de klimatisatiehal.”

Nieuwe faciliteiten

“Al die bijkomende productiecapaciteit gaat uiteraard hand in hand met extra personeel om de hele productie- en logistieke ketting in goede banen te leiden”, besluit Jean-Paul Van Hoydonck. “Daarom maken we ook werk van nieuwe kleedkamers, sanitaire voorzieningen en een refter voor in totaal tachtig medewerkers. Die personeelsfaciliteiten komen naast de derde productiehal en zullen tegen juni 2017 klaar zijn.”



Op 3 juni 2015 legde een hevige brand onze wafelfabriek in Meise volledig in de as. Tijdens de daaropvolgende maanden werd beslist om de fabriek niet herop te bouwen, maar de wafelproductie te centraliseren in onze fabriek van wafels en galetten in Courcelles. Plantmanager Courcelles Yves Boisdhengien:

“Dankzij de nieuwe productielijnen konden we onze capaciteit in Courcelles meer dan verdubbelen”

“We bestudeerden verschillende scenario’s om de productiecapaciteit van Meise op te vangen: de fabriek vanaf nul heropbouwen op dezelfde locatie, een nieuwe fabriek in een industriepark in de buurt of de productie overbrengen naar Courcelles. Na grondige evaluatie kreeg de derde piste groen licht.

Om het productievolume van Meise op te vangen, startten we in het voorjaar van 2016 met de bouw van extra lijnen. Dit heeft geleid tot een verdubbeling van de capaciteit in Courcelles.

Naast nieuwe productielijnen kreeg ook de bestaande infrastructuur een update. Zo werden de automatische doseringssystemen voor ingrediënten op alle bestaande werkstations vervangen. Verder werd er een extra bloemsilo geïnstalleerd en door slimme ingrepen in de stockageruimtes werd de opslagcapaciteit tijdelijk uitgebreid. Bovendien liggen er plannen op tafel om bijkomende opslagruimtes te bouwen, zowel voor grondstoffen als voor afgewerkte producten.

Tot slot hebben we een groot aantal nieuwe collega’s mogen verwelkomen om de productie mee in goede banen te leiden.”

Productieteam wafels in Courcelles

03. NATUURLIJKE TUSSENDOORTJES SLAAN VLEUGELS UIT

Overal ter wereld maken natuurlijke tussendoortjes opgang. Daarom besliste Lotus Bakeries in 2015 om te investeren in twee innovatieve Britse bedrijven: Natural Balance Foods en Urban Fresh Foods. De eerste biedt onder de merken Nākd en Trek repen aan op basis van verse dadels en cashewnoten, de tweede brengt fruittussendoortjes op de markt. Voor kinderen gebeurt dat onder het merk BEAR, Urban Fruit richt zich op volwassenen.

De activiteiten binnen het segment van natuurlijke tussendoortjes werden ondergebracht in een gloednieuwe business unit Natural Foods. De vestigingen van Natural Balance Foods en Urban Fresh Foods in het Verenigd

Koninkrijk staan in voor de lokale commercialisatie van de merken en bepalen ook de merkstrategie. Daarnaast werden in 2016 twee nieuwe verkoopkantoren opgezet: een eerste commercieel team focust op de Europese markt, een tweede bereidt de introductie voor van de merken in de Verenigde Staten in 2017. In landen waar Lotus Bakeries een eigen verkoopkantoor heeft, kunnen zij uiteraard terugvallen op de teams en het uitgebouwde netwerk ter plaatse. Net zoals voor Lotus Biscoff, doen we in landen waar Lotus Bakeries geen eigen verkoopkantoren heeft een beroep op lokale commerciële partners. De focus ligt in eerste instantie op de internationalisering van Nākd en BEAR.



Nākd verovert Nederland

2016 was voor Nākd het jaar van de introductie op de Nederlandse markt. Business Unit Manager Natural Foods Europe Leon Broer:

“De retail in Nederland zet met zijn productassortiment sterk in op gezonde voeding en tussendoortjes en geloofde vanaf dag één in deze nieuwe productcategorie. Samen met een retail-partner konden we 7 verschillende varianten van Nākd grootschalig uitrollen op de winkelvloer. Naast prominente aanwezigheid op verschillende strategische plekken in de winkelpunten – waaronder het rayon van de tussendoortjes zelf, de kassa en aparte displays – maakten we ook werk van online en offline promoacties om consumenten kennis te laten maken met de categorie.

In dat opzicht was ook de lancering van Nākd in verschillende



Het team van Natural Foods Europe

out-of-homekanalen – tankstations, automaten in schoolkantines en cateringbedrijven – een belangrijke stap. Het resultaat mag er zijn: op een jaar tijd hebben we een mooie omzet in Nederland behaald.”

Internationalisering BEAR uit de startblokken

BEAR Yoyos heeft in 2016 wereldwijd een enorme omzetstijging gekend ten opzichte van het jaar ervoor. Het leeuwendeel ging over de toonbank in thuisland het Verenigd Koninkrijk. Daar schopte BEAR het op amper 7 jaar tijd tot nummer 1 voor natuurlijke kindertussendoortjes op basis van fruit. De commerciële actie met de verzamelkaarten was er een schot in de roos, net zoals de campagnes voor het begin van het schooljaar en Halloween.

Maar ook BEAR schakelde een versnelling hoger op het vlak van internationalisering. Paul Hunter, managing director Urban Fresh Foods: “In België en Nederland boekten we onze eerste verkoopsresultaten en de



Het managementteam van Urban Fresh Foods

**“De verdere
internationalisering van BEAR
blijft ook de komende jaren
topprioriteit”**

Paul Hunter
Managing director Urban Fresh Foods

area International Distributors ging van start met de introductie in onder meer Zweden, Ierland, het Midden-Oosten en IJsland. In die laatste markt werden bijvoorbeeld maar liefst 5 rolletjes per kind verkocht. In de Verenigde Staten ligt BEAR nog niet in de rekken, maar is het team Natural Foods Verenigde Staten wel volop aan de slag om de introductie voor te bereiden.

De verdere internationalisering van BEAR blijft ook de komende jaren topprioriteit.”

ONZE INTERNATIONALE AANWEZIGHEID IN KAART

CANADA

Nieuwe commerciële partner voor Lotus Biscoff, Lotus Biscoff pasta en Annas.



VERENIGDE STATEN

De Verenigde Staten is sinds 2016 ons grootste speculoosland.

VERENIGDE STATEN, CHARLOTTE (NORTH CAROLINA)

Om de lancering van Năkd en BEAR in de VS voor te bereiden, maken we werk van een Natural Foods-verkoopkantoor.

VERENIGDE STATEN, MEBANE (NORTH CAROLINA)

Bekendmaking van locatie eerste Lotus speculoosfabriek buiten België.



VERENIGD KONINKRIJK

Urban Fresh Foods wordt de nummer 1 merkproducent van tussendoortjes op basis van gedroogd fruit. Năkd wordt nummer 4 in de categorie van cereal bars & healthy biscuits.



BRAZILIË

Grootste Braziliaanse koffieketen vergezelt zijn 750.000 koffies per maand voortaan allemaal van een Lotus Biscoff.



BENELUX

Kersvers Natural Foods Europe team start met de introductie van Näkd.

BELGIË

Bouw van een derde productiehal Lotus speculoos en ingebruikname van extra productielijn Lotus Biscoff in Lembeke.

Centralisatie van de wafelproductie in de vestiging in Courcelles.

FRANKRIJK

Huishoudpenetratie van Lotus speculoos in Frankrijk bereikt voor het eerst de kaap van 20%.

BAHREIN - QATAR

Opkomende markt voor Lotus Biscoff en Lotus Biscoff pasta.



NEDERLAND

Lancering van Snelle Jelle Zero.



ZWEDEN

Speciale editie Annas Ekologiska, een variant met biologische ingrediënten.

CHINA

Introductie van Lotus Biscoff bij Chinese luchtvaartmaatschappij.



JAPAN

Lotus Biscoff haalt de rekken van de op één na grootste keten van convenience stores.

AUSTRALIË

Lotus Biscoff veroverd de winkelrekken van een van de grootste Australische retailers.



THAILAND - MALEISIË

Start samenwerking met een commerciële partner voor Lotus Biscoff.

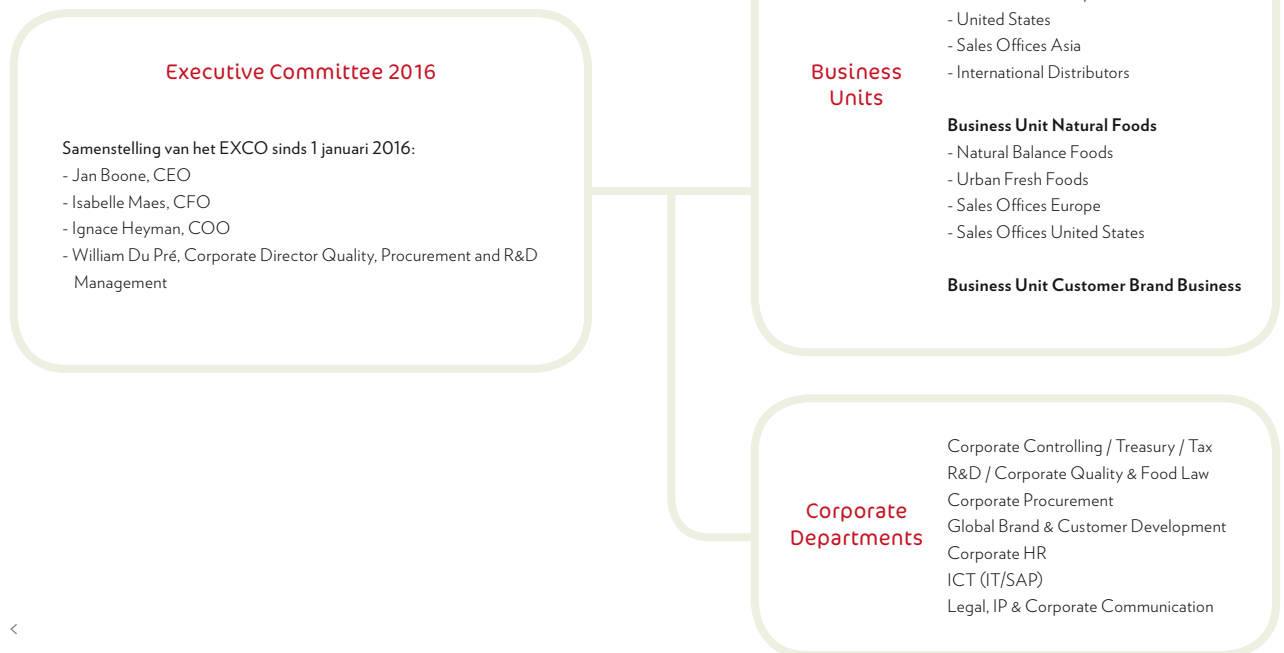




3. ORGANISATIE

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.



<

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

Ignace Heyman - COO

Jan Boone - CEO

Isabelle Maes - CFO



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 CFO van 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. Sinds mei 2014 vervult Isabelle de rol van CFO van de Groep Lotus Bakeries.

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.

In september 2017 zal **Mike Cuvelier** als nieuwe CFO aantreden en wordt het EXCO versterkt met de functie van CEO Natural Foods. Deze nieuwe functie zal worden waargenomen door Isabelle Maes. 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. Sedert juni 2013 was Mike CFO bij de Unilin Groep, onderdeel van Mohawk Industries.

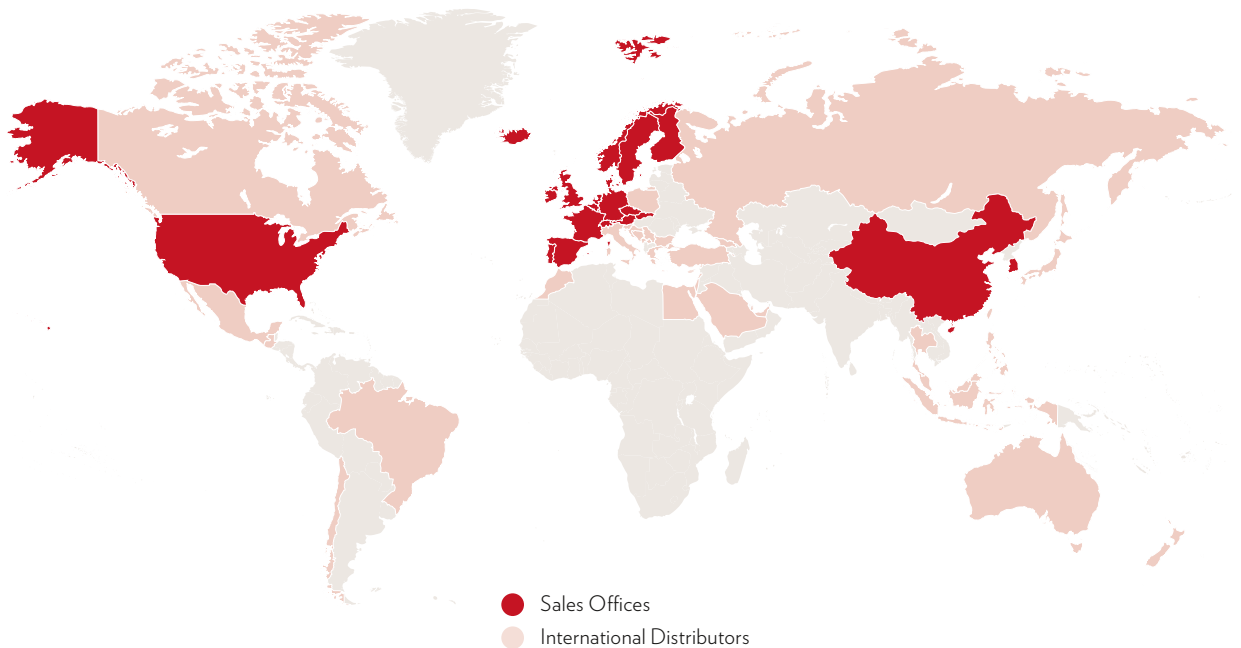
Samen met de general managers van de verschillende area's binnen de business units vormen de EXCO-leden het Group Management Team ('GMT'). Elke area draagt de Lotus Bakeries-strategie uit volgens een welomlijnd business model. De corporate afdelingen adviseren en ondersteunen de Groep Lotus Bakeries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

<

De voormalige pastorij van Lembeke werd volledig gerenoveerd en geïncorporeerd binnen een modern bedrijfspand om plaats te bieden aan het hoofdkantoor van Lotus Bakeries.

2. Verkoopstructuur

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



In een veertigtal 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 Japan, Israël, Saoedi-Arabië, Italië, Koeweit, Australië, Verenigde Arabische Emiraten, Bahrein en Libanon.

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 alsook de in 2016 nieuw aangestelde 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. Elke productievestiging focust op één specifiek product of een productcategorie. Sinds september 2015 draagt Lotus Bakeries het CO₂ neutraal-label.



België

Lembeke	Lotus speculoos, Lotus speculoospasta en Lotus Dinosaurus
Courcelles	Lotus Suzy wafels, soft wafels en galettes
Oostakker	Lotus gebakspecialiteiten
Eeklo	Speculoos, speculoospasta
Lokeren	Distributiecentrum

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
--------	-------------------

Na de verwoestende brand op 3 juni 2015 in onze fabriek in Meise (België), werd er geïnvesteerd in nieuwe productielijnen in onze wafelfabriek in Courcelles (België). De nieuwe productielijnen zijn sinds eind 2016 operationeel.

In de fabriek in Lembeke (België) werd in juli 2016 een bijkomende productielijn in gebruik genomen die portieverpakkingen Lotus speculoos kan produceren. Daarnaast werd in de tweede helft van 2016 volop gebouwd aan een derde productiehal voor Lotus speculoos waarin bijkomende productielijnen geïnstalleerd zullen worden. Een eerste productielijn is sinds maart 2017 operationeel.

In september 2016 maakte Lotus Bakeries de locatie bekend waar de eerste Lotus speculoosfabriek buiten België zal worden gebouwd, namelijk in Mebane, North-Carolina (Verenigde Staten). De werkzaamheden gaan in 2017 van start waarna de eerste Lotus speculoosjes er van de band zouden moeten rollen begin 2019.

4. Personeel

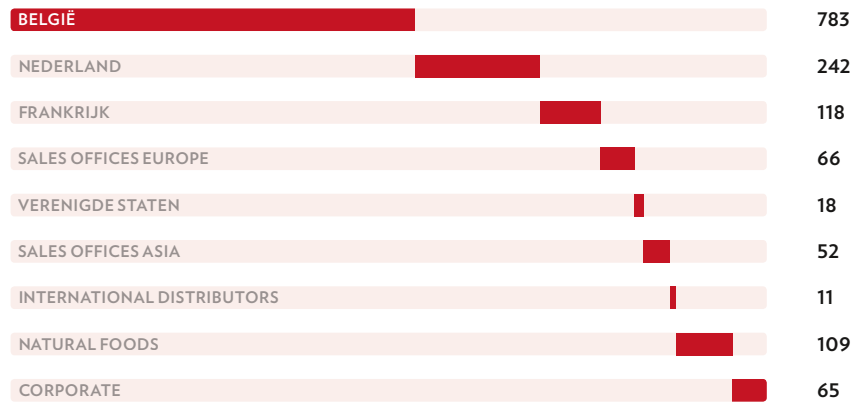
Evolutie



Aantal medewerkers volgens geslacht



Aantal medewerkers per area



VERSLAG VAN DE RAAD VAN BESTUUR



Guatemala-Stad
(Guatemala)





1. ACTIVITEITEN IN 2016

1.1 Marktsituatie en verkoopresultaten in 2016

Algemene verkoopevolutive

2016 is een historisch jaar voor de Groep Lotus Bakeries waarin de omzet voor het eerst de kaap van een half miljard EUR overschrijdt. De omzet bedraagt 507 miljoen EUR en stijgt met 23%. De interne groei is quasi volledig toe te wijzen aan de verdere internationale groei van Lotus speculoos en Lotus speculoospasta en de bijdrage van Natural Foods. Ze bedraagt 54 miljoen EUR of 11,6%⁽¹⁾.

Internationaal wordt **Lotus speculoos** gecommercialiseerd onder de merknaam Lotus Biscoff, de samentrekking van 'Biscuit with Coffee'. De Verenigde Staten is sedert dit jaar het grootste speculoosland voor Lotus Bakeries. **Lotus Biscoff** wordt nu bijna 30 jaar in de Verenigde Staten verkocht. Het koekje is gegroeid vanuit het zogenaamde out-of-home kanaal waarin het voornamelijk tijdens binnenlandse vluchten in de Verenigde Staten werd verdeeld. Sedert een tiental jaar is Lotus Biscoff ook in de meeste supermarktketens beschikbaar én kent het product ook daar een zeer sterke groei. Ook in het Midden-Oosten, Europa en Azië kan het Lotus speculoosje steeds meer mensen bekoren. Dit jaar werden wereldwijd zo'n 6,2 miljard Lotus speculoosjes geconsumeerd.

Ook **Lotus speculoospasta** groeide zeer sterk binnen Europa en kende een ronduit exponentiële groei in het Midden-Oosten. Lotus Biscoff is daar één van de favoriete smaken en Lotus speculoospasta wordt gebruikt in diverse toepassingen zoals broodbeleg, als topping of in desserts.

Het marktaandeel van Peijnenburg in de categorie van **ontbijtkoek** blijft stabiel, dankzij de introductie van Peijnenburg Zero, een variant zonder toegevoegde suiker die 'on-trend' is en zeer sterk gesmaakt wordt door de consument.

In de thuismarkten blijft Lotus **wafels en gebak** een zeer belangrijke en licht groeiende categorie.

Sinds vorig jaar is Lotus Bakeries ook actief in de markt van de **natuurlijke tussendoortjes** met de vier merken Nākd, Trek, BEAR en Urban Fruit. In 2016 zijn deze Natural Foods merken opnieuw sterk gegroeid en hebben een significante bijdrage geleverd aan de interne groei van Lotus Bakeries.

Aangezien bijna 20% van de omzet in het Verenigd Koninkrijk wordt gerealiseerd, heeft de verzwakking van het Britse pond in de tweede helft van het jaar een significante invloed op de omzet van Lotus Bakeries gehad.

Omzetevolutive

(in miljoen EUR)

2016	507,2
2015	411,6
2014	347,9
2013	352,3
2012	288,5

(1) Interne groei inclusief wisselkoerseffecten bedraagt 8,8%.

1.2 Belangrijke projecten en investeringen

In 2016 werd voornamelijk geïnvesteerd in capaciteitsuitbreiding. Het totaal bedrag aan investeringen bedraagt 37,5 miljoen EUR. Ook 2017 wordt een jaar van significante investeringen, zowel in additionele capaciteit als in efficiëntie verbeteringen.

Hierbij een overzicht van de belangrijkste projecten:

1.2.1 Uitbreiding Lotus speculoosfabriek te Lembeke

In juli 2016 werd een additionele productielijn geïnstalleerd die portieverpakkingen Lotus speculoos kan produceren. Daarnaast wordt volop gebouwd aan de derde productiehhal, waarin voorlopig één bijkomende productielijn is geïnstalleerd die sinds maart 2017 operationeel is.

1.2.2 Nieuwe Lotus speculoosfabriek in de Verenigde Staten

Eind 2015 werd beslist om een Lotus speculoosfabriek in de Verenigde Staten te bouwen. Een betere ecologische voetafdruk en kortere levertermijnen, dus nog versere producten voor de eindconsumenten, zijn de voornaamste elementen die aan de basis liggen van deze strategische keuze.

Voor het eerst zal er Lotus speculoos op een ander continent gemaakt worden, een belangrijke en strategische stap voor Lotus Bakeries.

Na grondige studies van verschillende locaties werd besloten om de Lotus speculoosfabriek in Mebane, North Carolina (Verenigde Staten), te bouwen. Volgens de huidige planning zullen de bouwwerkzaamheden midden dit jaar van start gaan en iets minder dan twee jaar in beslag nemen.

1.2.3 Wafelproductie Courcelles

Op 3 juni 2015 werd de wafelfabriek te Meise volledig vernield door een hevige brand. Door te investeren in twee nieuwe productielijnen in Courcelles kon de volledige productie van wafels en galetten in België

in één fabriek ondergebracht worden. De nieuwe lijnen zijn sinds eind 2016 operationeel.

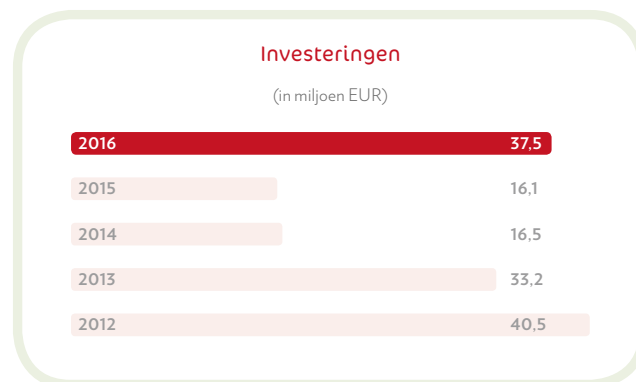
In oktober 2015 werd een sociaal akkoord gesloten met de voormalige medewerkers van de fabriek te Meise.

Na constructieve meetings met de verzekeringsmaatschappijen werd in oktober 2016 een overeenkomst bereikt met betrekking tot de vergoeding voor de geleden schade ten gevolge van de brand.

1.2.4 Overige investeringen

Naast investeringen in capaciteitsuitbreiding blijven we investeren in initiatieven die de operationele efficiëntie van de fabrieken verhogen. Zo werden in de gebakfabriek te Oostakker een nieuwe oven en een nieuwe lijn voor Lotus Zebra geïnstalleerd. Ook in Sintjohannesga (Nederland) werd er verder geautomatiseerd in de ontbijtkoekfabriek.

Het creëren van een optimale werkomgeving voor onze medewerkers is cruciaal. Zo werden nieuwe kantoren geopend voor het Lotus team in Frankrijk en Zuid-Korea, en ook voor de nieuwe Natural Foods collega's in Londen, Oxford en Geldrop.



2. FINANCIËLE INFORMATIE

2.1 Rentabiliteit en evolutie van de kosten

Het recurrent bedrijfsresultaat (83,9 miljoen EUR) en de recurrente bedrijfs-cashflow (101,6 miljoen EUR) zijn met bijna 20 miljoen EUR gestegen ten opzichte van vorig jaar.

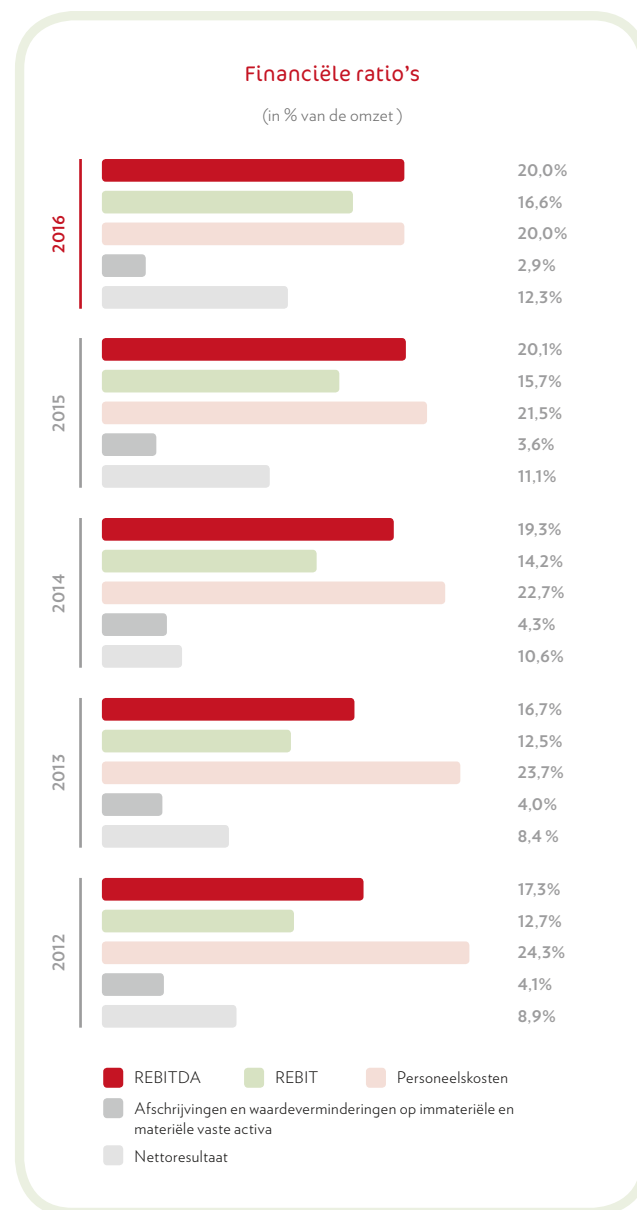
De sterke omzetgroei in Lotus speculoos, Lotus speculoospasta en natuurlijke tussendoortjes vormt de basis van het toegenomen bedrijfsresultaat. Bovendien zorgden ze voor een betere bezetting van de beschikbare productiecapaciteit.

Een sterke aanwezigheid in het out-of-home segment, fors inzetten op promotionele activiteiten in de winkelpunten en investeren in mediacam-pagnes voor onze belangrijkste producten, blijven de drie basispijlers voor groei en hierop werd ook in 2016 verder ingezet.

Daarnaast zijn we ervan overtuigd dat mensen het verschil maken en blijven we bouwen aan sterke teams die de strategie van Lotus Bakeries op een juiste en consistente manier uitdragen en implementeren.

Het niet-recurrente bedrijfsresultaat bedraagt 4,5 miljoen EUR en is hoofdzakelijk gelinkt aan de ontvangen compensatie voor de wafelfabriek van Meise die in juni 2015 door een hevige brand werd vernield. De belangrijkste kosten hiervoor vielen reeds in 2015. Daarnaast bevat het niet-recurrente resultaat tevens herstructureringskosten en de afschrijving van het merk Wieger Ketellapper.

Het financieel resultaat van -2,7 miljoen EUR bestaat grotendeels uit interestlasten.



De belastinglast bedraagt 23,3 miljoen EUR of 27,2% van de winst voor belastingen en is in lijn met de belastingdruk in 2015.

Het nettoresultaat stijgt met 16,8 miljoen EUR (+36,9%) ten opzichte van 2015 en bedraagt 62,5 miljoen EUR. Het netto resultaat stijgt proportioneel sterker dan het recurrente bedrijfsresultaat gezien de significante niet-recurrente opbrengsten.

De politiek van Lotus Bakeries om de prijsevoluties van grondstoffen, verpakkingsmateriaal en andere kostprijselementen in combinatie met productie-efficiënties te verrekenen in de tariefprijzen zal consistent worden doorgetrokken.

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 munttransacties 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. De Groep probeert deze blootstelling echter te beperken door indien mogelijk de activiteiten van de ondernemingen van Lotus Bakeries te financieren in hun functionele munteenheid.

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 1.546 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 1.709 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	(597)	660
GBP	(520)	575
CNY	(192)	212
Andere	(237)	262
Totaal	(1.546)	1.709

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 marktrentevoeten.

De doelstellingen van de Groep Lotus Bakeries inzake renterisico's zijn het verminderen van inkomstenschommelingen, het beperken van rentelasten op lange termijn en het beschermen van toekomstige kasstromen tegen de impact van belangrijke negatieve rentevoetschommelingen.

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 2016 is het merendeel van de financiële rentedragende verplichtingen (115.000 kEUR) met variabele interestvoet ingedekt met dergelijke renteovereenkomsten.

Een wijziging in Euribor rente in 2016 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. Het gemiddelde aantal dagen klantenkrediet is relatief beperkt. 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 liquide middelen 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 indien de overgenomen entiteit beter presteert dan voorzien in het lange termijn business plan. Verdere details zijn opgenomen in toelichting 21 van deel 2 van het jaaroverzicht 2016.

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 - liquide middelen - 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	2016	2015	2014	2013	2012
Dagen klantenkrediet	37	45	41	40	38
Solvabiliteit (%)	45,3	38,1	59,5	51,3	53,7
Netto financiële schuld / Rebitda*	0,93	1,83	0,30	0,88	0,48
Netto rentabiliteit van het eigen vermogen (%)	25,1	21,0	18,3	16,3	17,7

(*) 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 hebben 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 pensioenregeling 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 brugpensioen (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 continu 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, alsook binnen bestaande innovatieplatformen opgezet door de voedingsindustrie. Volgens de berekeningswijze van het IWT, investeert Lotus Bakeries meer dan tweemaal zo veel in R&D als gemiddeld voor de voedingsindustrie. De continue instroom van ideeën in de innovatiefunnel wordt efficiënt beheerd door R&D.

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. Eind 2014 werd gestart om dit programma volgens het 'Global Reporting Initiative' (GRI), versie GRI-G4, met alle stakeholders af te toetsen. 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 2016

Na 31 december 2016 hebben er zich geen belangrijke feiten voorgedaan.

3. VOORUITZICHTEN 2017

2016 was een historisch jaar voor Lotus Bakeries waar de omzet voor het eerst boven het half miljard EUR uitsteeg (507 miljoen EUR) en de recurrente bedrijfscashflow boven de 100 miljoen EUR (102 miljoen EUR). De groei van 23% kwam er dankzij een zeer sterke internationale groei van Lotus speculoos en speculoospasta, en de groei van de natuurlijke tussendoortjes.

In 2016 werden ook de eerste stappen gezet naar een verdere internationalisering van de natuurlijke tussendoortjes onder de merken Nākd en BEAR. Nākd werd met succes in Nederland geïntroduceerd. Bovendien werd geïnvesteerd in een team dat klaar is om in 2017 naast Nākd, ook BEAR verder uit te rollen in Nederland, en deze merken te introduceren in België, Duitsland en de Verenigde Staten.

2016 was ook een jaar waarin zeer sterk werd geïnvesteerd in uitbreiding van de productiecapaciteit. De speculoosfabriek te Lembeke wordt ook in 2017 verder uitgebreid en daarnaast wordt gestart met de bouw van een speculoosfabriek in de Verenigde Staten. De werkzaamheden zitten op schema om ervoor te zorgen dat de eerste speculoosjes daar begin 2019 van de band rollen. Wat wafels betreft is de volledige productie in België nu in één fabriek gecentraliseerd.

De eerste jaarhelft werd gekenmerkt door een ongekend sterke groei van Lotus speculoos en Lotus speculoospasta in het Midden-Oosten en de Verenigde Staten. Ook de omzet in het Verenigd Koninkrijk groeide sterk, zowel in speculoos als in de natuurlijke tussendoortjes. Ook in de tweede jaarhelft kon Lotus Bakeries een mooie interne groei voorleggen. De verzwakking van het Britse pond na het referendum omtrent de Brexit heeft echter een significante invloed op de geconsolideerde omzet.

Na een jaar met een recordgroei in absolute waarde is het de ambitie om in 2017 deze omzet te bestendigen. Een uitdagende doelstelling, rekening houdend met het negatieve effect van het zwakkere Britse pond. Dit laatste zal vermoedelijk het grootste effect hebben tijdens het eerste semester van 2017.

Het Management en de Raad van Bestuur van Lotus Bakeries zijn ervan overtuigd dat de huidige strategie de juiste weg is om op lange termijn te blijven groeien op een duurzame en rendabele wijze.

4. RESULTATEN EN VOORSTEL TOT WINSTVERDELING

Geconsolideerd

De geconsolideerde nettowinst van het boekjaar 2016 bedroeg 62,5 miljoen EUR tegenover 45,6 miljoen EUR in 2015.

Statutair

Voor de moedermaatschappij Lotus Bakeries NV zijn de resultaten van het boekjaar 2016 als volgt:

IN EUR	
Winst van het boekjaar	18.689.724,41
Onttrekking aan de belastingvrije reserves	-
Overboeking naar de belastingvrije reserves	-
Te bestemmen winst van het boekjaar	18.689.724,41

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

IN EUR	
Toevoeging aan de wettelijke reserves	286,00
Toevoeging aan de overige reserves	5.248.053,81
Uitkering van een brutodividend ⁽¹⁾	13.191.384,60
Uitkering van tantièmes aan de bestuurders	250.000,00
TOTAAL	18.689.724,41

(1) De dividenden van de ingekochte aandelen Lotus Bakeries worden uitgekeerd aan Lotus Bakeries NV en worden bijgevolg niet geschorst.

In overeenstemming met de wettelijke voorschriften werd de balans die aan de goedkeuring van de aandeelhouders wordt voorgelegd, opgesteld op basis van deze verdeling.

Indien de Gewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 12 mei 2017 het voorstel van de Raad van Bestuur tot uitkering van een brutodividend van 16,20 EUR per aandeel aanvaardt, zal dit brutodividend - na aftrek van een roerende voorheffing van 30% - betaalbaar worden gesteld vanaf 22 mei 2017 tegen voorlegging van coupon nr. 29 aan de loketten van Degroof - Petercam, BNP Paribas Fortis, Belfius, ING Bank en KBC Bank.

Brutodividend

(in EUR)

2016	16,20
2015	14,20
2014	12,40
2013	10,80
2012	9,80

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).

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 2016 verhoogd met 1.980 EUR, van 3.572.923,65 EUR naar 3.574.903,65 EUR. Op 5 oktober 2016 volgde er nogmaals een verhoging: met 880,00 EUR. Zo kwam het maatschappelijk kapitaal op 3.575.783,65 EUR te liggen.

5.1.2 Aandelen

Door de uitoefening van warrants en daaropvolgende kapitaalverhogingen werden nieuwe aandelen van Lotus Bakeries NV uitgegeven: 450 op 4 april 2016 en 200 op 5 oktober 2016. Hierdoor steeg het totaal aantal aandelen van Lotus Bakeries van 811.863 naar 812.313 en vervolgens naar 812.513.

Op 31 december 2016 waren er 812.513 aandelen van Lotus Bakeries NV, op naam of gedematerialiseerd.

5.1.3 Aandelenopties

In het kader van het aandelenoptieplan van Lotus Bakeries werden 2.751 nieuwe aandelenopties uitgegeven in 2016. Op 31 december 2016 bedroeg het totaal aantal nog niet-uitgeoefende aandelenopties 17.187.

JAAR VAN UITGIFTE VAN DE OPTIES	AANTAL TOEGEKENDE OPTIES ⁽¹⁾	AANTAL UITGEOEFENDE OPTIES ⁽²⁾	BESCHIKBAAR SALDO OPTIES
2007	11.950	11.350	600
2010	2.400	2.400	-
2011	1.300	1.300	-
2012	5.109	4.325	784
2013	4.058	-	4.058
2014	5.561	-	5.561
2015	3.473	-	3.473
2016	2.711	-	2.711

(1) Aantal cumulatief 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 9 mei 2014 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 2016 werden er geen eigen aandelen ingekocht. Het totaal aantal ingekochte eigen aandelen in portefeuille op het einde van het boekjaar bedraagt 17.630. Ze vertegenwoordigen een fractiewaarde van 77.572 EUR of 2,17% van het geplaatste kapitaal.

Alle beursttransacties 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 2016:

	AANTAL STEMRECHTEN	% STEMRECHTEN
Stichting Administratiekantoor van Aandelen Lotus Bakeries ⁽¹⁾	455.323	56,04%
Lotus Bakeries NV ⁽²⁾	17.630	2,17%
Totaal van Stichting Administratiekantoor van Aandelen Lotus Bakeries en Lotus Bakeries NV	472.953	58,21%
Holding Biloba BVBA ⁽³⁾	27.000	3,32%
Christavest Comm.VA ⁽⁴⁾	20.298	2,50%
Publiek	292.262	35,97%
Totaal	812.513	100,00%

(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 mededeling aan Lotus Bakeries NV van een certificering van aandelen Lotus Bakeries in juli 2014.

(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) Holding Biloba BVBA wordt niet gecontroleerd. Het belang van Holding Biloba BVBA in Lotus Bakeries NV blijkt uit de transparantiekennisgeving die Lotus Bakeries NV heeft ontvangen op 3 juli 2014*.

(4) Christavest Comm.VA wordt gecontroleerd door Holding Biloba BVBA die zelf geen controlerende aandeelhouder heeft. De heer Stanislas Boone en mevrouw Christiane De Nie zijn de statutaire zaakvoerders van Christavest Comm.VA. Het belang 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 13 mei 2016:

Voorzitter:

Vasticom BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Jan Vander Stichele

Gedelegeerd bestuurder:

Mercur Consult BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Jan Boone

Niet-uitvoerende bestuurders:

- o PMF NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Johan Boone
 - o Anton Stevens
 - o Beneconsult BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Benedikte Boone
 - o Concellent NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Sofie Boone
-

Onafhankelijke bestuurders:

- o Herman Van de Velde NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Herman Van de Velde
 - o Benoit Graulich BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Benoit Graulich
 - o Dominique Leroy
 - o Sabine Sagaert BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Sabine Sagaert
-

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 en tussen mei 2011 en mei 2016 gedelegeerd bestuurder
- Voorzitter van de Raad van Bestuur bij Team Industries en Fevia Vlaanderen/Flanders' Food
- Lid van het bestuurscomité Voka

Jan Boone CEO / Gedelegeerd bestuurder

- Licentiaat Toegepaste Economische Wetenschappen (KU Leuven); Licence Spéciale et 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

Johan Boone Niet-uitvoerend bestuurder

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

Anton Stevens Niet-uitvoerend bestuurder

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

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

Sofie Boone Niet-uitvoerend bestuurder

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

Herman Van de Velde Onafhankelijk bestuurder

- Licentiaat in de Toegepaste Economische Wetenschappen (KU Leuven) en postgraduaat Bedrijfsbeheer (UFSIA)
 - Voorzitter Van de Velde NV
 - Lid van de Raad van Bestuur bij Lotus Bakeries sinds 2005
 - Bestuurder bij Top Form International (Hongkong), de Artevelde-hogeschool en Flanders Synergy
 - Commissaris bij Brabantia Nederland
 - Voorzitter van het Ondernemersplatform Etion en Vlajo (Jonge Vlaamse Ondernemingen)
-

Benoit Graulich Onafhankelijk bestuurder

- Master in de Rechten, Bedrijfskunde en Financiering (KU Leuven)
- Startte zijn loopbaan bij PwC en vervolgens bij Paribas Bank/Artesia Bank. In 2000 werd hij partner bij Ernst & Young. 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

Dominique Leroy Onafhankelijk bestuurder

- Handelsingenieur (Solvay Business School)
 - Loopbaan van 24 jaar bij Unilever. Ze oefende diverse functies uit in finance, sales en marketing. In 2007 werd zij Managing Director van Unilever BeLux en lid van het directiecomite van Unilever Benelux
 - Sinds 2011 werkzaam bij Proximus (vroeger Belgacom) als Vice President Sales voor de consumentendivisie. Vanaf 2012 Executive Vice President van de Consumer Business Unit en sinds januari 2014 gedelegeerd bestuurder van Proximus Group en voorzitter van het Executive Committee
 - Voorzitter van de Raad van Bestuur van BICS, Be-Mobile en de International Advisory Board van Solvay Brussels School of Economics & Management
 - Lid van de Supervisory Board van Koninklijke Ahold Delhaize N.V.
 - Lid van de Raad van Bestuur bij Lotus Bakeries sinds 2009
-

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 in logistiek en commercieel Benelux. Vervolgens heeft zij verschillende functies uitgeoefend bij AB Inbev, waarbij de laatste deze van Business Unit President Belux. Daarna leidde ze de Dental Division bij Arseus
- Sinds 2 jaar President, Global Managing Director Malt Business bij Cargill
- Bestuurder bij Miko en vzw Spullenhulp
- Lid van de Raad van Bestuur bij Lotus Bakeries sinds 2011

Sinds mei van het boekjaar 2016 bestond de Raad van Bestuur uit voornoemde bestuurders. Voor de samenstelling van de Raad van Bestuur in de eerste vier maanden van 2016 wordt verwezen naar het jaaroverzicht over het boekjaar 2015. Met deze samenstelling voldoet Lotus Bakeries aan de vereiste dat ten minste een derde 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.

De voormelde onafhankelijke bestuurders beantwoorden aan de onafhankelijkheidscriteria van art. 526ter van het Wetboek van vennootschappen.

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 2016 vergaderde de Raad van Bestuur zes keer. Alle bestuurders waren op alle vergaderingen aanwezig, behalve Dominique Leroy en Sabine Sagaert BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Sabine Sagaert, die beiden één keer niet aanwezig waren op een vergadering van de Raad van Bestuur. Herman Van de Velde NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Herman Van de Velde, was tweemaal afwezig op een vergadering van de Raad van Bestuur.

De behandelde onderwerpen waren:

- verkoop- en financiële resultaten
- resultaten op 30/06 en 31/12 en voorstel persbericht
- resultaten op 29/02 en 30/09
- investeringsbudget en globaal budget
- toelichting jaarcieplannen van de verschillende landen
- benoeming voorzitter Raad van Bestuur
- dossier verzekeringen brand Meise
- blueprint marketing strategie en implementatie
- Natural Foods verkoopkantoor in de Benelux

- uitbreiding fabriek Lembeke
- evaluatie grondstofprijzen en verpakkingen
- presentatie Lotus Bakeries Duitsland
- productontwikkelingen en productinnovaties
- verslagen en aanbevelingen van de Comités
- evaluatie Raad van Bestuur
- agenda Algemene Vergadering

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

In de loop van 2016 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.

De in 2016 uitgevoerde transacties in effecten van Lotus Bakeries NV door personen die beschouwd worden als insider en door personen met leidinggevende verantwoordelijkheid verliepen volgens de interne regels van Lotus Bakeries ter voorkoming van marktmisbruik.

5.3.2 Auditcomité

Het Auditcomité bestaat uit twee onafhankelijke bestuurders en één niet-uitvoerende bestuurder. De twee onafhankelijke bestuurders zijn Benoit Graulich BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Benoit Graulich (Voorzitter) en Dominique Leroy. De niet-uitvoerende bestuurder was tot mei 2016 Beukenlaan NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Matthieu Boone en sinds mei 2016 Vasticom BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Jan Vander Stichele. Alle leden hebben ervaring op het gebied van boekhouding en audit.

In 2016 vergaderde het Auditcomité drie keer. Op elke vergadering waren alle bestuurders aanwezig, behalve Dominique Leroy, die op één vergadering niet aanwezig was. 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
- herbenoeming Commissaris
- bespreking jaar- en halfjaarresultaten

5.3.3 Remuneratie- en Benoemingscomité

Het Remuneratie- en Benoemingscomité bestaat uit twee onafhankelijke bestuurders en één niet-uitvoerend bestuurder. De onafhankelijke bestuurders zijn Herman Van de Velde NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Herman Van de Velde (Voorzitter), en Benoit Graulich BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Benoit Graulich. De niet-uitvoerende bestuurder was tot mei 2016 Beukenlaan NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Matthieu Boone en sinds mei 2016 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 2016 waarbij telkens alle leden aanwezig waren.

De behandelde onderwerpen waren:

- remuneratie Executive Committee
- remuneratiepolitiek en toepassing ervan
- resultaten externe meting salarissen
- wijziging in de samenstelling en benoeming van nieuwe leden van het Executive Committee

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 januari 2016:

- Jan Boone, vast vertegenwoordiger van Mercur Consult BVBA, CEO
- Isabelle Maes, vast vertegenwoordiger van Valseba BVBA, CFO
- Ignace Heyman, COO
- Willam Du Pré, Corporate Director Quality, Procurement and R&D Management

In september 2017 zal Mike Cuvelier als nieuwe CFO aantreden en wordt het Executive Committee versterkt met de functie van CEO Natural Foods. Deze nieuwe functie zal worden waargenomen door Isabelle Maes.

Het Executive Committee vergaderde 27 keer in 2016. Alle leden waren aanwezig op alle vergaderingen.

5.5 Remuneratieverslag

5.5.1 Introductie

Het remuneratieverslag 2016 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 12 mei 2017 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.

5.5.3 Verklaring over gehanteerde remuneratiebeleid in 2016

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, aandelen-gerelateerde 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 2016 voor elk lid van de Raad van Bestuur weergegeven.

NAAM	RAAD VAN BESTUUR	AUDITCOMITÉ	REMUNERATIE- EN BENOEMINGS-COMITÉ	TOTALE VERGOEDING 2016
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
Herman Van de Velde NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Herman Van de Velde	Onafhankelijk bestuurder	-	Voorzitter	25.000 EUR
Benoit Graulich BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Benoit Graulich	Onafhankelijk bestuurder	Voorzitter	Lid	30.000 EUR
Dominique Leroy	Onafhankelijk bestuurder	Lid	-	25.000 EUR
Sabine Sagaert BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Sabine Sagaert	Onafhankelijk bestuurder	-	-	20.000 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 2016 zijn de belangrijkste performance indicatoren gebaseerd op de doelstellingen van het jaar 2016. 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 2016 werden voorgelegd aan het Remuneratie- en Benoemingscomité. De gehanteerde evaluatiecriteria voor de variabele vergoeding in 2016 zijn de belangrijkste performance indicatoren gebaseerd op de doelstellingen voor het jaar 2016. 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 in 2014 ook de doelstellingen voor 2015 en 2016 aan het Remuneratie- en Benoemingscomité voorgelegd. De belangrijkste performance indicatoren komen uit het strategische plan van de Groep Lotus Bakeries. De evaluatieperiodes zijn twee en drie jaar. Voor 2016 werd een bonus uitbetaald in het kader van de langetermijnbeloningspolitiek.

5.5.5 Remuneratie van de CEO in 2016

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 2016 bedraagt 739.994 EUR. Het variabele gedeelte op basis van de doelstellingen voor 2016 bedraagt 414.092 EUR en wordt uitbetaald in 2017. De bijdrage voor de pensioenregeling bedraagt 114.547 EUR. De andere bestanddelen van de vergoeding bedragen 32.268 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 2016 (exclusief CEO)

In 2016 werden twee 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 2016 zijn de gezamenlijke vergoedingen op basis van een volledig jaar als volgt.

Het vaste basissalaris in 2016 bedraagt 1.073.859 EUR. Het variabel gedeelte op basis van doelstellingen 2016 bedraagt 485.877 EUR en wordt uitbetaald in 2017. De bijdrage voor de pensioenregeling bedraagt 163.342 EUR. De andere bestanddelen van de vergoeding bedragen 37.015 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 2016

In 2016 werden aandelenopties over het boekjaar 2015 toegekend aan de leden van het toenmalige Executive Committee.

NAAM	JAAR TOEKENNING	AANTAL OPTIES	UITOEFENPRIJS
Jan Boone	2016	366	1.702,49 EUR
Jan Vander Stichele	2016	366	1.702,49 EUR
Isabelle Maes	2016	183	1.702,49 EUR
John Van de Par	2016	183	1.702,49 EUR

5.5.8.2 Uitoefening aandelenopties en/of warrants in 2016

De leden van het Executive Committee hebben volgende aandelenopties of warrants uitgeoefend in 2016:

DATUM	NAAM	TRANSACTIE	AANTAL	PRIJS	TOT. WAARDE
02/06/2016	William Du Pré	Uitoef. opties	156	496,77 EUR	77.496 EUR
29/04/2016	Jan Vander Stichele	Uitoef. opties	500	496,77 EUR	248.385 EUR
08/04/2016	Jan Boone	Uitoef. opties	500	496,77 EUR	248.385 EUR

In 2016 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 2016 werden geen vertrekvergoedingen betaald aan leden van het Executive Committee.

5.6 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.

5.6.1 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.

5.6.2 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 Frame-

work. 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 belangrijk 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.

5.6.3 Controleactiviteiten

Maandelijks 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.

5.6.4 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.

5.6.5 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).

5.7 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 8 mei 2015 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 8 mei 2015.
2. Door een beslissing van de Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 8 mei 2015 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 27 mei 2015 en kan worden vernieuwd.

5.8 Externe audit

PwC Bedrijfsrevisoren BCVBA, 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 2016 betaald zijn voor de audit- en niet-auditdiensten aan PwC Bedrijfsrevisoren en aan de personen met wie PwC Bedrijfsrevisoren is verbonden, zijn weergegeven in toelichting 38 van de financiële bijlage.

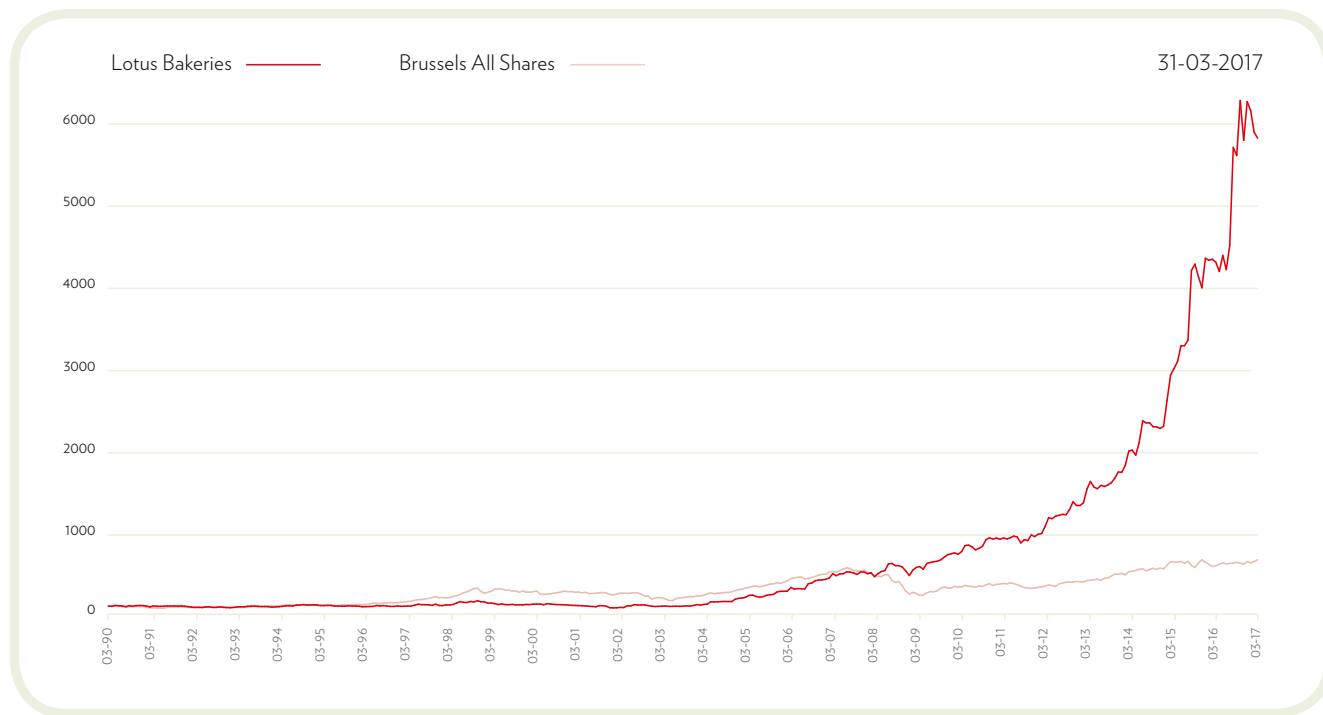
AUDIT FEE VOOR DE GROEP AUDIT 2016	IN DUIZENDEN EUR
Lotus Bakeries NV	75
Groep Lotus Bakeries	339
Totaal	414



Riyad
(Saoudi-Arabië)

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	31-03-2017	2016	2015	2014	2013	2012
Hoogste koers t.e.m. 31/12 (t.e.m. 31/03 in 2017)	2.529,00	2.617,95	1.845,00	989,95	725,00	615,00
Laagste koers t.e.m. 31/12 (t.e.m. 31/03 in 2017)	2.309,00	1.550,00	926,10	711,00	555,00	407,00
Koers per 31/12 (per 31/03 in 2017)	2.321,70	2.500,00	1.750,00	933,00	713,63	555,00
Beurskapitalisatie per 31/12 in miljoen EUR (per 31/03 in 2017 in miljoen EUR)	1.886,41	2.031,28	1.420,76	749,21	567,42	432,70
Aantal aandelen per 31/12 (per 31/03 in 2017)	812.513	812.513	811.863	803.013	795.113	779.643
Verhouding koers/winst (PER) ⁽¹⁾ per 31/12 (per 31/03 in 2017)	30,80	33,17	31,29	20,37	20,32	16,81

(1) PER: Price Earnings Ratio: de beurskoers op het einde van het jaar (respectievelijk per 31 maart in 2017) 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 marktactiveringsovereenkomst 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 2016 bedroeg de beurskapitalisatie van Lotus Bakeries 2.031,28 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 13 en 74 van dit jaaroverzicht.

7. Corporate website

Op de corporate website is een belangrijk deel voorbehouden voor investor relations. De website (www.lotusbakeries.com) speelt aldus een belangrijke rol in de financiële communicatie van de Groep Lotus Bakeries.

8. Financiële kalender

Woensdag 12 april 2017

Jaaroverzicht 2016 beschikbaar op www.lotusbakeries.com

Vrijdag 12 mei 2017

Gewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders om 16.30 uur

Maandag 22 mei 2017

Betaalbaarstelling van het dividend over het boekjaar 2016

Vrijdag 18 augustus 2017

Bekendmaking van de halfjaarresultaten 2017

Vrijdag 9 februari 2018

Bekendmaking van de jaarresultaten 2017

Dinsdag 15 mei 2018

Gewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders

9. Jaaroverzicht

Dit jaaroverzicht is ook beschikbaar op de website van Lotus Bakeries: 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.

FINANCIËLE GEGEVENS

In dit gedeelte van het jaaroverzicht 2016 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 2016 zijn gebaseerd op de geconsolideerde jaarrekening van 2016 die is opgesteld volgens IFRS zoals goedgekeurd voor toepassing binnen de Europese Unie met een vergelijking voor 2015 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 goedkeurende verklaring zonder voorbehoud gegeven.

Inhoud

Geconsolideerde financiële gegevens	78
- Geconsolideerde balans.	78
- Geconsolideerde resultatenrekening.	79
Verkort financieel vijfjarenoverzicht Groep Lotus Bakeries	80

GECONSOLIDEERDE BALANS

IN DUIZENDEN EUR	31-12-2016	31-12-2015
ACTIVA		
VASTE ACTIVA	437.310	442.884
Materiële vaste activa	161.590	139.377
Goodwill	144.368	93.229
Immateriële vaste activa	126.006	107.901
Investeringen in andere vennootschappen	37	96.244
Uitgestelde belastingvorderingen	4.854	5.889
Andere vorderingen op lange termijn	455	244
VLOTTENDE ACTIVA	110.692	128.337
Voorraden	32.175	35.659
Handelsvorderingen	50.922	56.143
Terugvorderbare BTW	4.235	4.868
Terugvorderbare belastingen	1.061	938
Overige vorderingen	485	10.504
Geldmiddelen en kasequivalenten	19.932	18.547
Overlopende rekeningen	1.882	1.678
TOTAAL DER ACTIVA	548.002	571.221

IN DUIZENDEN EUR	31-12-2016	31-12-2015
PASSIVA		
EIGEN VERMOGEN	248.464	217.525
Kapitaal	15.527	15.367
Geconsolideerde reserves	267.947	219.109
Eigen aandelen	(12.038)	(13.677)
Overige reserves	(23.038)	(3.249)
Minderheidsbelangen	66	(25)
LANGLOPENDE VERPLICHTINGEN	197.245	169.242
Rentedragende verplichtingen	118.500	97.000
Uitgestelde belastingsschulden	50.666	44.607
Pensioenverplichtingen	3.114	3.225
Voorzieningen	1.986	726
Afgeleide financiële instrumenten	3.419	869
Overige langlopende verplichtingen	19.560	22.815
KORTLOPENDE VERPLICHTINGEN	102.293	184.454
Rentedragende verplichtingen	7.533	99.086
Pensioenverplichtingen	89	32
Voorzieningen	21	521
Handelsschulden	54.742	42.498
Personeelsgerelateerde schulden	18.418	18.336
BTW schulden	225	1.017
Belastingsschulden	15.097	10.861
Afgeleide financiële instrumenten	4	7
Overige verplichtingen	2.133	9.070
Overlopende rekeningen	4.031	3.026
TOTAAL DER PASSIVA	548.002	571.221

GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING

IN DUIZENDEN EUR	2016	2015
OMZET	507.208	411.576
Handelsgoederen, grond- en hulpstoffen	(168.310)	(121.803)
Diensten en diverse goederen	(133.095)	(117.959)
Personeelskosten	(101.639)	(88.527)
Afschrijvingen en waardeverminderingen op immateriële en materiële vaste activa	(14.796)	(14.919)
Waardeverminderingen op voorraden, bestellingen in uitvoering en handelsvorderingen	(1.905)	(2.086)
Andere bedrijfskosten	(6.411)	(3.566)
Andere bedrijfsopbrengsten	2.893	2.048
RECURRENT BEDRIJFSRESULTAAT (REBIT)⁽¹⁾	83.945	64.764
Niet-recurrent bedrijfsresultaat	4.507	(1.748)
BEDRIJFSRESULTAAT (EBIT)⁽²⁾	88.452	63.016
Interest opbrengsten (kosten)	(2.209)	(806)
Wisselkoers winsten (verliezen)	(189)	336
Overige financiële opbrengsten (kosten)	(277)	(308)
RESULTAAT VÓÓR BELASTINGEN	85.777	62.238
Belastingen	(23.322)	(16.623)
RESULTAAT NA BELASTINGEN	62.455	45.615
NETTORESULTAAT	62.455	45.615
Toe te rekenen aan:		
Minderheidsbelangen	1.210	202
Houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries	61.245	45.413

IN DUIZENDEN EUR	2016	2015
OVERIG RESULTAAT		
Die later zouden kunnen opgenomen worden in het nettoresultaat	(22.747)	(5.125)
Wisselkoersverschillen bij omrekening buitenlandse vestigingen	(21.064)	(4.551)
Winst/(Verlies) op kasstroomafdekkingen, na belastingen	(1.683)	(574)
Die nooit zullen opgenomen worden in het nettoresultaat	(36)	494
Herwaarderingswinsten/(-verliezen) op toegezegde pensioenregelingen	(36)	494
Niet-gerealiseerde resultaten na belastingen	(22.783)	(4.631)
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	39.672	40.984
Toe te rekenen aan:		
Minderheidsbelangen	(1.784)	(524)
Houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries	41.456	41.508
WINST PER AANDEEL (EUR)		
Gewogen gemiddeld aantal aandelen	793.147	788.341
Gewone winst per aandeel (EUR) - toe te rekenen aan:		
Minderheidsbelangen	1,53	0,26
Houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries	77,22	57,61
Gewogen gemiddeld aantal aandelen na verwateringseffect	806.206	803.247
Verwaterde winst per aandeel (EUR) - toe te rekenen aan:		
Minderheidsbelangen	1,50	0,25
Houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries	75,97	56,54
Totaal aantal aandelen ⁽³⁾	812.513	811.863
Winst per aandeel (EUR) - toe te rekenen aan:		
Minderheidsbelangen	1,49	0,25
Houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries	75,38	55,94

(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 per 31 december, inclusief eigen aandelen.

VERKORT FINANCIËEL VIJFJARENOVERZICHT

Geconsolideerde balans

IN DUIZENDEN EUR	31-12-2016	31-12-2015	31-12-2014	31-12-2013	31-12-2012
VASTE ACTIVA	437.310	442.884	263.881	262.729	214.154
Materiële vaste activa	161.590	139.377	137.569	136.489	109.064
Goodwill	144.368	93.229	46.135	46.517	25.960
Immateriële vaste activa	126.006	107.901	74.674	75.744	76.248
Investerings in andere vennootschappen	37	96.244	22	27	32
Uitgestelde belastingvorderingen	4.854	5.889	5.275	3.859	2.691
Andere vorderingen op lange termijn	455	244	206	93	159
VLOTTENDE ACTIVA	110.692	128.337	73.108	71.375	56.461
Voorraden	32.175	35.659	17.898	16.665	14.917
Handelsvorderingen	50.922	56.143	38.804	36.036	29.751
Geldmiddelen en kasequivalenten	19.932	18.547	11.855	11.933	6.452
TOTAAL DER ACTIVA	548.002	571.221	336.989	334.104	270.615
EIGEN VERMOGEN	248.464	217.525	200.629	171.375	145.206
Langlopende verplichtingen	197.245	169.242	39.506	43.984	34.041
Rentedragende verplichtingen	118.500	97.000	325	7.925	-
Uitgestelde belastingschulden	50.666	44.607	34.905	32.687	30.323
Overige langlopende verplichtingen	19.560	22.815	57	5	5
Kortlopende verplichtingen	102.293	184.454	96.854	118.745	91.368
Rentedragende verplichtingen	7.533	99.086	41.144	62.337	41.675
Handelsschulden	54.742	42.498	33.309	34.249	30.886
Personeelsgerelateerde schulden	18.418	18.336	12.357	12.525	10.792
TOTAAL DER PASSIVA	548.002	571.221	336.989	334.104	270.615

Geconsolideerde resultatenrekening

IN DUIZENDEN EUR	2016	2015	2014	2013	2012
OMZET	507.208	411.576	347.890	332.319	288.455
RECURRENT BEDRIJFSRESULTAAT (REBIT)	83.945	64.764	49.433	41.371	36.680
Niet-recurrent bedrijfsresultaat	4.507	(1.748)	(261)	(3.655)	(1.953)
BEDRIJFSRESULTAAT (EBIT)	88.452	63.016	49.172	37.716	34.727
Financieel resultaat	(2.675)	(778)	16	(1.740)	(1.569)
RESULTAAT VÓÓR BELASTINGEN	85.777	62.238	49.188	35.976	33.158
Belastingen	(23.322)	(16.623)	(12.415)	(8.057)	(7.408)
RESULTAAT NA BELASTINGEN	62.455	45.615	36.773	27.919	25.750
NETTORESULTAAT - toe te rekenen aan:	62.455	45.615	36.773	27.919	25.750
Minderheidsbelangen	1.210	202	(2)	(1)	13
Houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries	61.245	45.413	36.775	27.920	25.737

MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN:




Toekomstige locatie
Lotus speculoosfabriek
Mebane
(North Carolina - Verenigde Staten)

**Care for Today
Respect for Tomorrow**





A close-up photograph of a person's hands holding a single, rectangular Lotus biscuit. The person is wearing a white t-shirt with a colorful butterfly pattern. The biscuit is a golden-brown color and has the word "Lotus" embossed on its surface. The background is slightly blurred, showing more of the butterfly pattern on the t-shirt.

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.

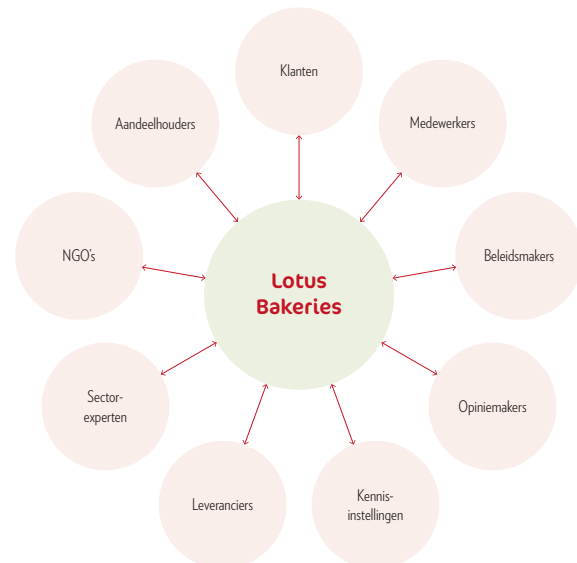
HET STARTPUNT: DE MATERIALITEITSMATRIX

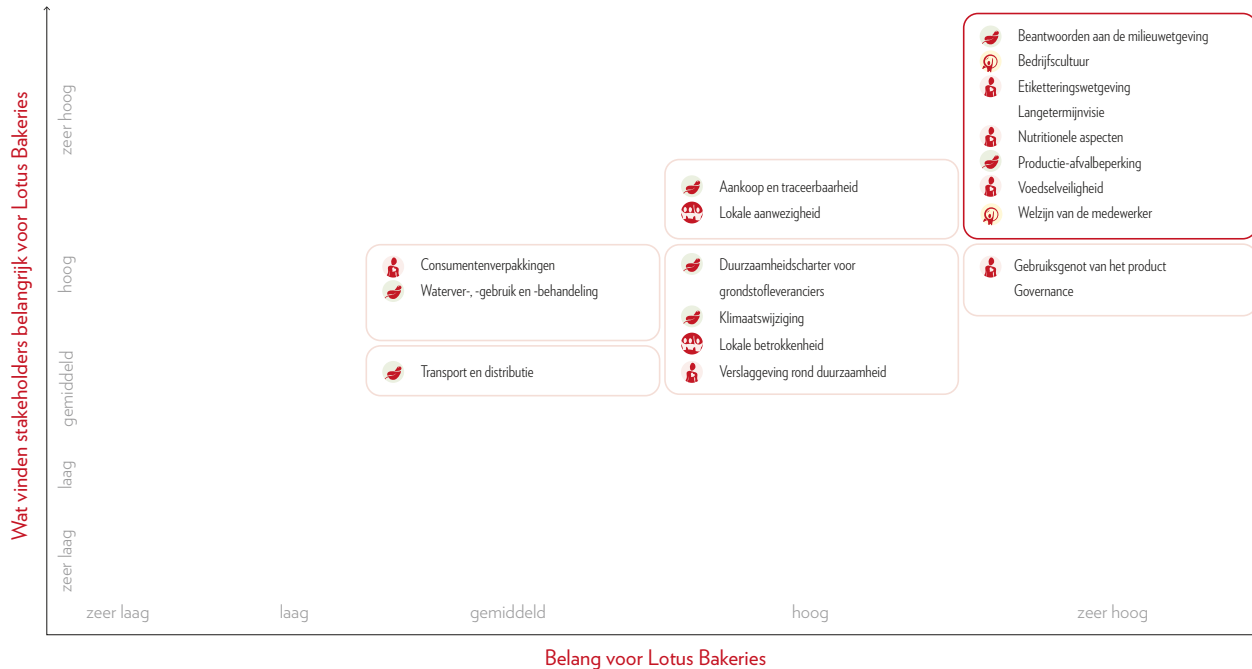
De aanpak van Lotus Bakeries op het vlak van maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo) wordt weerspiegeld in 'Care for Today - Respect for Tomorrow'. In 2015 startten we met rapporteren over de uitrol van dat duurzaamheidsprogramma, volgens het 'Global Reporting Initiative' (GRI-G4 standaard).

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

Via een vragenlijst polsten we naar de relevantie en het belang van deze onderwerpen. Die is gebaseerd op de GRI-G4 standaarden en op de thema's van ons duurzaamheidsprogramma 'Care for Today – Respect for Tomorrow'. Verder haalden we inspiratie uit de meest recente trendanalyses binnen mvo. 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'. Sinds deze bevraging zijn er geen fundamentele wijzigingen gebeurd in de leefwereld, de bekommernissen en interesses van de stakeholders, waardoor we dit ook voor 2016 als basis hebben kunnen gebruiken.





De kader rechtsboven in de materialiteitsmatrix bevat de onderwerpen die zowel door Lotus Bakeries als door haar stakeholders als het meest belangrijk gezien worden. Deze hebben we gegroepeerd in vier duurzaamheidspijlers die de basis vormen voor het 'Care for Today - Respect for Tomorrow' programma: medewerker, mens, milieu en maatschappij.



Onze 4 duurzaamheidspijlers



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.



Maatschappij

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

ONS DUURZAAMHEIDSPROGRAMMA IN DE PRAKTIJK



01. 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 eerste duurzaamheidspijler.



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: via vaste overlegmomenten op afdelingsniveau en interne communicatieplatformen houden we onze werknemers op de hoogte over belangrijke beslissingen. Verder moedigen we de leidinggevenden aan om de dialoog aan te gaan met hun team en zo transparantie in de praktijk te brengen.

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.

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 verschillende interne kanalen over onze langetermijndoelstellingen. Op basis van die algemene koers bepalen de verschillende afdelingen vervolgens hun eigen prioriteiten en stippele ze een bijbehorend actieplan uit.

‘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’ steevast bovenaan de agenda tijdens werkvergaderingen. Dagelijks overleggen onze medewerkers en leidinggevenden over veiligheidssituaties en zetten we in op structurele verbeteringen.

Deze inspanningen vertalen zich in een daling van het aantal arbeidsongevallen ten opzichte van 2015. In sommige afdelingen staat de jaarteller zelfs op nul. Toch gebeurden in 2016 in onze eigen productievestigingen in totaal dertig arbeidsongevallen, en dat zijn er dertig te veel. We moeten onze inspanningen dan ook onverminderd verderzetten om ons ultieme doel te bereiken: ‘zero’ arbeidsongevallen over alle vestigingen van de groep heen.



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. In 2015 stapte Lotus Nederland mee in het proefproject met de vestiging in Enkhuizen. Toen de accreditatie een feit was, werden de hoge kwaliteitsstandaarden ook uitgerold in de andere Nederlandse vestigingen. Intussen behaalde ook de plant in Geldrop het vignet.

Volop groeien binnen de organisatie

Onze overtuiging is dat interne mobiliteit een van de sleutels is tot meer betrokkenheid en een hogere inzetbaarheid van onze werknemers.

Bij Lotus Nederland, bijvoorbeeld, slaagden we er vorig jaar in om meer dan zeven op tien 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 Zuid-Afrika, waar het volledige en grotendeels handmatige productieproces van de fruitrolletjes – de BEAR ‘Yoyo’s’ – plaatsvindt, zijn de werknemers die er de productie opstartten intussen opgeklommen tot teamleader. Zij kennen het ambachtelijke verwerkingsproces op hun duimpje en geven hun knowhow nu door aan de volgende generatie.

Gezond en fit voor de dag

Bij Lotus Nederland kregen alle medewerkers in 2015 de kans om deel te nemen aan een preventief medisch onderzoek. Op basis van een aantal parameters, waaronder cholesterolgehalte en BMI, werden de eventuele gezondheidsrisico's van hun levensstijl in kaart gebracht. Vervolgens werd een uitgebreid actieplan uitgewerkt. Zo kunnen medewerkers en hun partner zich laten coachen om te stoppen met roken. Daarnaast komt in het bedrijfsrestaurant van de Nederlandse vestigingen nog slechts eenmaal per week een gefrituurd gerecht op het menu en wordt opgeroepen om zoveel mogelijk te bewegen, naast en tijdens de werkuren.



René Groen, General Manager Nederland: "Zitten wordt weleens het nieuwe roken genoemd. Daarom lanceerden we een pilootproject om lang zitten tegen te gaan. We installeerden statafels om rechtopstaand werken te stimuleren en een aantal meetingrooms werden uitgerust om staand te vergaderen. Verder blijven ook onze bootcamps op de parking van het bedrijfsterein een succesnummer. Een keer per week sporten we samen een uurtje. Naast een opkikker na de werkdag boost het ook het teamgevoel."



02. 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 tweede duurzaamheidspijler. Zorg dragen voor de kwaliteit, herkomst, samenstelling en veiligheid van onze producten is hierbij cruciaal.

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. Bij Lotus Bakeries wordt meer dan het dubbele in onderzoek geïnvesteerd ten opzichte van het gemiddelde Europese voedingsbedrijf. 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, HACCP), en al onze medewerkers zijn er nauw bij betrokken.



Minder suiker en kleinere porties

Door zowel grote als kleine verpakkingen aan te bieden, kunnen consumenten zelf bewust kiezen voor een lagere calorie-inname. Zo spelen we in op het groeiende bewustzijn rond gezonde voeding. Maar we werken ook aan lagere suiker- en zoutgehaltenes, aan minder verzadigde vetten in onze producten en we trekken de kaart van natuurlijke aroma's.

Met resultaat, zo blijkt onder meer uit het succes van ons concept 'Zero', waarin suiker wordt vervangen door een natuurlijk vervangproduct. Na Peijnenburg Zero kreeg in 2016 ook het assortiment van Snelle Jelle een variant zonder toegevoegde suiker. Bovendien lanceerden we de website www.rogge.nl waarop we de samenstelling van onze verschillende peperkoekvarianten uit de doeken doen, inclusief het aantal calorieën per portie.

	100 g	1 Franjipane 32,5 g	%*
Energie/Brennwert	1860 kJ/445 kcal	604 kJ/145 kcal	7 %
Vetten/Matières grasses/Fett waaronder verzadigd/dont saturées/davon gesättigte Fettsäuren	23,3 g	7,6 g	11 %
Koolhydraten/Glucides/Kohlenhydrate waaronder suikers/dont sucres/davon Zucker	55,4 g	18,0 g	7 %
Vezels/Fibres alimentaires/Ballaststoffe	0,7 g	0,2 g	
Eiwitten/Protéines/Eiweiss	4,6 g	1,5 g	3 %
Zout/Sel/Salz	0,57 g	0,18 g	3 %

*Referentie-inname van een gemiddeld volwassene (8400 kJ / 2000 kcal). / Apport de référence pour un adulte type (8400 kJ / 2000 kcal). / Referenzmenge für einen durchschnittlichen Erwachsenen (8400 kJ / 2000 kcal).



Voor elk moment een passend tussendoortje

Het ontbijt, de pauze op het werk, onderweg ... Elk gebruiksmoment vraagt een passend tussendoortje. Om te beantwoorden aan de noden van de consument speuren we continu naar nieuwe opportuniteiten. Die vonden we in 2015 in de natuurlijke tussendoortjes van Natural Balance Foods (Näkd en Trek) en Urban Fresh Foods (BEAR en Urban Fruit). Onze business unit Natural Foods tekent niet alleen in thuismarkt het Verenigd Koninkrijk groei op. In 2016 hebben we met deze producten ook met name de Nederlandse consument overtuigd. En de verdere uitbreiding binnen Europa en de Verenigde Staten is in volle voorbereiding.

Isabelle Maes, CFO:

“Onze strategie is om elke consument voor elk gebruiksmoment te bedienen met een veelzijdig aanbod aan verantwoorde tussendoortjes. We investeren volop in R&D om ons bestaande assortiment steeds gezonder te maken. Zonder in te boeten aan smaak en kwaliteit, want het moet een verwenmoment blijven. Daarnaast zijn we anderhalf jaar geleden gestart met de verkenning van het volledig nieuwe segment van natuurlijke tussendoortjes op basis van gedroogd fruit en noten. Met Näkd, Trek en Urban Fruit mikken we op actieve twintigers en dertigers, BEAR richt zich met fruitrolletjes in kleurrijke verpakkingen op kinderen.”





03.

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 derde duurzaamheidspijler monitoren en verbeteren we onafgebroken de impact van al onze processen op de natuur.

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 weggooien is een stuk milieubelastender dan enkele extra grammen kunststof voor het apart verpakken van porties.



Bewuste keuze voor kunststof

Met onze verpakkingen spelen we in op twee grote trends: minder belastend voor het milieu en langere houdbaarheid. Omdat kunststofverpakkingen het product langer vers houden, gaat onze voorkeur uit naar dat materiaal. En ondanks de minder goede reputatie bestaat het leeuwendeel van onze consumentenverpakkingen alleen uit kunststof. Want als we rekening houden met de impact op het milieu, dan scoren kunststofverpakkingen goed. Dat komt omdat het materiaal een langere houdbaarheid garandeert, de producten tijdens het transport beter beschermt en een stuk lichter is dan pakweg karton, waardoor we er veel minder van nodig hebben.

FOST Plus test paarse zak in België

We beschouwen het als onze taak om de trends en ontwikkelingen op recyclagevlak op de voet te volgen en waar mogelijk te implementeren. Wat het einde van de levenscyclus van verpakkingsmateriaal betreft, is er momenteel heel wat in beweging. Zo lanceerde de Belgische afvalverwerkingsorganisatie FOST Plus een proefproject met een paarse zak. In tegenstelling tot de gewone PMD-zak zouden de kunststofverpakkingen van Lotus daarin wel kunnen worden verzameld voor recyclage.

Energieverbruik en uitstoot beperken

Tijdens de klimaattop in Parijs in 2015 werd nogmaals benadrukt dat de klimaatverandering wordt veroorzaakt door menselijke acties. Onze ambitie is dan ook om jaarlijks 2% minder energie en gas te verbruiken per geproduceerde kilogram. Wij zijn dan ook verheugd terug te kunnen vaststellen dat, door inspanningen in al onze productievestigingen, de energieconsumptie per geproduceerde kilogram sinds 2012 met liefst 10% is gedaald.

We investeerden in nieuwe ovens die minder gas verbruiken en dus minder uitstoten.

Bovendien wordt ons gasverbruik gecompenseerd via het WWF Gold Standard-programma en onze elektriciteit is groen. Het resultaat van al deze inspanningen: sinds 2015 produceert Lotus Bakeries CO₂-neutraal.



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 palletten 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 gebouwd worden. 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, maar zal ook leiden tot nieuwe jobs in de regio. De eerste Lotus Biscoff-koekjes zullen er in 2019 van de band rollen.

Traceerbaar tot aan de oorsprong

We streven ernaar om de industrie in haar totaliteit en onze toeleveringsketen in het bijzonder duurzamer te maken. Onderhandelen we met een leverancier, dan komt dit topic op tafel. Meer nog, onze partners hebben al meermaals aangegeven dat Lotus Bakeries een voortrekkersrol speelt bij de vormgeving van hun eigen mvo-beleid.

Binnen ons ketenbeleid is traceerbaarheid een belangrijk uitgangspunt. Want zodra de herkomst van een product of grondstof gekend is, kan het managen ervan starten. In de mate van het mogelijke werken we met lokale grondstoffen en/of teelt- en oogstcondities. Naast minder transport biedt dit nog tal van andere duurzaamheidsvoordelen, zoals een grotere controle over landbewerking, bodemgebruik en arbeidsomstandigheden.

RSPO

Roundtable on Sustainable Palm Oil



- Onze eieren zijn 100% afkomstig van scharrelkippen.
- Onze grondstoffen worden zoveel mogelijk lokaal gesourced.
- De chocolade die in Nederland wordt verwerkt, is 100% UTZ-gecertificeerd.
- We gebruiken alleen palmolie die 100% RSPO-segregated is. Op de 'Palmoil buyers scorecard' van het WWF kregen we de maximumscore van 9 op 9.



04. 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 vierde mvo-pijler nemen we die rol met veel enthousiasme op. Lokaal, uiteraard, waar we met onze fabrieken en verkooporganisaties aanwezig zijn. Maar ook nationaal en over de grenzen heen steunen we sociale en ontwikkelingsprojecten.

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. Samen met JOGG bieden we onder meer gezonde alternatieven voor het tienuurtje door Nâkd en Peijnenburg Zero te introduceren in de schoolkantine.



WWF Gold

Zoals eerder vermeld wordt onze gasconsumptie gecompenseerd via een WWF Gold Standard-programma. Wij kozen voor een project in Uganda 'Saving trees'. Het project faciliteert de verspreiding van een andere kooktechnologie door gebruik te maken van nieuwe kacheltjes. Dit heeft een belangrijke impact, waaronder: minder ontbossing, minder CO₂ uitstoot en een besparing in tijd en geld voor de gebruikers.





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.

Tanzaniaanse boeren krijgen vliegende start

In het kader van Ondernemers voor Ondernemers steunen we samen met de ngo Trias Tanzaniaanse jongeren die hun eigen bedrijf willen opstarten. Landbouw is de grootste werkgever in het Oost-Afrikaanse land, maar door de beperkte toegang tot grond en productiemiddelen heeft deze sector jonge landbouwers steeds minder te bieden.

Daarom reikt Trias, samen met twee nationaal erkende ledenorganisaties, ruim 2.000 jonge boeren opleiding, ondersteuning en financiering aan. De focus ligt op gewasverbetering en productieverhoging, maar ook de commerciële kant van de zaak komt aan bod. We willen hen



tot enthousiaste entrepreneurs opleiden, zodat ze hun toekomst zelf in handen kunnen nemen.

Duw in de rug voor Boliviaanse quinoateelt

De ngo Louvain Coopération rolt in Bolivië – op wereldvlak de grootste quinoaproductent – een programma uit binnen de quinoateelt en -verwerking. Door de populariteit van dit superfood in onze contreien, gingen de gewasprijzen fors de hoogte in. Daardoor kan de lokale bevolking het zich niet langer veroorloven om het lokale graangewas zelf regelmatig te consumeren. Nochtans zou de hoge voedingswaarde ervan heel wat kinderen uit de ondervoeding kunnen halen.

Via Ondernemers voor Ondernemers geven we het Boliviaanse quinoa-project van Louvain Coopération een duw in de rug. De ngo zet onder meer kleine ondernemingen op touw die het voedzame gewas verwerken tot koekjes en graanrepen. Die tussendoortjes worden vervolgens aangeboden in schoolkantines, waardoor quinoa opnieuw bij de lokale bevolking terechtkomt.



ONAFHANKELIJK LIMITED ASSURANCE RAPPORT VAN DE CARE FOR TODAY – RESPECT FOR TOMORROW SECTIE IN HET JAARVERSLAG 2016 VAN LOTUS BAKERIES EN HAAR DOCHTERONDERNEMINGEN

Dit rapport is opgesteld in overeenstemming met de voorwaarden opgenomen in onze opdrachtbrief gedateerd op 14 november 2016, waarbij we werden aangesteld om een onafhankelijk audit rapport uit te brengen over de sectie Care for Today – Respect for Tomorrow over het jaar afgesloten op 31 december 2016 in het bijgevoegd Jaarverslag 2016 van Lotus Bakeries en haar dochterondernemingen (het “Verslag”).

Verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur van Lotus Bakeries (de “Vennootschap”) is verantwoordelijk voor het voorbereiden van de indicatoren voor 2016 die aangeduid zijn in de GRI tabel met een vinkje (‘v’) in de sectie Care for Today – Respect for Tomorrow die opgenomen zijn in het Rapport van Lotus Bakeries en haar dochterondernemingen alsook voor de verklaring dat het rapport is opgesteld in overeenstemming met de vereisten van het “Global Reporting Initiative” (“GRI”) G4 (de “Informatie Over Het Object Van Onderzoek”), in overeenstemming met de criteria die in de sectie Care for Today – Respect for Tomorrow beschreven staan en met de aanbevelingen van het GRI (de “Criteria”).

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

het ontwerpen, het implementeren en het onderhouden van systemen en processen die relevant zijn bij het opstellen van de “Informatie Over Het Object Van Onderzoek”.

Verantwoordelijkheid van de onafhankelijke auditor

Onze verantwoordelijkheid bestaat erin een onafhankelijke conclusie tot uitdrukking te brengen met betrekking tot de “Informatie Over Het Object Van Onderzoek” die opgenomen zijn in het Verslag, gebaseerd op de door ons uitgevoerde werkzaamheden.

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

Het doel van een opdracht met beperkte mate van zekerheid is het uitvoeren van werkzaamheden die wij nodig achten met het oog op het verkrijgen van voldoende en geschikte informatie die een basis vormt voor het tot uitdrukking brengen van een negatieve vorm van onze conclusie, over de “Informatie Over Het Object Van

*PwC Bedrijfsrevisoren cuba, burgerlijke vennootschap met handelsvorm - PwC Réviseurs d'Entreprises scrl, société civile à forme commerciale - Risk Assurance Services
Maatschappelijke zetel/Siège social: Woluwe Garden, Woluwedal 18, B-1932 Sint-Stevens-Woluwe
T: +32 (0)2 710 4211, F: +32 (0)2 710 4299, www.pwc.com
BTW/TVA BE 0429.501.944 / RPR Brussel - RPM Bruxelles / ING BE43 3101 3811 9501 - BIC BBRUBEBB / BELFIUS BE92 0689 0408 8123 - BIC GKCC BEBB*



Onderzoek”. De keuze van de uitgevoerde werkzaamheden is afhankelijk van onze beoordeling en van de inschatting van het risico op materiële afwijkingen in de verklaringen van de Raad van Bestuur. De omvang van onze werkzaamheden bestond onder meer uit de volgende procedures:

- het beoordelen en toetsen van het opzetten en het functioneren van de systemen en processen die gebruikt werden voor het verzamelen, het analyseren, het aggregeren en valideren van de gegevens, inclusief de gebruikte berekenings- en inschattingmethodes voor de informatie en de gegevens in de “Informatie Over Het Object Van Onderzoek”;
- het interviewen van de verantwoordelijke personeelsleden;
- de inspectie van interne en externe documenten.

Wij hebben de “Informatie Over Het Object Van Onderzoek” geëvalueerd tegenover de Criteria. De juistheid en de volledigheid van de “Informatie Over Het Object Van Onderzoek” zijn onderhevig aan inherente beperkingen gezien hun aard en de gebruikte methodes voor het bepalen, berekenen of schatten van zulke informatie. Daarom moet ons limited assurance rapport gelezen worden in samenhang tot de Criteria.

Onze onafhankelijkheid en kwaliteitscontrole

We hebben de onafhankelijkheidsvoorschriften en andere ethische vereisten van de Code of Ethics for Professional Accountants uitgebracht door de International Ethics Standards Boards for Accountants (IESBA) nageleefd. Deze zijn gebaseerd op de fundamentele principes van integriteit, objectiviteit, vakbekwaamheid en waakzaamheid, confidentialiteit en professioneel gedrag. Ons bedrijfsrevisorenkantoor past de International Standard on Quality Control (ISQC) n°1 toe en onderhoudt een uitgebreid systeem van kwaliteitscontrole met inbegrip van gedocumenteerde beleidslijnen en procedures met betrekking tot ethische vereisten, professionele standaarden, en van toepassing zijnde wettelijke en reglementaire vereisten.

Conclusie

Gebaseerd op ons werk, zoals beschreven in dit rapport, is niets ter onze attentie gekomen dat ons doet vermoeden dat de indicatoren voor 2016 die aangeduid zijn in de GRI tabel met een vinkje (‘v’), zoals weergegeven in de sectie Care for Today – Respect for Tomorrow over het jaar afgesloten op 31 december 2016 opgenomen in het Jaarverslag van de Vennootschap, en de verklaring van de Vennootschap dat het rapport voldoet aan de GRI G4, niet zijn opgesteld in alle van materieel belang zijnde opzichten overeenkomstig de Criteria.

Beperking van het gebruik en de verdeling van ons verslag

Ons audit rapport is opgesteld in overeenstemming met de voorwaarden die opgenomen zijn in onze opdrachtbrief. Ons rapport is uitsluitend bedoeld voor gebruik door de Vennootschap, met betrekking tot de sectie Care for Today – Respect for Tomorrow over het jaar afgesloten op 31 december 2016 en kan niet gebruikt worden voor andere doeleinden. Wij zijn niet verantwoordelijk of aansprakelijk voor dit rapport en onze conclusies ten aanzien van enige derde partij, behalve de Vennootschap.

Sint-Stevens-Woluwe, 7 april 2017

PwC Bedrijfsrevisoren bcvba,
vertegenwoordigd door

Marc Daelman
Bedrijfsrevisor

Peter Opsomer
Bedrijfsrevisor

GRI - G4 REPORTING		IN ACCORDANCE - OPTIE 'CORE'			
STRATEGIE EN ANALYSE		WAAR IN JV 2016	*	**	***
G4-1	Een verklaring van de CEO over relevantie van duurzame ontwikkeling voor de organisatie en haar strategie	p. 5-7; p. 84-86	●		
G4-2	Beschrijving van belangrijke gevolgen, risico's en mogelijkheden	p. 51-53; p. 70-71; p. 84-86	●		✓
ORGANISATIEPROFIEL		WAAR IN JV 2016	*	**	***
G4-3	Naam van de organisatie	voorpagina	●		✓
G4-4	Voornaamste merken, producten en/of diensten	p. 21-26; p. 29-37; p. 42-43	●		✓
G4-5	Locatie van het hoofdkantoor van de organisatie	p. 40; p. 106	●		✓
G4-6	Het aantal landen waar de organisatie actief is, namen van de landen waar de organisatie belangrijk is	p. 39; p. 42-43	●		✓
G4-7	Eigendomsstructuur en de rechtsvorm	p. 59	●		✓
G4-8	Afzetmarkten (inclusief geografische details, welke sectoren, en type klanten en belanghebbenden)	p. 29-37; p. 42-43	●		✓
G4-9	Omvang van de organisatie, inclusief aantal medewerkers, aantal operationele eenheden, netto verkoopcijfers, volledige kapitaalstructuur uitgesplitst in eigen vermogen en passief, hoeveelheid aan producten of verleende diensten	p. 12-13; p. 42-43; p. 45; p. 78-81	●		✓
G4-10	Medewerkers	p. 45; p. 88-90	●	(note 1)	✓
G4-11	Percentage medewerkers dat onder een collectieve arbeidsovereenkomst valt	> 90%	●	(note 2)	✓
G4-12	Beschrijving van de toeleveringsketen van de organisatie	p. 43	●	(note 3)	✓
G4-13	Significante veranderingen tijdens de verslagperiode wat betreft omvang, structuur, eigendom of de toeleveringsketen	p. 8-11; p. 29-37; p. 48-49	●		✓
G4-14	Beschrijf op welke manier het voorzorgsprincipe wordt gehanteerd	p. 68-72	●		
G4-15	Extern ontwikkelde MVO handvesten, principes of andere initiatieven die de organisatie onderschrijft	p. 82-105	●		
MATERIËLE ASPECTEN EN AFBAKENING		WAAR IN JV 2016	*	**	***
G4-17	Alle eenheden die inbegrepen zijn in de geconsolideerde financiële cijfers van de organisatie	p. 42-43; deel 2	●		✓
G4-18	Beschrijving van het proces voor het bepalen van de inhoud van het rapport en de toepassing van de afbakening van de aspecten. Leg uit hoe de organisatie de verslaggevingsprincipes heeft geïmplementeerd voor het bepalen van de inhoud van het rapport	p. 84-86	●		✓
G4-19	Identificatie van de materiële aspecten in het proces van het bepalen van de inhoud van het rapport	p. 84-86	●		✓
G4-20	Afbakening materiële aspecten binnen de organisatie	p. 84-86	●		✓
G4-21	Afbakening materiële aspecten buiten de organisatie	p. 84-86	●		✓
G4-22	Herformuleringen van eerder verstrekte informatie in vorige rapporten	p. 5-7; p. 12-13; p. 48-54; p. 56	●		
G4-23	Wijzigingen ten opzichte van vorige verslagperiodes ten aanzien van reikwijdte of afbakening	p. 80-82	●		✓

GRI - G4 REPORTING		IN ACCORDANCE - OPTIE 'CORE'			
STAKEHOLDERBETROKKENHEID		WAAR IN JV 2016	*	**	***
G4-24	Lijst van relevante groepen belanghebbenden die de organisatie heeft betrokken	p. 85			✓
G4-25	Basis voor inventarisatie en selectie van stakeholders	p. 84-86			✓
G4-26	Benadering van het betrekken van belanghebbenden (stakeholders)	p. 84-86			✓
G4-27	Belangrijkste onderwerpen en bezorgdheden die naar voor zijn gekomen tijdens het stakeholder overleg	p. 84-86			✓
VERSLAG PROFIEL		WAAR IN JV 2016	*	**	***
G4-28	Verslagperiode waarop de verstrekte informatie betrekking heeft	jaar 2016			✓
G4-29	Datum van het meest recente verslag	jaar 2015, 13/04/2016			✓
G4-30	Verslaggevingscyclus	jaarlijks			✓
G4-31	Contactpunt voor vragen over het verslag of de inhoud ervan	p. 106			✓
G4-32	Core/Comprehensive GRI-inhoudsopgave, externe verificatie	p. 98-99; p. 100-105			✓
G4-33	Beleid en huidige praktijk met betrekking tot het verstrekken van externe assurance van het verslag	p. 98-99			✓
BESTUUR		WAAR IN JV 2016	*	**	***
G4-34	De bestuursstructuur (governance) van de organisatie	p. 57-58			✓
G4-35	Proces voor het delegeren van gezag over economische, milieu en sociale topics	p. 63-64			✓
G4-36	Verantwoordelijke voor economische, milieugerelateerde en sociale prestaties	p. 65			✓
G4-38	Samenstelling van het hoogste bestuurslichaam en haar commissies	p. 60-62			✓
G4-39	Geef aan of de voorzitter van het hoogste bestuurslichaam eveneens een leidinggevende functie heeft	p. 60-62			✓
G4-42	Rol van het hoogste bestuurslichaam en de hoogste functies in het ontwikkelen, goedkeuren en actualiseren van de missie, waarden, strategie, beleid en doelstellingen inzake economische, milieugerelateerde en sociale impact	p. 59-60			✓
G4-51	Remuneratiebeleid en koppeling tussen vergoedingen van hoogste functies en prestaties van onderneming	p. 65-69			✓
G4-52	Proces voor het bepalen van de verloning	p. 65-66			✓
ETHIEK EN INTEGRITEIT		WAAR IN JV 2016	*	**	***
G4-56	Waarden van de organisatie, principes, standaarden en gedragsnormen zoals een gedragscode en een ethische code	p. 17; p. 88			✓

Legende

* wijze van rapportering

- volledig
- gedeeltelijk
- niet

- ** omissies - niet van toepassing tenzij zoals aangegeven
- (note 1) geen details naar tewerkstelling per type contract, genderverdeling enkel globaal
- (note 2) in area NI maar een deel van het personeel binnen cao, ook kleinere SOF's 'lokale' contracten
- (note 3) enkel een high level-benadering

*** externe validering

- ✓ externe assurance door PwC (p. 98-99)

MATERIËLE ASPECTEN		DMA EN INDICATOREN				
CATEGORIE	ECONOMISCH		waar in JV	*	commentaar	***
Lange termijn visie		DMA (°/°°) (° zeer hoog/°° zeer hoog)	p. 84-86			✓
		G4-EC1 Oplijsten van de resultaten van de organisatie, financiële prestatie, betaalde belastingen, dividenden, investeringen, lonen	p. 48-72	●		✓
Sourcing en traceerbaarheid		DMA (°/°°) (° hoog/°° zeer hoog)	p. 84-86			✓
CATEGORIE	MILIEU		waar in JV	*	commentaar	***
Klimaatverandering		DMA (°/°°) (° hoog/°° hoog)	p. 84-86			✓
	Materialen				Fost+, Eco-Emballages, convenant in Nederland, ...	
	Energie					
		G4-EN3 Energie (verbruik/opwekking) binnen de organisatie	p. 93-95	●	uitgedrukt in totalen	✓
		G4-EN6 Gerealiseerde energiebesparing	p. 94	●	uitgedrukt in totalen	✓
	Emissies					
		G4-EN15 Directe emissie van broeikasgassen (GHG scope 1)	p. 94	●	extern rapport ⁽¹⁾ , globaal cijfer gerelateerd met de productie; dit is de meest relevante informatie	✓
		G4-EN16 Indirecte emissie van broeikasgassen (GHG scope 2)	p. 94	●	extern rapport ⁽¹⁾ , globaal cijfer gerelateerd met de productie; dit is de meest relevante informatie	✓
		G4-EN18 Broeikasgasemissie intensiteit		●	extern rapport ⁽¹⁾	✓
		G4-EN19 Reductie van de emissie van broeikasgassen (ghg)	p. 94	●	extern rapport ⁽¹⁾ , globaal cijfer gerelateerd met de productie; dit is de meest relevante informatie	✓
		G4-EN20 Emissie van ozonafbrekende stoffen	p. 94	●	extern rapport ⁽¹⁾ , globaal cijfer gerelateerd met de productie; dit is de meest relevante informatie	✓
	Afval en afvalstromen					
Naleving		DMA (°/°°) (° zeer hoog/°° zeer hoog)	p. 84-86			✓
		G4-EN29 Monetaire waarde van significante boetes en totaal aantal niet-monetaire sancties wegens het niet naleven van milieuwet- en regelgeving	0 euro	●		✓

MATERIËLE ASPECTEN		DMA EN INDICATOREN				
CATEGORIE	SOCIAAL		waar in JV	*	commentaar	***
SUB-CATEGORIE: ARBEIDSSOMSTANDIGHEDEN						
Welzijn		DMA (°/°°) (° zeer hoog/°° zeer hoog)	p. 84-86			✓
	Veiligheid en gezondheid					
		G4-LA6 Letsel-, beroepsziekte-, uitvaldagen- en verzuimcijfers en het aantal werkgerelateerde sterfgevallen per regio en per geslacht	p. 89	●	100% voor arbeidsongevallen ⁽²⁾ , geen dodelijk ongeval, geen details gezien beperkt aantal	✓
Bedrijfscultuur		DMA (°/°°) (° zeer hoog/°° zeer hoog)	p. 84-86			✓
	Opleiding en training		p. 88-90		TOP-waarden	
		G4-LA9 Gemiddeld aantal uren dat een werknemer per jaar besteedt aan opleidingen per geslacht, onderverdeeld naar werknemerscategorie		●	registratie externe uren opleiding in Be, Corporate en Fr voor een totaal van 33.301 uur	✓
SUB-CATEGORIE: MENSENRECHTEN						
Duurzaamheidscharter grondstofleveranciers		DMA (°/°°) (° hoog/°° hoog))	p. 84-86			✓
	Vrijheid van vereniging en collectieve arbeids- onderhandelingen					
		G4-HR4 Activiteiten en leveranciers waarvan is vastgesteld dat daarbij een aanzienlijk risico zou kunnen gelden voor het recht op de uitoefening van de vrijheid van vereniging en collectieve arbeidsonderhandelingen, alsmede de maatregelen die zijn getroffen ter ondersteuning van deze rechten	p. 94-95	●	100% voor operations, de leveranciers zijn verder uit te werken	
	Kinderarbeid					
		G4-HR5 Activiteiten en leveranciers waarvan is vastgesteld dat er een aanzienlijk risico is van gevallen van kinderarbeid, alsmede de maatregelen die zijn getroffen gericht op de uitbanning van kinderarbeid	p. 95	●	verder uit te werken	
	Gedwongen en verplichte arbeid					
		G4-HR6 Activiteiten en leveranciers waarvan is vastgesteld dat er een aanzienlijk risico is van gevallen van gedwongen of verplichte arbeid, alsmede de maatregelen die zijn getroffen gericht op de uitbanning van gedwongen of verplichte arbeid	p. 95	●	verder uit te werken	

MATERIËLE ASPECTEN		DMA EN INDICATOREN					
CATEGORIE	SOCIAAL		waar in JV	*	commentaar	***	
SUB-CATEGORIE: MAATSCHAPPIJ							
Gemeenschapsengagement		DMA (°/°°) (° hoog/°° hoog)	p. 84-86			✓	
	Lokale gemeenschap						
		G4-SO1	Percentage activiteiten met geïmplementeerd lokaal gemeenschapsengagement, impact beoordeling en ontwikkelingsprogramma's	p. 96		100% voor gemeenschapsengagement lokaal rond de productiesites, overige is verder uit te werken	✓
	Anti-corruptie						
		G4-SO4	Communicatie en training inzake anti-corruptiebeleid en -procedures	p. 70-71		100 % zoals bepaald in de algemene corporate richtlijnen (general directives)	✓
	Publiek beleid						
		G4-SO6	Totale waarde van bijdragen aan politieke partijen, politici en gerelateerde instellingen per land	0 euro			✓
	Naleving						
		G4-SO8	Monetaire waarde van significante boetes en totaal aantal niet- monetaire sancties wegens het niet naleven van wet- en regelgeving	0 euro			✓
	Dierenwelzijn						
		FP11	Percentage en totaal aantal gekweekte en verwerkte dieren, per diersoort en ras, per behuizing	p. 95		dierenwelzijn enkel van toepassing voor de eieren die wij aankopen: 100% scharreleieren	✓
SUB-CATEGORIE: PRODUCTVERANTWOORDELIJKHEID							
Voedselveiligheid		DMA (°/°°) (° zeer hoog/°° zeer hoog)	p. 84-86			✓	
	Gezondheid en veiligheid van de consument						
		G4-PR1	Percentage van belangrijke product- en dienstencategorieën, waarvan de gevolgen inzake gezondheid en veiligheid worden beoordeeld met het oog op verbetering	p. 54; p. 91-92			
		FP5	Externe kwaliteitscertificatie (HACCP, BRC, IFS, ACG)	p. 91		verificatie PwC enkel BRC en IFS	✓
Nutritionele aspecten		DMA (°/°°) (° zeer hoog/°° zeer hoog)	p. 84-86			✓	
	Gezondheid en veiligheid van de consument						
		FP6	Percentage van het verkoopvolume consumentenproducten, per categorie, verminderd in vet, transvet, sodium en toegevoegde suikers	p. 8; p. 23-26; p. 33-37; p. 54; p. 91-92			
		FP7	Percentage van het verkoopvolume consumentenproducten, per categorie, die verhoogde hoeveelheden nutritionele ingrediënten bevatten (vezels, vitamines, mineralen, phytochemicalieën of functionele voedingsadditieven)	p. 8; p. 23-26; p. 33-37; p. 54; p. 91-92			

MATERIËLE ASPECTEN	DMA EN INDICATOREN					
--------------------	--------------------	--	--	--	--	--

CATEGORIE	SOCIAAL		waar in JV	*	commentaar	***
SUB-CATEGORIE: PRODUCTVERANTWOORDELIJKHEID						
Wetgeving ivm etikettering		DMA (°/°°) (° zeer hoog/°° zeer hoog)	p. 84-86			✓
	Etikettering van producten en diensten					
		G4-PR3	Type informatie over producten en diensten dat verplicht wordt gesteld door procedures en het percentage van belangrijke producten en diensten die onderhevig zijn aan dergelijke informatie-eisen	p. 91		
Genieten van het product		DMA (°/°°) (° zeer hoog/°° hoog)	p. 84-86			✓
	Naleving					
		G4-PR5	Resultaten van onderzoeken naar klanttevredenheid	p. 54; p. 85-86; p. 91-92		
		G4-PR9	Monetaire waarde van significante boetes wegens het niet naleven van wet- en regelgeving betreffende de levering en het gebruik van producten en diensten	0 euro		✓

Legende

* wijze van rapportering

- volledig
- gedeeltelijk
- niet

DMA (°/°°) besproken en door de stakeholders als (°) bevonden met een (°°) impact voor de organisatie

referenties

- (1) volgens de methode 'bilan carbone'
- (2) enkel als arbeidsongeval als er minstens 1 volledige dag werkverlet is

*** externe validering

✓ externe assurance door PwC (p. 98-99)

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

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
info@lotusbakeries.com

Concept en realisatie
Focus Advertising en Lotus Bakeries
www.focus-advertising.be







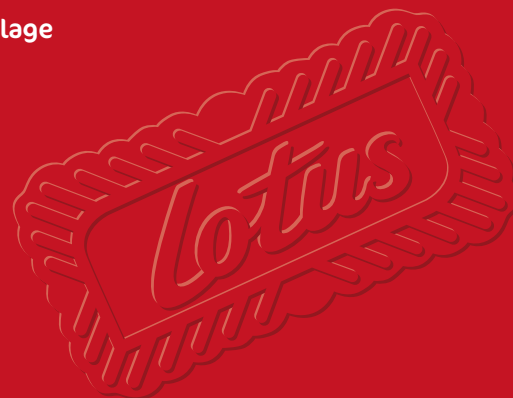
www.lotusbakeries.com



BEING GREAT IN LITTLE THINGS



Jaaroverzicht 2016 - Financiële bijlage



De hierna weergegeven geconsolideerde jaarrekening voor 2016 is opgesteld volgens IFRS zoals goedgekeurd voor toepassing binnen de Europese Unie met een vergelijking voor 2015 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 Vennootschappen, hierna slechts een verkorte versie weer te geven van de statutaire jaarrekening van Lotus Bakeries NV.

De volledige statutaire jaarrekening zal, samen met het statutair jaarverslag van de Raad van Bestuur en het statutair controleverslag van de Commissaris, binnen de wettelijke termijnen worden neergelegd bij de Nationale Bank van België. Deze documenten zijn beschikbaar op de corporate website van Lotus Bakeries www.lotusbakeries.com (module Investor Relations) en eveneens op eenvoudig verzoek gratis verkrijgbaar bij het Corporate Secretary van Lotus Bakeries.

Deze financiële bijlage is een onderdeel van het jaaroverzicht 2016 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 goedkeurende verklaring 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	10
1.3 Juridisch organogram	11
2. Waarderingsregels	12
3. Geografische segmentinformatie	24
4. Overnames en verkoop van dochterondernemingen	28
5. Materiële vaste activa	32
6. Goodwill	34
7. Immateriële vaste activa.	35
8. Uitgestelde belastingen.	38
9. Andere vorderingen op lange termijn	39
10. Voorraden	39
11. Handelsvorderingen en overige vorderingen.	39
12. Geldmiddelen en kasequivalenten	40
13. Netto financiële schuld	40
14. Geplaatst kapitaal	40
15. Dividenden	41
16. Eigen aandelen	42
17. Rentedragende verplichtingen.	42
18. Pensioenverplichtingen	43
19. Voorzieningen.	45
20. Afgeleide financiële instrumenten	45
21. Overige langlopende verplichtingen	46
22. Handels- en overige schulden	47
23. Personeelskosten	47

24. Op aandelen gebaseerde betalingen.	48
25. Afschrijvingen en waardeverminderingen op (im)materiële vaste activa	51
26. Andere bedrijfsopbrengsten en -kosten	51
27. Niet-recurrent bedrijfsresultaat	51
28. Financieel resultaat.	52
29. Belastingen op het resultaat	52
30. Winst per aandeel	53
31. Verbonden partijen.	53
32. Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen.	53
33. Financieel risicobeheer	54
34. Categorieën en reële waarde van financiële instrumenten.	54
35. Onderzoek en ontwikkeling	56
36. Gebeurtenissen na balansdatum	56
37. Verklaring van de verantwoordelijke personen	57
38. Informatie omtrent de Commissaris, zijn vergoeding en de bijkomende diensten.	57

VERSLAG VAN DE COMMISSARIS 58

VERKORT FINANCIËEL VIJFJARENOVERZICHT

GROEP LOTUS BAKERIES. 60

VERKORTE STATUTAIRE JAARREKENING

VAN LOTUS BAKERIES NV	62
Balans na winstverdeling	62
Niet-geconsolideerde resultatenrekening	63
Resultaatverwerking	63
Uittreksel uit de toelichting	63
Waarderingsregels	64

GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

Geconsolideerde balans

IN DUIZENDEN EUR	TOELICHTING	31-12-2016	31-12-2015
ACTIVA			
VASTE ACTIVA			
Materiële vaste activa	5	161.590	139.377
Goodwill	6	144.368	93.229
Immateriële vaste activa	7	126.006	107.901
Investerings in andere vennootschappen	4	37	96.244
Uitgestelde belastingvorderingen	8	4.854	5.889
Andere vorderingen op lange termijn	9	455	244
VLOTTENDE ACTIVA			
Voorraden	10	32.175	35.659
Handelsvorderingen	11	50.922	56.143
Terugvorderbare BTW	11	4.235	4.868
Terugvorderbare belastingen	11	1.061	938
Overige vorderingen	11	485	10.504
Geldmiddelen en kasequivalenten	12,13	19.932	18.547
Overlopende rekeningen		1.882	1.678
TOTAAL DER ACTIVA		548.002	571.221

IN DUIZENDEN EUR	TOELICHTING	31-12-2016	31-12-2015
PASSIVA			
EIGEN VERMOGEN			
Kapitaal	14	15.527	15.367
Geconsolideerde reserves		267.947	219.109
Eigen aandelen	13, 16, 24	(12.038)	(13.677)
Overige reserves	18	(23.038)	(3.249)
Minderheidsbelangen		66	(25)
LANGLOPENDE VERPLICHTINGEN			
Rentedragende verplichtingen	13, 17	118.500	97.000
Uitgestelde belastingsschulden	8	50.666	44.607
Pensioenverplichtingen	18	3.114	3.225
Voorzieningen	19	1.986	726
Afgeleide financiële instrumenten	20	3.419	869
Overige langlopende verplichtingen	21	19.560	22.815
KORTLOPENDE VERPLICHTINGEN			
Rentedragende verplichtingen	13, 17	7.533	99.086
Pensioenverplichtingen	18	89	32
Voorzieningen	19	21	521
Handelsschulden	22	54.742	42.498
Personeelsgerelateerde schulden	22	18.418	18.336
BTW schulden	22	225	1.017
Belastingsschulden	22	15.097	10.861
Afgeleide financiële instrumenten	20, 22	4	7
Overige verplichtingen	22	2.133	9.070
Overlopende rekeningen	22	4.031	3.026
TOTAAL DER PASSIVA		548.002	571.221

Geconsolideerde resultatenrekening

IN DUIZENDEN EUR	TOELICHTING	2016	2015
OMZET		507.208	411.576
Handelsgoederen, grond- en hulpstoffen		(168.310)	(121.803)
Diensten en diverse goederen		(133.095)	(117.959)
Personeelskosten	23	(101.639)	(88.527)
Afschrijvingen en waardeverminderingen op immateriële en materiële vaste activa	25	(14.796)	(14.919)
Waardeverminderingen op voorraden, bestellingen in uitvoering en handelsvorderingen	10, 11	(1.905)	(2.086)
Andere bedrijfskosten	26	(6.411)	(3.566)
Andere bedrijfsopbrengsten	26	2.893	2.048
RECURRENT BEDRIJFSRESULTAAT (REBIT)⁽¹⁾		83.945	64.764
Niet-recurrent bedrijfsresultaat	27	4.507	(1.748)
BEDRIJFSRESULTAAT (EBIT)⁽²⁾		88.452	63.016
Interest opbrengsten (kosten)	28	(2.209)	(806)
Wisselkoers winsten (verliezen)	28	(189)	336
Overige financiële opbrengsten (kosten)	28	(277)	(308)
RESULTAAT VÓÓR BELASTINGEN		85.777	62.238
Belastingen	8, 29	(23.322)	(16.623)
RESULTAAT NA BELASTINGEN		62.455	45.615
NETTORESULTAAT - toe te rekenen aan:		62.455	45.615
Minderheidsbelangen		1.210	202
Houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries		61.245	45.413

(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	2016	2015
OVERIG RESULTAAT			
Die later zouden kunnen opgenomen worden in het nettoresultaat		(22.747)	(5.125)
Wisselkoersverschillen bij omrekening buitenlandse vestigingen		(21.064)	(4.551)
Winst/(Verlies) op kasstroomafdekkingen, na belastingen		(1.683)	(574)
Die nooit zullen opgenomen worden in het nettoresultaat		(36)	494
Herwaarderingswinsten/(-verliezen) op toegezegde pensioenregelingen	18	(36)	494
Niet-gerealiseerde resultaten na belastingen		(22.783)	(4.631)
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten - toe te rekenen aan:		39.672	40.984
Minderheidsbelangen		(1.784)	(524)
Houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries		41.456	41.508
WINST PER AANDEEL	30		
Gewogen gemiddeld aantal aandelen		793.147	788.341
Gewone winst per aandeel (EUR) - toe te rekenen aan:		1,53	0,26
Minderheidsbelangen			
Houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries		77,22	57,61
Gewogen gemiddeld aantal aandelen na verwateringseffect		806.206	803.247
Verwaterde winst per aandeel (EUR) - toe te rekenen aan:		1,50	0,25
Minderheidsbelangen			
Houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries		75,97	56,54
Totaal aantal aandelen ⁽³⁾		812.513	811.863
Winst per aandeel (EUR) - toe te rekenen aan:		1,49	0,25
Minderheidsbelangen			
Houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries		75,38	55,94

Geconsolideerde staat van de wijzigingen in het eigen vermogen

IN DUIZENDEN EUR	GEPLAATST KAPITAAL	UITGIFTEPREMIE	KAPITAAL	GECONSOLIDEERDE RESERVES
EIGEN VERMOGEN, 1 januari 2015	3.534	9.656	13.190	196.147
Nettoresultaat van het boekjaar	-	-	-	45.413
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	-	-	-	-
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	-	-	-	45.413
Dividenden	-	-	-	(10.293)
Kapitaalverhoging	39	2.138	2.177	-
Aankoop/verkoop eigen aandelen	-	-	-	-
Aandelenoptieplannen	-	-	-	479
Minderheidsbelangen als gevolg van bedrijfscombinaties	-	-	-	-
Impact geschreven put opties op minderheidsbelangen	-	-	-	(12.892)
Andere	-	-	-	255
EIGEN VERMOGEN, 31 december 2015	3.573	11.794	15.367	219.109
Nettoresultaat van het boekjaar	-	-	-	61.245
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	-	-	-	-
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	-	-	-	61.245
Dividenden	-	-	-	(11.535)
Kapitaalverhoging	3	157	160	-
Aankoop/verkoop eigen aandelen	-	-	-	-
Aandelenoptieplannen	-	-	-	515
Impact geschreven putopties op minderheidsbelangen	-	-	-	(2.175)
Andere	-	-	-	788
EIGEN VERMOGEN, 31 december 2016	3.576	11.951	15.527	267.947

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
(9.419)	811	(155)	-	656	200.574	55	200.629
-	-	-	-	-	45.413	202	45.615
-	(3.825)	-	-	(3.825)	(3.825)	(726)	(4.551)
-	-	515	-	515	515	-	515
-	-	-	(869)	(869)	(869)	-	(869)
-	-	(21)	295	274	274	-	274
-	(3.825)	494	(574)	(3.905)	(3.905)	(726)	(4.631)
-	(3.825)	494	(574)	(3.905)	41.508	(524)	40.984
-	-	-	-	-	(10.293)	-	(10.293)
-	-	-	-	-	2.177	-	2.177
(4.258)	-	-	-	-	(4.258)	-	(4.258)
-	-	-	-	-	479	-	479
-	-	-	-	-	-	10.362	10.362
-	-	-	-	-	(12.892)	(9.919)	(22.811)
-	-	-	-	-	255	1	256
(13.677)	(3.014)	339	(574)	(3.249)	217.550	(25)	217.525
-	-	-	-	-	61.245	1.210	62.455
-	(18.070)	-	-	(18.070)	(18.070)	(2.994)	(21.064)
-	-	123	-	123	123	-	123
-	-	-	(2.550)	(2.550)	(2.550)	-	(2.550)
-	-	(159)	867	708	708	-	708
-	(18.070)	(36)	(1.683)	(19.789)	(19.789)	(2.994)	(22.783)
-	(18.070)	(36)	(1.683)	(19.789)	41.456	(1.784)	39.672
-	-	-	-	-	(11.535)	(300)	(11.835)
-	-	-	-	-	160	-	160
1.639	-	-	-	-	1.639	-	1.639
-	-	-	-	-	515	-	515
-	-	-	-	-	(2.175)	2.175	-
-	-	-	-	-	788	-	788
(12.038)	(21.084)	303	(2.257)	(23.038)	248.398	66	248.464

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

IN DUIZENDEN EUR	2016	2015
Operationele activiteiten		
Nettoresultaat (Groep)	61.245	45.413
Afschrijvingen en waardeverminderingen op (im)materiële vaste activa	15.088	15.382
Netto waardevermindering op vlottende activa	1.852	2.029
Voorzieningen	1.690	881
Reële waarde aanpassing van goodwill en voorwaardelijke vergoedingen	48	-
Minderwaarde op de realisatie van materiële vaste activa	261	162
Financieel resultaat	2.675	778
Belastingen	23.322	16.623
Aandelenoptieplannen	515	479
Minderheidsbelangen	1.210	202
Bruto kasstroom uit operationele activiteiten	107.906	81.949
Afname/(Toename) van voorraden	3.938	(4.793)
Afname/(Toename) van handelsvorderingen	6.222	(6.635)
Afname/(Toename) van de overige activa	11.031	(8.439)
Toename/(Afname) van handelsschulden	11.383	(3.823)
Toename/(Afname) van de overige passiva	(4.023)	3.607
Mutatie van het werkkapitaal	28.551	(20.083)
Betaalde belastingen	(15.289)	(12.680)
Betaalde interesten	(2.270)	(643)
Andere ontvangsten/(betaalde) financiële opbrengsten en kosten	(685)	(734)
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	118.213	47.809

IN DUIZENDEN EUR	2016	2015
Kasstroom m.b.t. investeringen		
(Im)materiële vaste activa - aanschaffingen	(38.281)	(14.357)
(Im)materiële vaste activa - andere mutaties	(3)	1.063
Verwerving van dochterondernemingen	3.703	(65.313)
Financiële activa - andere mutaties	(20)	(97.269)
Netto kasstroom m.b.t. investeringen	(34.601)	(175.876)
Netto kasstroom voor financieringsactiviteiten	83.612	(128.067)
Kasstroom uit financiële activiteiten		
Betaalde dividenden	(11.606)	(9.876)
Eigen aandelen	2.169	(4.251)
Ontvangsten van kapitaalverhoging	160	2.177
Ontvangsten / (Terugbetaling) langetermijnschulden	21.500	89.052
Ontvangsten / (Terugbetaling) kortetermijnschulden	(93.289)	56.481
Ontvangsten / (Terugbetaling) langlopende vorderingen	(223)	876
Netto kasstroom uit financiële activiteiten	(81.289)	134.459
Netto mutatie geldmiddelen en kasequivalenten	2.323	6.392
Geldmiddelen en kasequivalenten op 1 januari	18.547	11.855
Impact wisselkoersfluctuaties	(938)	300
Geldmiddelen en kasequivalenten op 31 december	19.932	18.547
Netto mutatie geldmiddelen en kasequivalenten	2.323	6.392

TOELICHTINGEN BIJ DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

1. Geconsolideerde ondernemingen

1.1 Lijst van de geconsolideerde ondernemingen

	ADRES	BTW OF NATIONAAL NUMMER	31-12-2016	31-12-2015
A. Integraal geconsolideerde dochterondernemingen			%	%
Cremers-Ribert NV	Gentstraat 52, B-9971 Lembeke	BTW BE 0427.808.008	100,0	100,0
Interwaffles SA	Rue de Liège 39, B-6180 Courcelles	BTW BE 0439.312.406	100,0	100,0
Lotus Bakeries NV	Gentstraat 1, B-9971 Lembeke	BTW BE 0401.030.860	100,0	100,0
Lotus Bakeries Corporate NV	Gentstraat 1, B-9971 Lembeke	BTW BE 0881.664.870	100,0	100,0
Lotus Bakeries België NV	Gentstraat 52, B-9971 Lembeke	BTW BE 0421.694.038	100,0	100,0
Biscuiterie Willems BVBA	Nieuwendorpe 33 Bus C, B-9900 Eeklo	BTW BE 0401.006.413	100,0	100,0
B.W.I. BVBA	Ambachtenstraat 5, B-9900 Eeklo	BTW BE 0898.518.522	100,0	100,0
Lotus Bakeries Schweiz AG	Nordstrasse 3, 6300 Zug	BTW CHE 105.424.218	100,0	100,0
Lotus Bakeries CZ s.r.o.	Praag 3, Slezská 844/96, CZ-130 00 Praag	BTW CZ 271 447 55	100,0	100,0
Lotus Bakeries GmbH	Schumanstrasse 33, D-52146 Würselen	BTW DE 811 842 770	100,0	100,0
Biscuiterie Le Glazik SAS	Zone Industrielle 2, F-29510 Briec-de-l'Odet	BTW FR95 377 380 985	100,0	100,0
Biscuiterie Vander SAS	Place du Château BP 70091, F-59560 Comines	BTW FR28 472 500 941	100,0	100,0
Lotus Bakeries France SAS	Place du Château BP 50125, F-59560 Comines	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	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, L-2146 Luxembourg	R.C.S. Luxembourg B53262	100,0	100,0
Koninklijke Peijnenburg BV	Nieuwendijk 45, 5664 HB Geldrop	BTW NL003897187B01	100,0	100,0
Peijnenburg's Koekfabrieken BV	Nieuwendijk 45, 5664 HB Geldrop	BTW NL001351576B01	100,0	100,0
WK Koek Beheer BV	Streek 71, 8464 NE Sintjohannesga	BTW NL006634199B01	100,0	100,0
WK Koek Bakkerij BV	Streek 71, 8464 NE Sintjohannesga	BTW NL006634151B01	100,0	100,0
Enkhuizer Koekfabriek BV	Oosterdijk 3e, NL-1601 DA Enkhuizen	BTW NL82301112B01	100,0	100,0
Lotus Bakeries Nederland BV	Nieuwendijk 45, 5664 HB Geldrop	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 - Suite 220, San Francisco, CA, 94111	IRS 94-3124525	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
Annas - Lotus Bakeries Holding AB	Radiovägen 23, SE 135 48 Tyresö, Sweden	Registratie nr. 556757-7241	100,0	100,0
Annas Pepparkakor Holding AB	Radiovägen 23, SE 135 48 Tyresö, Sweden	Registratie nr. 556675-9030	100,0	100,0

	ADRES	BTW OF NATIONAAL NUMMER	31-12-2016	31-12-2015
A. Integraal geconsolideerde dochterondernemingen (vervolg)				
			%	%
AB Annas Pepparkakor	Radiovägen 23, SE 135 48 Tyresö, Sweden	BTW SE556149914501	100,0	100,0
Pepparkakshuset i Tyresö AB	Radiovägen 23, SE 135 48 Tyresö, Sweden	BTW SE556736094501	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	Unit 516-517, Front Hall Of Shanghai Exhibition Centre, 1000 Yan An Middle Road, Shanghai 200040, 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

Op basis van sectie 479A van de vennootschapswetgeving zijn Lotus Bakeries UK Ltd. en Urban Fresh Foods Ltd. vrijgesteld van de vereiste voor een lokale statutaire audit. De holding entiteit staat garant voor de schulden van deze twee vennootschappen op 31 december 2016.

1.2 Wijzigingen in de groepsstructuur

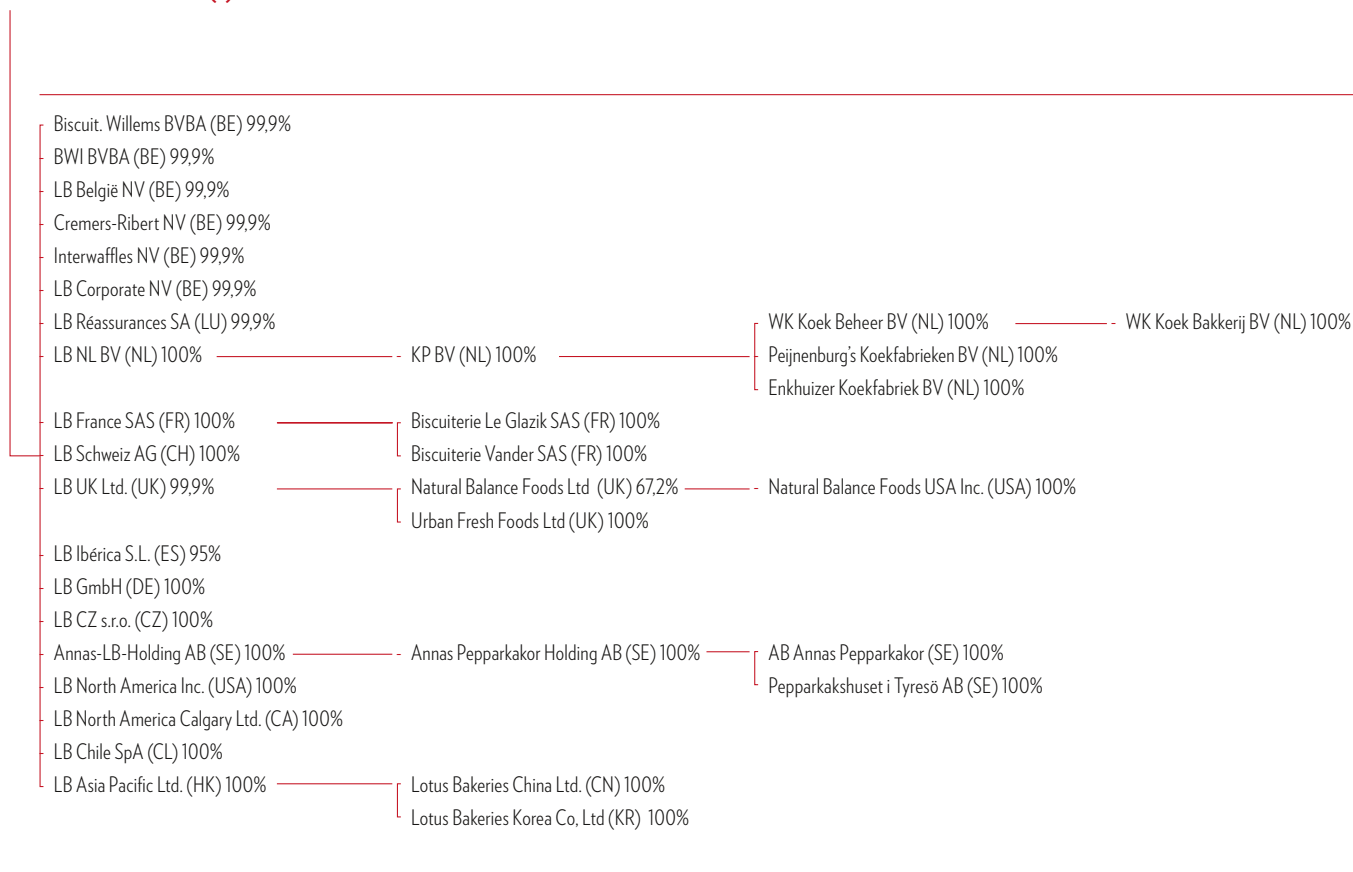
In 2016 vond volgende wijziging in de groepsstructuur plaats:

Urban Fresh Foods Ltd.

In december 2015 verwierf Lotus Bakeries UK Ltd. 100% van de aandelen van Urban Fresh Foods Ltd. Deze entiteit wordt mee geconsolideerd vanaf 1 januari 2016.

1.3 Juridisch organogram van de Groep Lotus Bakeries per 31 december 2016

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 organogram.

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 2016.

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 9 februari 2017 door de Raad van Bestuur goedgekeurd voor publicatie.

Recente wijzigingen in IFRS

Goedkeuring nieuwe standaarden tot en met 31 december 2016

De volgende interpretatie en wijzigingen aan standaarden zijn voor het eerst verplicht van toepassing voor het boekjaar startend op 1 januari 2016:

- Wijzigingen aan IAS 1 'Presentatie van de jaarrekening', ingangsdatum: 1 januari 2016. De wijzigingen aan IAS 1 maken deel uit van het initiatief van de IASB om de presentatie van en de toelichtingen in de jaarrekening te verbeteren en zijn bedoeld om ondernemingen verder aan te moedigen om hun professioneel oordeel toe te passen bij het bepalen van welke informatie openbaar dient gemaakt te worden in hun jaarrekening. De wijzigingen maken duidelijk dat materialiteit van toepassing is op het geheel van de jaarrekening en dat het opnemen van informatie die niet van belang is, het nut van de financiële toelichtingen kan reduceren. Bovendien maken de wijzigingen ook duidelijk dat ondernemingen hun professioneel oordeel dienen te gebruiken bij het bepalen waar en in welke volgorde de informatie wordt gepresenteerd in de toelichtingen bij de jaarrekening.
- Wijzigingen aan IAS 19 'Personeelsbeloningen' betreffende toegezegde pensioenregelingen, ingangsdatum: 1 februari 2015 (effectief vanaf 1 juli 2014 – aangenomen op 1 februari 2015). De wijziging verduidelijkt de boekhoudkundige verwerking van werknemersbijdragen, uiteengezet in de formele voorwaarden van een toegezegde pensioenregeling.
- Jaarlijkse verbeteringen aan IFRS standaarden

2012-2014: met wijzigingen aan 4 standaarden, welke voor het eerst van toepassing zijn voor het boekjaar startend op of na 1 januari 2016. Deze verbeteringen resulteerden in de aanpassing van IFRS 5 'Vaste activa aangehouden voor verkoop en beëindigde bedrijfsactiviteiten' betreffende de methoden van het afstoten van activa, IAS 19 'Personeelsbeloningen' betreffende disconteringsvoet, IFRS 7 'Financiële instrumenten: toelichtingen' (met bijkomende wijzigingen aan IFRS 1) betreffende dienstenovereenkomsten en IAS 34 'Tussentijdse financiële verslaggeving' betreffende de toelichtingen.

- Jaarlijkse verbeteringen aan IFRS standaarden 2010-2012: deze verbeteringen zijn van toepassing met ingangsdatum 1 februari 2015 (effectief vanaf 1 juli 2014 – aangenomen op 1 februari 2015) en resulteerden in de aanpassing van volgende normen: IFRS 2 'Op aandelen gebaseerde betalingen', IFRS 3 'Bedrijfscombinaties', IFRS 8 'Operationale segmenten', IFRS 13 'Waardering aan reële waarde', IAS 16 'Materiële vaste activa' en IAS 38 'Immateriële vaste activa'; Bijkomende wijzigingen aan IFRS 9 'Financiële instrumenten', IAS 37 'Voorzieningen, voorwaardelijke verplichtingen en voorwaardelijke activa' en IAS 39 'Financiële instrumenten – Opname en waardering'.

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 2016 en zijn goedgekeurd door de EU:

- IFRS 9 'Financiële instrumenten', ingangsdatum: 1 januari 2018. De standaard behandelt de classi-

ficatie, waardering en het niet langer in de balans opnemen van financiële activa en verplichtingen, alsook hedge accounting.

- IFRS 15 'Opbrengsten uit contracten aangegaan met klanten'. 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 met ingangsdatum: 1 januari 2018.

De volgende nieuwe standaard en wijzigingen in interpretatie aan standaarden werden gepubliceerd, maar zijn nog niet voor het eerst verplicht van toepassing voor het boekjaar startend op 1 januari 2016 en zijn nog niet goedgekeurd door de EU:

- IFRS 16 'Leaseovereenkomsten', ingangsdatum: 1 januari 2019. De standaard vervangt de huidige standaard, IAS 17 en omvat 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. Volgens IFRS 16 bevat een overeenkomst een lease als de overeenkomst een recht tot controle van een

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

- Wijzigingen aan IAS 7 'Kasstroomoverzicht' (vanaf 1 januari 2017). De wijzigingen introduceren een bijkomende toelichting die lezers van de jaarrekening zal aanzetten tot het evalueren van veranderingen in verplichtingen afkomstig van financieringsactiviteiten. Deze wijzigingen maken onderdeel uit van de IASB 'Disclosure initiative', hetgeen als doel heeft het voortdurend zoeken naar verbeteringen in de toelichtingen bij de jaarrekening.
- Wijzigingen aan IFRS 15 'Opbrengsten uit contracten aangegaan met klanten' – verduidelijking (ingangsdatum: 1 januari 2018). Deze wijzigingen verduidelijken de identificatie van de verschillende uitvoeringsverplichtingen, het boekhoudkundig verwerken van licenties verband houdende met intellectuele eigendom en de verschillen tussen principaal en agent verhoudingen. De wijziging bevat ook verduidelijkende voorbeelden.
- Wijzigingen aan IFRS 2 'Op aandelen gebaseerde betalingen' (effectief vanaf 1 januari 2018): De wijziging verduidelijkt de waarderingmethode voor in geldmiddelen afgewikkelde, op aandelen gebaseerde betalingstransacties en de boekhoudkundige verwerking van aanpassingen van de betalingstransactie 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 beschou-

wen als een in eigen vermogensinstrumenten op aandelen gebaseerde betalingstransactie.

- Jaarlijkse verbeteringen aan IFRS standaarden 2014-2016: deze verbeteringen resulteerden in de aanpassing van 3 normen: IFRS 1 'Eerste toepassing van International Financial Reporting Standards' aangaande de korte-termijn uitzonderingen voor de eerste toepassers van IFRS 7, IAS 19 en IFRS 10, en IAS 28 'Investerings in geassocieerde deelnemingen en belangen in joint ventures' aangaande de waardering van geassocieerde deelnemingen en joint ventures tegen hun reële waarde dewelke beiden van toepassing zijn vanaf 1 januari 2018. Deze verbeteringen hebben tevens betrekking op IFRS 12 'Toelichting van belangen in andere entiteiten' aangaande de verduidelijking van het toepassingsgebied van de norm. Deze aanpassingen dienen retrospectief toegepast te worden voor het boekjaar startend op 1 januari 2017.
- 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 waarvan de vooruitbetaling uitgedrukt is 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.

Lotus Bakeries verwacht dat de toepassing van bovenstaande nieuwe standaarden en wijzigingen

aan standaarden geen materiële impact zal hebben op de geconsolideerde jaarrekening. Voor wat betreft IFRS 15 'Opbrengsten uit contracten aangegaan met klanten' werd een initiële inschatting gemaakt die verder uitgewerkt zal worden in 2017.

Initiële analyse impact IFRS 15 'Opbrengsten uit contracten aangegaan met klanten'

In IFRS 15 wordt een vijfstappenmodel voor de verantwoording van omzet uit contracten met klanten geïntroduceerd. Onder IFRS 15 worden opbrengsten uit hoofde van overdracht van goederen of diensten verantwoord tegen de vergoeding waarop de onderneming verwacht recht te hebben.

De nieuwe standaard vervangt alle bestaande IFRS-vereisten voor opbrengsterkenning. Voor boekjaren die aanvangen op of na 1 januari 2018 is ofwel een volledige retrospectieve toepassing ofwel een aangepaste retrospectieve toepassing vereist. Vervroegde toepassing is toegestaan.

In de loop van 2016 heeft de Groep een impactanalyse opgestart als gevolg van de toepassing van IFRS 15 per 1 januari 2018. Een inventarisatie van de verschillende contracten binnen de Groep werd afgerond. De huidige verslaggevingspraktijk werd vergeleken met de principes onder IFRS 15. Daar de Groep voornamelijk betrokken is bij de verkoop van goederen, is de Groep van oordeel dat zij slechts een beperkt aantal prestatieverplichtingen binnen één contract heeft. De Groep verwacht de opbrengsten te verantwoorden op het moment waarop de beschikkingsmacht over het goed wordt overgedra-

gen aan de klant, in het algemeen bij levering van de goederen. Voor wat betreft de transactieprijs, zal de Groep mogelijks geïmpacteerd worden qua presentatie tussen omzet en kosten. In 2017 zal de Groep hieromtrent kwantitatieve informatie verstrekken en de impactanalyse verder verfijnen op basis van de onderliggende contracten.

IFRS 15 bevat presentatie- en toelichtingsvereisten, die gedetailleerder zijn dan onder de huidige IFRS het geval is. De presentatievereisten betekenen een belangrijke verandering ten opzichte van de huidige praktijk en zorgen ervoor dat het aantal vereiste toelichtingen in de jaarrekening van de Groep fors toeneemt. Veel van de toelichtingsvereisten in IFRS 15 zijn geheel nieuw. In 2017 zal de Groep passende systemen, interne controles, beleid en procedures ontwikkelen die nodig zijn om de vereiste informatie te verzamelen en toe te lichten.

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 verko-

pen, 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 omrekenings-

verschillen 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	
	2016	2015	2016	2015
EUR/CAD	1,4188	1,5116	1,4589	1,4251
EUR/CHF	1,0739	1,0835	1,0909	1,0646
EUR/CLP	698,8190	773,9070	738,6247	726,6616
EUR/CNY	7,3202	7,0608	7,3415	6,9471
EUR/CZK	27,0210	27,0230	27,0423	27,2695
EUR/GBP	0,8561	0,7339	0,8227	0,7242
EUR/KRW	1269,3600	1280,7800	1279,9175	1252,6100
EUR/PLN	4,4103	4,2639	4,3744	4,1841
EUR/SEK	9,5525	9,1895	9,4713	9,3371
EUR/USD	1,0541	1,0887	1,1032	1,1046

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 waardeverminderingen van vaste activa

Voor de vaste activa van de Groep, andere dan uitgestelde belastingvorderingen, gaat de Groep bij elke afsluitdatum na of er aanwijzingen zijn dat een actief mogelijk een bijzondere waardevermindering heeft ondergaan. Indien dergelijke tekenen aanwezig zijn, of indien de jaarlijkse toetsing op bijzondere waardevermindering van een actief vereist is, wordt een inschatting gemaakt van de realiseerbare waarde van het actief. Voor een actief dat op zichzelf geen kasstromen genereert uit het voortgezette gebruik die in ruime mate onafhankelijk zijn van die van andere activa, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort. De realiseerbare waarde van een actief is de reële waarde min vervreemdingkosten van een actief, dan wel de kasstroomgenererende eenheid of, indien hoger, de bedrijfswaarde ervan. Bij de bepaling van de bedrijfswaarde worden de geschatte toekomstige kasstromen contant gemaakt, waarbij een verdisconteringsvoet voor belasting wordt toegepast die rekening houdt met de huidige marktbeoordelingen van de tijdwaarde van geld en de specifieke risico's van het actief of de kasstroomgenererende eenheid.

Wanneer de boekwaarde de geraamde realiseerbare waarde overschrijdt, wordt een verlies door bijzondere waardevermindering geboekt. Dergelijke bijzondere waardeverminderingen worden als bedrijfskost opgenomen in de resultatenrekening.

Terugname van bijzondere waardeverminderingen

Een bijzondere waardevermindering op financiële vaste activa die normaal tot einde looptijd worden aangehouden door de Groep of op vorderingen, wordt teruggenomen indien een latere toename van de realiseerbare waarde op objectieve wijze kan worden verbonden met een gebeurtenis die heeft plaatsgevonden na de afboeking.

Een eerder geboekt verlies door een bijzondere waardevermindering op andere vaste activa wordt teruggenomen indien er een wijziging heeft plaatsgevonden in de gehanteerde schattingen bij het bepalen van de realiseerbare waarde, waardoor het bijzondere waardeverminderingsverlies niet langer bestaat of is verminderd. Door deze terugname mag de toegenomen boekwaarde van een actief niet hoger zijn dan de boekwaarde (na afschrijvingen) die bekomen zou zijn indien er de vorige jaren geen verlies door een bijzondere waardevermindering werd geboekt.

Een geboekte bijzondere waardevermindering op goodwill wordt nooit teruggenomen.

2.11 Financiële activa beschikbaar voor verkoop

In deze rubriek worden aandelen opgenomen in ondernemingen waarover de Groep geen zeggenschap uitoefent, noch een invloed van betekenis heeft.

Financiële activa worden initieel gewaardeerd aan kostprijs. Die bestaat uit de reële waarde van de verstrekte vergoeding, inclusief de aanschaffingskosten verbonden aan de investering.

Na initiële opname worden de financiële activa geboekt tegen reële waarde en worden de wijzigingen in de reële waarde rechtstreeks in een afzonderlijke component van het eigen vermogen geboekt. Voor beursgenoteerde ondernemingen is de beurskoers de beste maatstaf van waardering. Deelnemingen die niet in aanmerking komen voor waardering tegen reële waarde worden geboekt aan hun historische kostprijs.

De Groep beoordeelt op elke balansdatum of er objectieve aanwijzingen zijn voor bijzondere waardeverminderingen. Objectieve aanwijzingen omvatten een aanzienlijke of langdurige daling van de reële waarde van de investering beneden de kostprijs.

Indien het financieel actief wordt verkocht of een bijzondere waardevermindering ondergaat, worden de gecumuleerde winsten of verliezen, die voorheen werden geboekt in het eigen vermogen, opgenomen in de financiële resultaten. Een bijzondere waardever-

mindering op een financieel actief beschikbaar voor verkoop wordt niet teruggenomen via de resultatenrekening, behalve wanneer het een schuldbewijs bevat.

2.12 Andere vorderingen op lange termijn

Langlopende vorderingen worden gewaardeerd aan hun netto actuele waarde, rekening houdende met een marktconforme gemiddelde rentevoet in overeenstemming met de looptijd van de vordering.

2.13 Voorraden

Grondstoffen, hulpstoffen en handelsgoederen zijn gewaardeerd aan aanschaffingswaarde volgens de FIFO-methode.

De afgewerkte producten worden gewaardeerd tegen standaard fabricatiekostprijs. Die omvat naast de directe productie- en materiaalkosten, een evenredig deel van vaste en variabele overheadkosten, gebaseerd op de normale productiecapaciteit. Indien de aanschaffingswaarde of de vervaardigingsprijs hoger is dan de opbrengstwaarde, wordt de waardering aan de lagere opbrengstwaarde toegepast.

De opbrengstwaarde wordt gedefinieerd als de geschatte verkoopprijs bij een normale bedrijfsvoering verminderd met de geschatte kosten nodig voor de verdere afwerking en verkoop van het product.

2.14 Handelsvorderingen en overige vorderingen

Handelsvorderingen en overige vorderingen worden gewaardeerd aan nominale waarde verminderd met eventuele bijzondere waardeverminderingen.

Dergelijke waardeverminderingen worden geboekt ten laste van het bedrijfsresultaat indien de Groep waarschijnlijk niet in staat zal zijn alle openstaande bedragen te innen.

Op balansdatum wordt een schatting gemaakt van de te boeken bijzondere waardevermindering door een evaluatie van alle uitstaande bedragen op individuele basis. Het bijzondere 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 bedrijfstaking 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 cash flow 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 gecontroleerd kunnen 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.

3. Geografische segmentinformatie

Geografische segmentinformatie (2016)

Zowel naar verkoop, productie als interne rapportering is de Groep georganiseerd volgens geografische regio's. De in de segmentinformatie weergegeven regio's, welke gesteund zijn op het intern rapporteringssysteem, zijn als volgt samengesteld:

- België: verkoop door Sales Office België en de intragroepsverkoppen door de fabrieken in België
- Frankrijk: verkoop door Sales Office Frankrijk en de intragroepsverkoppen door de fabrieken in Frankrijk
- Nederland: verkoop door Sales Office Nederland en de intragroepsverkoppen door de fabrieken in Nederland

- U.K.: verkoop door Sales Office Verenigd Koninkrijk en verkoop Natural Balance Foods en Urban Fresh Foods
- Overige: verkoop vanuit België naar landen zonder eigen Sales Office en door eigen Sales Offices in Duitsland/Oostenrijk, Zwitserland, de Tsjechische Republiek/Slowakije, Noord-Amerika, Spanje, China, Zuid-Korea, Zweden en Finland plus productie in Zweden.

De verkopen tussen de verschillende segmenten worden gerealiseerd aan marktconforme voorwaarden.

BOEKJAAR AFGESLOTEN OP 31 DECEMBER 2016	COURANTE BEDRIJFSWERKZAAMHEDEN							
	IN DUIZENDEN EUR	BELGIË	FRANKRIJK	NEDERLAND	U.K.	OVERIGE ¹⁰	ELIMINATIES + CORPORATE VENNOOTSCHAPPEN	TOTAAL
OMZET								
Externe verkopen	138.471	65.520	88.171	93.780	121.266	-	507.208	
Intragroep verkopen	94.425	10.889	1.490	2.921	539	(110.264)	-	
Totaal omzet	232.896	76.409	89.661	96.701	121.805	(110.264)	507.208	
RESULTATEN								
Gesegmenteerde resultaten REBIT	32.315	350	15.877	10.108	14.912	10.383	83.945	
Niet-recurrent bedrijfsresultaat	6.572	165	(1.631)	(44)	(555)	-	4.507	
Gesegmenteerde resultaten EBIT	38.887	515	14.246	10.064	14.357	10.383	88.452	
Financieel resultaat							(2.675)	
Resultaat vóór belastingen							85.777	
Belastingen							(23.322)	
Resultaat na belastingen							62.455	
ACTIVA EN VERPLICHTINGEN								
Vaste activa	124.741	7.233	103.509	141.641	37.214	18.092	437.310	
Gesegmenteerde activa	124.741	7.233	103.509	141.641	37.214	18.092	432.430	
Niet-toegewezen activa:							4.880	
Uitgestelde belastingvorderingen							4.854	
Financiële vordering							26	

BOEKJAAR AFGESLOTEN OP 31 DECEMBER 2016	COURANTE BEDRIJFSWERKZAAMHEDEN						
	IN DUIZENDEN EUR	BELGIË	FRANKRIJK	NEDERLAND	U.K.	OVERIGE ⁽¹⁾	ELIMINATIES + CORPORATE VENNOOTSCHAPPEN
Flottende activa	20.286	12.061	13.308	22.744	14.959	2.106	110.692
Gesegmenteerde activa	20.286	12.061	13.308	22.744	14.959	2.106	85.464
Niet-toegewezen activa:							25.228
Terugvorderbare BTW							4.235
Terugvorderbare belastingen							1.061
Geldmiddelen en kasequivalenten							19.932
Totaal activa							548.002
Langlopende verplichtingen	1.609	700	1.766	-	644	3.800	197.245
Gesegmenteerde passiva	1.609	700	1.766	-	644	3.800	8.519
Niet-toegewezen verplichtingen:							188.726
Uitgestelde belastingenschulden							50.666
Rentedragende verplichtingen							118.500
Overige langlopende verplichtingen							19.560
Kortlopende verplichtingen	26.651	7.672	5.394	13.925	15.876	9.920	102.293
Gesegmenteerde passiva	26.651	7.672	5.394	13.925	15.876	9.920	79.438
Niet-toegewezen verplichtingen:							22.855
BTW schulden							225
Belastingenschulden							15.097
Rentedragende verplichtingen							7.533
Totaal passiva							299.538
ANDERE GESEGMENTEERDE INFORMATIE							
Investeringsuitgaven:							
Materiële vaste activa	32.131	1.677	1.361	507	894	392	36.962
Immateriële vaste activa	-	-	20	-	-	516	536
Afschrijvingen	8.360	1.133	2.953	122	744	1.484	14.796
Toename/(afname) van waardeverminderingen op voorraden, bestellingen in uitvoering en handelsvorderingen	955	242	286	66	354	2	1.905
Reële waarde aanpassing van goodwill en voorwaardelijke vergoedingen	-	-	-	-	48	-	48

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

Geografische segmentinformatie (2015)

Zowel naar verkoop, productie als interne rapportering is de Groep georganiseerd volgens geografische regio's. De in de segmentinformatie weergegeven regio's, welke gesteund zijn op het intern rapporteringssysteem, zijn als volgt samengesteld:

- België: verkoop door Sales Office België en de intragroepsverkoppen door de fabrieken in België
- Frankrijk: verkoop door Sales Office Frankrijk en de intragroepsverkoppen door de fabrieken in Frankrijk
- Nederland: verkoop door Sales Office Nederland en de intragroepsverkoppen door de fabrieken in Nederland

- U.K.: verkoop door Sales Office Verenigd Koninkrijk en Natural Balance Foods
- Overige: verkoop vanuit België naar landen zonder eigen Sales Office (zoals Zuid-Korea t.e.m. april 2015, Japan enz.) en door eigen Sales Offices in Duitsland/Oostenrijk, Zwitserland, de Tsjechische Republiek/Slowakije, Noord-Amerika en Chili, Spanje, China, Zuid-Korea (vanaf april 2015), Zweden en Finland plus productie in Zweden.

De verkopen tussen de verschillende segmenten worden gerealiseerd aan marktconforme voorwaarden.

BOEKJAAR AFGESLOTEN OP 31 DECEMBER 2015

COURANTE BEDRIJFSWERKZAAMHEDEN

IN DUIZENDEN EUR	BELGIË	FRANKRIJK	NEDERLAND	U.K.	OVERIGE [®]	ELIMINATIES + CORPORATE VENNOOTSCHAPPEN	TOTAAL
OMZET							
Externe verkopen	129.957	66.521	87.425	33.629	94.044	-	411.576
Intragroep verkopen	82.231	12.801	1.695	-	2.253	(98.980)	-
Totaal omzet	212.188	79.322	89.120	33.629	96.297	(98.980)	411.576
RESULTATEN							
Gesegmenteerde resultaten REBIT	27.863	1.613	16.524	4.581	8.791	5.392	64.764
Niet-recurrent bedrijfsresultaat	1.918	(498)	(463)	(2.134)	(457)	(114)	(1.748)
Gesegmenteerde resultaten EBIT	29.781	1.115	16.061	2.447	8.334	5.278	63.016
Financieel resultaat							(778)
Resultaat vóór belastingen							62.238
Belastingen							(16.623)
Resultaat na belastingen							45.615
ACTIVA EN VERPLICHTINGEN							
Vaste activa	101.127	6.682	105.317	161.852	43.429	18.545	442.884
Gesegmenteerde activa	101.127	6.682	105.317	161.852	43.429	18.545	436.952
Niet-toegewezen activa:							5.932
Uitgestelde belastingvorderingen							5.889
Financiële vordering							43

BOEKJAAR AFGESLOTEN OP 31 DECEMBER 2015

COURANTE BEDRIJFSWERKZAAMHEDEN

IN DUIZENDEN EUR	BELGIË	FRANKRIJK	NEDERLAND	U.K.	OVERIGE ⁽¹⁾	ELIMINATIES + CORPORATE VENNOOTSCHAPPEN	TOTAAL
Flottende activa	32.865	11.897	11.686	17.185	27.129	3.222	128.337
Gesegmenteerde activa	32.865	11.897	11.686	17.185	27.129	3.222	103.984
Niet-toegewezen activa:							24.353
Terugvorderbare BTW							4.868
Terugvorderbare belastingen							938
Geldmiddelen en kasequivalenten							18.547
Totaal activa							571.221
Langlopende verplichtingen	1.651	722	537	-	523	1.387	169.242
Gesegmenteerde passiva	1.651	722	537	-	523	1.387	4.820
Niet-toegewezen verplichtingen:							164.422
Uitgestelde belastingsschulden							44.607
Rentedragende verplichtingen							97.000
Overige langlopende verplichtingen							22.815
Kortlopende verplichtingen	24.417	7.949	4.240	7.628	21.079	8.177	184.454
Gesegmenteerde passiva	24.417	7.949	4.240	7.628	21.079	8.177	73.490
Niet-toegewezen verplichtingen:							110.964
BTW schulden							1.017
Belastingsschulden							10.861
Rentedragende verplichtingen							99.086
Totaal passiva							353.696
ANDERE GESEGMENTEERDE INFORMATIE							
Investeringsuitgaven:							
Materiële vaste activa	9.186	760	2.838	19	258	2.441	15.502
Immateriële vaste activa	-	-	67	-	1	496	564
Afschrijvingen	8.372	1.219	2.969	33	1.042	1.284	14.919
Toename/(afname) van waardeverminderingen op voorraden, bestellingen in uitvoering en handelsvorderingen	1.232	73	328	(4)	455	2	2.086

(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 2016 werden geen dochterondernemingen overgenomen, opgericht of verkocht.

In 2015 heeft Lotus Bakeries geïnvesteerd in de overnames van Lotus Korea (opgenomen in consolidatie vanaf 1 april 2015), Natural Balance Foods (opgenomen in consolidatie vanaf 1 september 2015) en Urban Fresh Foods (opgenomen in consolidatie vanaf 1 januari 2016).

Urban Fresh Foods en Natural Balance Foods

In december 2015 verwierf Lotus Bakeries 100% van de aandelen van Urban Fresh Foods Ltd, bekend van de merken BEAR en Urban Fruit. Het merk BEAR is marktleider in het Verenigd Koninkrijk voor tussendoortjes voor kinderen op basis van puur fruit.

Onder het merk Urban Fruit wordt een gamma van tussendoortjes op basis van 100% fruit aangeboden, met als doelgroep jongvolwassenen. De totale aankooprijks bedraagt 97,5 miljoen EUR.

De resultaten van Urban Fresh Foods Ltd worden vanaf 1 januari 2016 mee opgenomen in de consolidatie. Per 30 juni 2016 werd de reële waarde van de verworven activa en passiva voorlopig bepaald om de goodwill die voortvloeit uit deze overname te berekenen. Deze analyse werd verder verfijnd tijdens de tweede helft van 2016. Binnen een periode van twaalf maanden na de datum van overname werd op deze manier de definitieve waarde van de verworven activa en passiva bepaald.

In augustus 2015 verwierf Lotus Bakeries 67,2% van de aandelen van Natural Balance Foods Ltd, bekend van de merken Nākd en Trek, die repen en tussendoortjes aanbiedt op basis van cashewnoten en dadels, niet verwerkt en met 100% natuurlijke ingrediënten. De totale aankooprijks bedraagt 53,8 miljoen EUR. Er werden ook putopties toegekend aan derden betreffende het volledige resterende minderheidsbelang. Verdere informatie hieromtrent is opgenomen in toelichting 21.

Per 31 december 2015 werd de reële waarde van de verworven activa en passiva reeds voorlopig bepaald om de goodwill die voortvloeit uit deze overname te berekenen. Verdere analyses in 2016 bevestigden dat er geen andere aanpassing vereist is aan de reële waarde. Binnen een periode van twaalf maanden na de datum van overname werd op deze manier de definitieve waarde van de verworven activa en passiva bepaald.

De aankooprijks van Urban Fresh Foods Ltd. is als volgt samengesteld:

IN DUIZENDEN EUR	VOORLOPIGE REËLE WAARDE 30 JUNI 2016	AANGEPASTE REËLE WAARDE 31 DECEMBER 2016
Aankooprijks	97.274	97.465
Immateriële vaste activa	27.814	27.814
Voorraden	3.531	3.531
Handels- en overige vorderingen	3.412	3.412
Geldmiddelen en kasequivalenten	3.894	3.894
Uitgestelde belastingsschulden	(5.104)	(5.104)
Rentedragende verplichtingen	(2.520)	(2.520)
Handels- en overige schulden	(2.923)	(2.923)
Overige verplichtingen	(3.203)	(3.203)
TOTAAL NETTO ACTIVA	24.901	24.901
GOODWILL	72.373	72.564

De aankoopprijs van Natural Balance Foods Ltd. is als volgt samengesteld:

IN DUIZENDEN EUR	REËLE WAARDE
Aankoopprijs	53.808
Materiële vaste activa	569
Immateriële vaste activa	34.781
Voorraden	7.113
Handels- en overige vorderingen	7.569
Geldmiddelen en kasequivalenten	436
Minderheidsbelangen	(10.362)
Rentedragende verplichtingen	(1.020)
Uitgestelde belastingenschulden	(6.352)
Handels- en overige schulden	(9.067)
Overige verplichtingen	(2.464)
TOTAAL NETTO ACTIVA	21.203
GOODWILL	32.605

De totale goodwill van 105,2 miljoen EUR die ontstaat bij de overname van Urban Fresh Foods en Natural Balance Foods heeft betrekking op verschillende componenten. In het verleden lag de focus van Lotus Bakeries vooral op de traditionele categorie van koekjes, waarin we nog steeds sterk blijven groeien en waar ook internationaal nog veel potentieel is voor onze producten en merken. Wereldwijd is er echter een groeiende vraag naar gezonde en smaakvolle alternatieven. Als Groep wil Lotus Bakeries kwaliteitsvolle en lekkere producten kunnen aanbieden aan alle consumenten, zowel meer traditionele koekjes en gebak, als gezonde tussendoortjes. Deze overnames maakt Lotus Bakeries 'Category Captain' binnen de categorie van gezonde tussendoortjes in het Verenigd Koninkrijk en laat ons toe om gezonde en lekkere alternatieven aan te bieden aan alle consumenten, met het juiste product voor elke leeftijd. Bovendien zijn zowel Urban Fresh Foods als Natural Balance Foods rendabele businesses, met voldoende schaalgrootte, en met een gekwalificeerd onderzoeks- en verkoopteam die Lotus Bakeries toelaten om verder te groeien in deze interessante markt.

De gecombineerde activiteiten van Natural Balance Foods en Urban Fresh Foods vertegenwoordigen het laagste niveau (kasstroomgenererende eenheid) binnen de Groep waarop de goodwill opgevolgd wordt voor interne managementdoeleinden.

De resultaten van Urban Fresh Foods Ltd en Natural Balance Foods Ltd worden vanaf respectievelijk 1 januari 2016 en 1 september 2015 mee opgenomen in de consolidatie. De investering in Urban Fresh Foods Ltd werd op 31 december 2015 in de geconsolideerde balans opgenomen onder de Investerings in andere vennootschappen.

Lotus Korea

In maart 2015 verwierf Lotus Bakeries 100% van de aandelen van Lotus Korea Co, Ltd ("Lotus Korea"), een toonaangevende distributeur voor koekjes en chocolade in Zuid-Korea. Door deze overname verstevigt de Groep Lotus Bakeries verder haar positie in Azië waar we nu aanwezig zijn met een eigen verkoopkantoor in China en Zuid-Korea, twee groeiende economieën met enorm veel potentieel. De totale aankoopprijs bedroeg 18,5 miljoen EUR, waarvan 6,2 miljoen EUR voorwaardelijk in functie van verzetten van bepaalde distributieovereenkomsten.

Per 30 juni 2015 werd de reële waarde van de verworven activa en passiva reeds voorlopig bepaald om de goodwill die voortvloeit uit deze overname te berekenen. Deze analyse werd verder verfijnd tijdens de tweede helft van 2015, waardoor de reële waarde van de verworven activa en passiva werd aangepast. Verdere analyses in 2016 bevestigden dat er geen andere aanpassing vereist is aan de reële waarde. Binnen een periode van twaalf maanden na de datum van overname werd op deze manier de definitieve waarde van de verworven activa en passiva bepaald.

De aankoopprijs van Lotus Korea is als volgt samengesteld:

IN DUIZENDEN EUR	REËLE WAARDE
Aankoopprijs	18.522
Materiële vaste activa	4.210
Immateriële vaste activa	1
Uitgestelde belastingvorderingen	772
Voorraden	7.594
Handels- en overige vorderingen	6.654
Geldmiddelen en kasequivalenten	406
Rentedragende verplichtingen	(8.734)
Handels- en overige schulden	(2.757)
Overige verplichtingen	(6.290)
TOTAAL NETTO ACTIVA	1.856
GOODWILL	16.666

De goodwill van 16,7 miljoen EUR die ontstaat bij de acquisitie heeft betrekking op verschillende componenten. Lotus Korea is een toonaangevende distributeur voor koekjes en chocolade met een gekwalificeerd verkoopteam voor Zuid-Korea, waarbij Lotus Korea producten verdeelt voor een select aantal merkfabrikanten uit Europa en de Verenigde Staten. Lotus Korea is een rendabele business, heeft voldoende schaalgrootte en is vertrouwd met de strategie van Lotus Bakeries. De overname geeft Lotus Bakeries het juiste platform om zelf lokaal aanwezig te zijn en verder te groeien in een interessante markt.

De strategische keuze van Lotus Bakeries om te focussen op Lotus Biscoff en een beperkt aantal andere merken, samen met andere omstandigheden, hebben als gevolg dat de overeenkomsten die aanleiding geven tot de voorwaardelijke aankoopprijs, niet werden verdergezet gedurende 2016. Derhalve vervalt ook de gerelateerde schuld. Naar aanleiding van de beëindiging van deze distributieovereenkomsten werd eveneens de goodwill verminderd. De impact van het wegvallen van de hierboven vermelde schuld en de aanpassing van de goodwill heffen elkaar nagenoeg op en worden opgenomen onder het niet-recurrent resultaat.

De resultaten van Lotus Korea werden vanaf 1 april 2015 opgenomen in de consolidatie.

De kosten gerelateerd aan deze overnames zijn opgenomen in het niet-recurrent bedrijfsresultaat in 2015. Sinds de datum van overname, droegen deze acquisities in 2015 voor 17,3 miljoen EUR bij aan de omzet met een relatief beperkte bijdrage tot het recurrent bedrijfsresultaat. Indien de bedrijfscombinaties hadden plaatsgevonden in het begin van het jaar 2015, zou de omzet van Lotus Bakeries ongeveer EUR 55,3 miljoen hoger geweest zijn. Deze pro-forma informatie wordt ter informatie meegedeeld en is niet noodzakelijk een aanwijzing van de opbrengsten die zouden zijn geboekt indien de overnames op dit tijdstip werden afgerond, noch is het een projectie van toekomstige opbrengsten. Als gevolg van belangrijke verschillen in opname- en waarderingsregels tussen de overgenomen entiteiten en Lotus Bakeries, is het onmogelijk om de pro-forma impact op het geconsolideerde recurrente bedrijfsresultaat van de Groep in 2015 weer te geven.

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.

De belangrijkste investeringen zijn gerelateerd aan capaciteitsuitbreidingen. In juli 2016 werd in Lembeke een additionele lijn geïnstalleerd die portieverpakkingen Lotus speculoos kan produceren. Daarnaast wordt er volop gebouwd aan de derde productiehhal, waarin voorlopig al één bijkomende productielijn is geïnstalleerd die sinds maart 2017 operationeel is. In onze fabriek in Courcelles werd geïnvesteerd in twee nieuwe productielijnen waardoor de volledige productie van wafels en galetten in België in één fabriek ondergebracht werd. Deze nieuwe lijnen zijn sinds eind 2016 operationeel.

Naast investeringen in capaciteitsuitbreiding blijven we investeren in initiatieven die de operationele efficiëntie van de fabrieken verhogen. Zo werden in de gebakfabriek te Oostakker een nieuwe oven en een nieuwe lijn voor Lotus Zebra geïnstalleerd. Ook in Sintjohannesga (Nederland) werd er verder geautomatiseerd in de ontbijtkoekfabriek.

Het creëren van een optimale werkomgeving voor onze medewerkers is cruciaal. Zo werden nieuwe kantoren geopend voor het Lotus team in Frankrijk en Zuid-Korea, en ook voor de nieuwe Natural Foods collega's in Londen, Oxford en Geldrop.

IN DUIZENDEN EUR	TERREINEN EN GEBOUWEN	INSTALLATIES, MACHINES EN UITRUSTING	MEUBILAIR, KANTOOR- MATERIEEL EN ROLLEND MATERIEEL	ACTIVA IN AANBOUW	TOTAAL
Per 31 december 2016					
Aanschaffingswaarde					
Per einde van het vorige boekjaar	95.211	233.741	15.193	6.370	350.515
Aanschaffingen boekjaar	2.510	23.195	903	10.354	36.962
Overdrachten en buitengebruikstellingen	(2)	(540)	(923)	-	(1.465)
Overboekingen van een post naar een andere	12	4.952	-	(4.964)	-
Omrekeningsverschillen	(248)	(310)	(106)	(9)	(673)
Totaal aanschaffingswaarde	97.483	261.038	15.067	11.751	385.339
Afschrijvingen en waardeverminderingen					
Per einde van het vorige boekjaar	(37.585)	(160.615)	(12.755)	(183)	(211.138)
Afschrijvingen boekjaar	(2.532)	(10.855)	(774)	-	(14.161)
Overdrachten en buitengebruikstellingen	2	448	727	-	1.177
Omrekeningsverschillen	41	341	(16)	7	373
Totaal afschrijvingen en waardeverminderingen	(40.074)	(170.681)	(12.818)	(176)	(223.749)
NETTO BOEKWAARDE	57.409	90.357	2.249	11.575	161.590

IN DUIZENDEN EUR	TERREINEN EN GEBOUWEN	INSTALLATIES, MACHINES EN UITRUSTING	MEUBILAIR, KANTOOR- MATERIEEL EN ROLLEND MATERIEEL	ACTIVA IN AANBOUW	TOTAAL
Per 31 december 2015					
Aanschaffingswaarde					
Per einde van het vorige boekjaar	90.011	235.468	13.705	4.848	344.032
Aanschaffingen boekjaar	6.276	6.904	743	1.579	15.502
Overdrachten en buitengebruikstellingen	(3.244)	(10.385)	(703)	(29)	(14.361)
Overboekingen van een post naar een andere	(1.858)	1.352	521	(35)	-
Omrekeningsverschillen	(3)	316	243	7	563
Verwerving door middel van bedrijfscombinaties	4.009	86	684	-	4.779
Totaal aanschaffingswaarde	95.211	233.741	15.193	6.370	350.515
Afschrijvingen en waardeverminderingen					
Per einde van het vorige boekjaar	(36.435)	(157.663)	(12.187)	(178)	(206.463)
Afschrijvingen boekjaar	(2.609)	(10.824)	(827)	-	(14.260)
Overdrachten en buitengebruikstellingen	1.432	8.173	390	-	9.995
Overboekingen van een post naar een andere	50	(50)	-	-	-
Omrekeningsverschillen	(23)	(251)	(131)	(5)	(410)
Totaal afschrijvingen en waardeverminderingen	(37.585)	(160.615)	(12.755)	(183)	(211.138)
NETTO BOEKWAARDE	57.626	73.126	2.438	6.187	139.377

Gedurende 2016 werden 73 kEUR kapitaalsubsidies in resultaat genomen, zodat er per einde boekjaar een resterend saldo van 548 kEUR is die in mindering wordt gebracht van de netto-boekwaarde zoals opgenomen in de bovenstaande bewegingstabellen.

KAPITAALSUBSIDIES

	2016	2015
Per einde van het vorige boekjaar	(621)	(718)
In resultaat genomen	73	97
Per einde van het boekjaar	(548)	(621)

6. Goodwill

De waarde van de goodwill eind 2016 bedraagt 144.368 kEUR.

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 Iberica)	1.704
Zweden (Annas Pepparkakor Holding AB)	6.408
Customer Brand Business (Biscuiterie Willems BVBA en B.W.I. BVBA)	20.773
Lotus Korea	9.772
Natural Foods	88.560
Totaal	144.368

De evolutie van het jaar wordt voornamelijk verklaard door de integratie van Urban Fresh Foods in de consolidatie vanaf 1 januari 2016 en de gedeeltelijke waardevermindering op de goodwill van Lotus Korea:

IN DUIZENDEN EUR	2016	2015
Aanschaffingswaarde		
Saldo op het einde van het vorige boekjaar	93.229	46.135
Verwervingen van dochterondernemingen	72.564	49.271
Waardeverminderingen	(5.774)	-
Omrekeningsverschillen	(15.651)	(2.177)
Saldo op het einde van het boekjaar	144.368	93.229

In maart 2015 verwierf Lotus Bakeries 100% van de aandelen van Lotus Korea, een toonaangevende distributeur voor koekjes en chocolade in Zuid-Korea. De totale aankoopprijs was gedeeltelijk voorwaardelijk in functie van verderzetting van bepaalde distributieovereenkomsten. De strategische keuze van Lotus Bakeries om te focussen op Lotus Biscoff en een beperkt aantal andere merken, samen met andere omstandigheden, hebben als gevolg dat deze overeenkomsten niet werden verdergezet. Derhalve vervalt ook de gerelateerde schuld. Naar aanleiding van deze wijziging werd de goodwill op 30 juni 2016 verminderd. De impact van het wegvallen van de hierboven vermelde schuld en de aanpassing van de goodwill heffen elkaar nagenoeg op en worden opgenomen onder het niet-recurrent resultaat.

Goodwill, die ongeveer 26,3% van de totale activa van Lotus Bakeries vertegenwoordigt op 31 december 2016, 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 2% van de vrije kasstromen.
- Projecties worden verdisconteerd aan de gewogen gemiddelde kapitaalkost vóór belastingen die tussen de 7% en 10% 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 2016 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, de vrije kasstroom en het lange termijn groeipercentage. Hierbij werd een daling van het lange termijn groeipercentage met 100 basispunten, een stijging van de gewogen gemiddelde kapitaalkost vóór belastingen met 100

basis punten en een vrije kasstroom tussen 95% en 100% van het lange termijnplan toegepast om rekening te houden met mogelijke fluctuaties in volumes en marges. 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:

- de merken Peijnenburg en Wieger Ketellapper
- het merk Annas
- het merk Nākd
- het merk BEAR
- het Dinosaurus merk.

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 aan de hand van de DCF-methode. Het merk Wieger Ketellapper, dat als tweede merk in Nederland wordt gebruikt, wordt afgeschreven over een periode van 10 jaar. De netto-waarde wordt eveneens jaarlijks getoetst. 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 Dinosaurus merk 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 waarderingregels, jaarlijks getoetst 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 waarderingregels, jaarlijks getoetst aan de hand van de DCF-methode. De ver-

koop van BEAR producten in het Verenigd Koninkrijk en daarbuiten, wordt daarbij als kasstroomgenererende eenheid beschouwd.

Per jaareinde 2016, 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.

INDUIZENDEN EUR	ONBEPERKTE LEVENSDUUR MERKEN	BEPERKTE LEVENSDUUR MERKEN	SOFTWARE	KLANTEN- PORTEFEUILLE	TOTAAL
Per 31 december 2016					
Aanschaffingswaarde					
Per einde van het vorige boekjaar	105.838	4.627	8.947	1.030	120.442
Aanschaffingen boekjaar	-	-	536	-	536
Omrekeningsverschillen	(9.316)	-	(3)	-	(9.319)
Verwerving door middel van bedrijfscombinaties	27.814	-	-	-	27.814
Totaal aanschaffingswaarde	124.336	4.627	9.480	1.030	139.473
Afschrijvingen en waardeverminderingen					
Per einde van het vorige boekjaar	-	(4.396)	(7.707)	(438)	(12.541)
Afschrijvingen boekjaar	-	(231)	(593)	(103)	(927)
Omrekeningsverschillen	-	-	1	-	1
Totaal afschrijvingen en waardeverminderingen	-	(4.627)	(8.299)	(541)	(13.467)
NETTO BOEKWAARDE	124.336	-	1.181	489	126.006

- In het tweede tot het vijfde jaar van het model zijn vrije kasstromen gebaseerd op het lange-termijnplan 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 2% van de vrije kasstromen.
- Projecties worden verdisconteerd aan de gewogen gemiddelde kapitaalkost vóór belastingen die tus-

sen de 7% en 10% 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, de vrije kasstroom en het lange termijn groeipercentage. Hierbij

werd een daling van het lange termijn groeipercentage met 100 basispunten, een stijging van de gewogen gemiddelde kapitaalkost vóór belastingen met 100 basis punten en een vrije kasstroom tussen 95% en 100% van het lange termijnplan toegepast om rekening te houden met mogelijke fluctuaties in volumes en marges. 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.

In 2011 werd een klantenportefeuille in Spanje van out- of-home klanten aangekocht.

IN DUIZENDEN EUR	ONBEPERKTE LEVENSDUUR MERKEN	BEPERKTE LEVENSDUUR MERKEN	SOFTWARE	KLANTEN- PORTEFEUILLE	TOTAAL
Per 31 december 2015					
Aanschaffingswaarde					
Per einde van het vorige boekjaar	72.075	4.627	8.149	1.030	85.881
Aanschaffingen boekjaar	-	-	564	-	564
Overdrachten en buitengebruikstellingen	-	-	(3)	-	(3)
Omrekeningsverschillen	(1.018)	-	236	-	(782)
Verwerving door middel van bedrijfscombinaties	34.781	-	1	-	34.782
Totaal aanschaffingswaarde	105.838	4.627	8.947	1.030	120.442
Afschrijvingen en waardeverminderingen					
Per einde van het vorige boekjaar	-	(3.933)	(6.939)	(335)	(11.207)
Afschrijvingen boekjaar	-	(463)	(556)	(103)	(1.122)
Overdrachten en buitengebruikstellingen	-	-	3	-	3
Omrekeningsverschillen	-	-	(215)	-	(215)
Totaal afschrijvingen en waardeverminderingen	-	(4.396)	(7.707)	(438)	(12.541)
NETTO BOEKWAARDE	105.838	231	1.240	592	107.901

8. Uitgestelde belastingen

Er worden geen uitgestelde belastingvorderingen geboekt op de onbeperkt fiscaal overdraagbare verliezen van Interwaffles SA gezien er nog onvoldoende zekerheid bestaat of er in de toekomst voldoende belastbare winsten zullen worden gegenereerd. Eind 2016 bedroegen deze fiscaal overdraagbare verliezen 5.295 kEUR tegenover 6.744 kEUR eind 2015.

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

Op balansdatum bedraagt het totale bedrag van de uitgestelde belastingverplichtingen die verband houden met investeringen in dochterondernemingen 2,6 miljoen EUR. Geen uitgestelde belastingverplichtingen worden erkend voor die verschillen omdat de Groep in staat is het moment waarop die verschillen teruggeboekt zullen worden te bepalen en het duidelijk is dat deze verschillen niet teruggeboekt zullen worden in de nabije toekomst. Er zou op gewezen moeten worden dat de terugboeking van die tijdelijke verschillen, bijvoorbeeld door de uitkering van dividenden door dochterondernemingen aan de moedermaatschappij, geen (of bijna geen) impact zou hebben op de actuele belastingen.

IN DUIZENDEN EUR	PER 31 DECEMBER 2015	DEBET/CREDIT RESULTATEN- REKENING	DEBET/CREDIT EIGEN VERMOGEN	DEBET/CREDIT ACQUISITIE	WISSELKOERS- VERSCHILLEN	PER 31 DECEMBER 2016
(Im)materiële vaste activa	(40.646)	(4.518)	-	(5.561)	1.828	(48.897)
Voorraden	(46)	66	-	22	(18)	24
Pensioenverplichtingen	707	196	(159)	-	-	744
Belastingeffect van fiscaal overdraagbare verliezen	4.436	(1.106)	-	-	(61)	3.269
Voorzieningen	(2.726)	558	-	-	10	(2.158)
Afgeleide financiële instrumenten	298	(1)	867	-	-	1.164
Overige	(741)	458	-	435	(110)	42
Totaal uitgestelde belastingen	(38.718)	(4.347)	708	(5.104)	1.649	(45.812)

IN DUIZENDEN EUR	PER 31 DECEMBER 2014	DEBET/CREDIT RESULTATEN- REKENING	DEBET/CREDIT EIGEN VERMOGEN	DEBET/CREDIT ACQUISITIE	WISSELKOERS- VERSCHILLEN	PER 31 DECEMBER 2015
(Im)materiële vaste activa	(32.075)	(1.597)	-	(7.182)	208	(40.646)
Voorraden	(253)	(14)	-	250	(29)	(46)
Pensioenverplichtingen	760	(21)	(21)	-	(11)	707
Belastingeffect van fiscaal overdraagbare verliezen	4.030	115	-	-	291	4.436
Voorzieningen	(3.404)	401	-	301	(24)	(2.726)
Afgeleide financiële instrumenten	3	-	295	-	-	298
Overige	1.309	(2.817)	-	1.051	(284)	(741)
Totaal uitgestelde belastingen	(29.630)	(3.933)	274	(5.580)	151	(38.718)

9. Andere vorderingen op lange termijn

IN DUIZENDEN EUR	31-12-2016	31-12-2015
Waarborgen	449	190
Andere langlopende vorderingen	6	54
Totaal	455	244

10. Voorraden

IN DUIZENDEN EUR	31-12-2016	31-12-2015
Grondstoffen en verbruiksgoederen	8.824	8.506
Werken in uitvoering	315	441
Afgewerkte producten	12.384	10.671
Handelsgoederen	10.652	16.041
Totaal	32.175	35.659

Het bedrag van de waardeverminderingen geboekt als kost bedraagt 1.731 kEUR en heeft in hoofdzaak betrekking op verpakking (261 kEUR), afgewerkte producten (1.090 kEUR) en handelsgoederen (139 kEUR).

In 2015 werden voor 1.989 kEUR waardeverminderingen geboekt.

11. Handelsvorderingen en overige vorderingen

Het bedrag van de waardeverminderingen geboekt als kost in 2016 bedraagt 174 kEUR. In 2015 werd 97 kEUR als kost voor waardeverminderingen geboekt.

De handelsvorderingen vertegenwoordigen gemiddeld 37 dagen klantenkrediet (2015: 45 dagen).

IN DUIZENDEN EUR	31-12-2016	31-12-2015
Handelsvorderingen	50.922	56.143
Belastingvorderingen		
Terugvorderbare BTW	4.235	4.868
Terugvorderbare belastingen	1.061	938
Totaal	5.296	5.806
Overige vorderingen	485	10.504

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. In 2015 bevatte deze rubriek eveneens de vordering op de verzekeringen gerelateerd aan de brand in de fabriek in Meise in juni 2015.

Wijzigingen in de geboekte waardeverminderingen op handelsvorderingen

IN DUIZENDEN EUR	2016	2015
Waardeverminderingen per 1 januari	1.043	1.000
Toename waardeverminderingen	174	97
Tijdens het jaar aangewende waardeverminderingen	(69)	(54)
Waardeverminderingen per 31 december	1.148	1.043

Betreffende de handelsvorderingen zijn er geen aanwijzingen dat de debiteuren hun betalingsverplichtingen niet zullen nakomen. Er zijn ook geen klanten die meer dan 10% van de geconsolideerde omzet vertegenwoordigen. Verdere informatie met betrekking tot het kredietrisico is opgenomen in het verslag van de Raad van Bestuur in deel 1 van het jaaroverzicht 2016 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	31-12-2016	31-12-2015
Geldmiddelen	19.932	18.547

13. Netto financiële schuld

De netto financiële schuld wordt gedefinieerd als de financiële rentedragende schulden, na aftrek van geldbeleggingen, liquide middelen en eigen aandelen.

De netto financiële schuld neemt af met 69.799 kEUR ten opzichte van eind vorig boekjaar. De afname komt er dankzij een zeer sterke operationele cash flow, die door investeringen ten bedrage van 37.498 kEUR wordt gecompenseerd.

IN DUIZENDEN EUR	31-12-2016	31-12-2015
Langlopende rentedragende verplichtingen	(118.500)	(97.000)
Kortlopende rentedragende verplichtingen	(7.533)	(99.086)
Geldmiddelen en kasequivalenten	19.932	18.547
Eigen aandelen	12.038	13.677
Totaal	(94.063)	(163.862)

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	2016	2015
Per 1 januari	3.573	3.534
Toename	3	39
Per 31 december	3.576	3.573

Aantal gewone aandelen

Per 1 januari	811.863	803.013
Toename	650	8.850
Per 31 december	812.513	811.863
Min: eigen aandelen op 31 december	(17.630)	(22.005)
Aantal aandelen in omloop op 31 december	794.883	789.858

Toegestaan, niet geplaatst kapitaal

IN DUIZENDEN EUR	957	960
------------------	-----	-----

Op 31 december 2014 waren er 449 niet-opgevraagde effecten aan toonder. Conform de Belgische wetgeving heeft Lotus Bakeries NV op 26 augustus 2015 de aankondiging tot verkoop van de resterende uitstaande effecten gepubliceerd in het Belgisch Staatsblad. De aandelen werden verkocht op 13 november 2015 voor een netto opbrengst van 626.487 euro. De netto opbrengst uit de verkoop van deze aandelen werd overgemaakt aan de Deposito- en Consignatiekas/Caisse des Dépôts et Consignations.

Structuur van het aandeelhouderschap

We verwijzen naar de Corporate Governance verklaring in deel 1 van het jaaroverzicht 2016 van Lotus Bakeries voor verdere details betreffende het aandeelhouderschap van Lotus Bakeries NV per 31 december 2016.

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 - liquide middelen - 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	2016	2015
Dividend betaald in		
Brutodividend per gewoon aandeel (EUR)	14,20	12,40
Brutodividend op gewone aandelen	11.535	10.293
Voorgesteld dividend per gewoon aandeel (EUR)	16,20	14,20
Brutodividend op gewone aandelen	13.191	11.535

De Raad van Bestuur zal aan de Gewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 12 mei 2017 voorstellen om over 2016 een brutodividend uit te keren van 16,20 EUR per aandeel tegenover 14,20 EUR per aandeel in 2015.

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 Aandeelhouders van 12 mei 2017.

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	2016	2015
Per 1 januari	13.677	9.419
Aangekocht tijdens het boekjaar	-	5.380
Verkocht tijdens het boekjaar	(1.639)	(1.122)
Per 31 december	12.038	13.677
Aantal eigen aandelen		
Per 1 januari	22.005	21.416
Aangekocht tijdens het boekjaar	-	4.089
Verkocht tijdens het boekjaar	(4.375)	(3.500)
Per 31 december	17.630	22.005

17. Rentedragende verplichtingen

De langlopende rentedragende verplichtingen met een initiële looptijd van meer dan 1 jaar stegen met 21.500 kEUR. De kortlopende rentedragende verplichtingen zijn daarentegen gedaald met 91.553 kEUR. De valuta van alle rentedragende verplichtingen op lange termijn is euro. De rentedragende verplichtingen op korte termijn zijn hoofdzakelijk uitgedrukt in euro en deels ook in Britse pond (1.389 kEUR).

Alle rentedragende verplichtingen zijn afgesloten aan marktconforme voorwaarden waardoor de boekwaarde in overeenstemming is met de marktwaarde.

IN DUIZENDEN EUR	VERVALLEN BINNEN HET JAAR	VERVALLEN TUSSEN 1 EN 5 JAAR	VERVALLEN NA 5 JAAR	TOTAAL
Langlopende rentedragende verplichtingen	-	43.500	75.000	118.500
Kortlopende rentedragende verplichtingen	7.533	-	-	7.533
Totaal op 31 december 2016	7.533	43.500	75.000	126.033
Verschuldigde interesten op rentedragende verplichtingen	643	2.319	590	3.552

	VERVALLEN BINNEN HET JAAR	VERVALLEN TUSSEN 1 EN 5 JAAR	VERVALLEN NA 5 JAAR	TOTAAL
Langlopende rentedragende verplichtingen	-	40.000	57.000	97.000
Kortlopende rentedragende verplichtingen	99.086	-	-	99.086
Totaal op 31 december 2015	99.086	40.000	57.000	196.086
Verschuldigde interesten op rentedragende verplichtingen	618	1.995	812	3.425

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

De niet-aangewende toegewezen kredietlijnen bedroegen 99.399 kEUR per 31 december 2016.

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^{de} 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 2016, dewelke als niet significant werd beschouwd. De werkgeversbijdrage omtrent deze pensioenplannen bedroeg in 2016 in totaal 1.088 kEUR.

In Nederland is er een toegezegde pensioenregeling 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 2017 ongeveer 2.754 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 is gebaseerd op volgende assumpties:

	2016	2015
Disconteringsvoet:	1,03%	1,40%
Inflatiegraad:	1,8% per jaar	2% per jaar

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

De Groep verwacht in 2017 ongeveer 23 kEUR te zullen uitbetalen in het kader van de toegezegde pensioenregelingen voor Duitsland en Frankrijk.

IN DUIZENDEN EUR	2016	2015
Netto periodieke kost		
Aan het dienstjaar toegekende pensioenkosten	101	78
Interestkost	49	52
(Winsten) / verliezen	87	153
NETTO PERIODIEKE KOST	237	283
Herwaarderingen (erkend in niet-gerealiseerde resultaten)		
Herwaarderingen op de toegezegde pensioenverplichting	(123)	(515)
HERWAARDERINGEN	(123)	(515)
Bewegingen in nettoschulden geboekt in balans		
Nettoschuld per 1 januari	3.257	3.614
Aan het dienstjaar toegekende pensioenkosten	101	78
Interestkost	49	52
Herwaarderingen	(123)	(515)
Werkgeversbijdrage	(167)	(145)
(Winsten) / verliezen	87	153
Andere	(1)	20
NETTOSCHULD PER 31 DECEMBER	3.203	3.257

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

Lotus Bakeries 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 toename in voorzieningen voor integratie en herstructurering in 2016 betreft kosten die gepaard gaan met productieoptimalisaties in onze fabrieken.

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

IN DUIZENDEN EUR	INTEGRATIE EN HERSTRUC- TURERING	ANDERE	TOTAAL
Voorzieningen per 1 januari 2016	500	746	1.246
Toename voorzieningen	1.400	414	1.814
Terugname voor niet aangewende voorzieningen	(179)	(182)	(361)
Tijdens het jaar aangewende voorzieningen	(321)	(371)	(692)
Voorzieningen per 31 december 2016	1.400	607	2.007
Langlopend	1.400	586	1.986
Kortlopend	-	21	21

	INTEGRATIE EN HERSTRUC- TURERING	ANDERE	TOTAAL
Voorzieningen per 1 januari 2015	-	717	717
Toename voorzieningen	500	150	650
Verwerving door middel van bedrijfscombinaties	-	1.606	1.606
Terugname voor niet aangewende voorzieningen	-	(52)	(52)
Tijdens het jaar aangewende voorzieningen	-	(1.674)	(1.674)
Voorzieningen per 31 december 2015	500	747	1.247
Langlopend	-	726	726
Kortlopend	500	21	521

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. De vervaldata en nominale waarde van de rentevoetovereenkomsten ('afdekkingsinstrument') 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 de transactie geïdentificeerd en gedocumenteerd als een 'cashflow afdekking' en heeft dit als dusdanig boekhoudkundig verwerkt vanaf de uitgiftedatum.

In 2015 heeft Lotus Bakeries zich 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 de rentevoetovereenkomsten ('afdekkingsinstrument') komen overeen met deze van de onderliggende schuld ('afgedekte positie'), en deze transacties worden sinds 2015 als 'cashflow indekking' boekhoudkundig verwerkt vanaf de uitgiftedatum.

Op 31 december 2016 bedraagt de marktwaarde van deze interest rate swaps -3.419 kEUR, en de evolutie in marktwaarde werd opgenomen in het eigen vermogen onder de niet-gerealiseerde resultaten (verlies op kasstroomafdekking).

Wisselkoersindekkingen

De aan- en verkopen gebeuren in overwegende mate in euro. De voornaamste vreemde munttransacties met betrekking tot aan- en verkoop gebeuren in USD, GBP, CHF, SEK, CNY en KRW. Het netto wisselkoersrisico van deze munten wordt ingedeekt door termijncontracten en/of optiecontracten indien er een materieel ongedekt netto risico is voor de Groep.

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 evolutie

IN DUIZENDEN EUR	2016	2015
Afgeleide instrumenten inzake rentevoeten		
Reële waarde	(3.423)	(876)
Kost/(opbrengst) in resultaat voor belastingen	(3)	(3)
Afname/(toename) in eigen vermogen voor belastingen	2.550	869

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 19,6 miljoen EUR leidt niet tot interestlasten en is gedaald ten opzichte van eind 2015 omwille van de evolutie van de GBP wisselkoers. Deze opties zijn 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	31-12-2016	31-12-2015
Handelsschulden	54.742	42.498
Personeelsgerelateerde schulden	18.418	18.336
Belastingsschulden		
BTW schulden	225	1.017
Belastingsschulden	15.097	10.861
Totaal	15.322	11.878
Afgeleide financiële instrumenten	4	7
Overige verplichtingen	2.133	9.070
Overlopende rekeningen	4.031	3.026
TOTAAL	94.650	84.815

De toename in 2016 is voornamelijk het gevolg van de hogere handelsschulden en belastingsschulden, veroorzaakt door de verdere interne groei van Lotus Bakeries, alsook door de opname van Urban Fresh Foods Ltd in de consolidatie vanaf 2016 (zie toelichting 4).

De overige verplichtingen dalen voornamelijk omwille van de vervallen voorwaardelijk te betalen aankoop prijs voor de overname van Lotus Korea. Verdere details zijn opgenomen in toelichting 6.

23. Personeelskosten

IN DUIZENDEN EUR	2016	2015
Lonen en wedden	65.442	57.060
Sociale zekerheidsbijdragen	12.862	12.955
Bijdragen aan pensioenplannen met een vaste bijdrage	2.934	2.836
Overige personeelskosten	20.401	15.676
Totaal van de personeelskosten	101.639	88.527
Gemiddeld aantal werknemers	1.401	1.285
Aantal werknemers op het einde van het boekjaar	1.464	1.339

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

De personeelskosten stijgen in 2016 ten opzichte van 2015 als gevolg van de opname van Urban Fresh Foods Ltd in de consolidatie vanaf 2016 (zie toelichting 4) en de hogere productievolumes, welke deels gecompenseerd werden door verdere operationele efficiënties ten gevolge van de investeringsprogramma's van de voorbije jaren.

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 2016 werden 2.751 opties toegekend aan en ook aanvaard door medewerkers van Lotus Bakeries. In 2015 werden 3.562 opties toegekend aan en 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 2016 en 2015. 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 2016 uitstaan, hebben een gewogen gemiddelde looptijd van twee jaar en zeven maanden (2015: twee jaar en 11 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 515 kEUR in 2016 (479 kEUR in 2015). Voor aandelenopties uitgeoefend gedurende 2016 bedroeg de gewogen gemiddelde aandelenprijs op de uitoefendatum 1.841,22 euro (2015: 1.272,24 euro). Voor de uitgeoefende warrants bedroeg de gewogen gemiddelde aandelenprijs op de uitoefendatum 1.911,70 euro (2015: 1.267,87 euro).

Aantal opties en warrants	2016	2015
Uitstaande opties en warrants per 1 januari	23.425	32.722
Opties uitgegeven gedurende het boekjaar	2.751	3.562
Opties uitgeoefend gedurende het boekjaar	(4.375)	(3.500)
Opties vervallen gedurende het boekjaar	(464)	(509)
Warrants uitgeoefend gedurende het boekjaar	(650)	(8.850)
Uitstaande opties en warrants per 31 december	20.687	23.425
Uitvoerbaar per 31 december	4.884	4.800
Kost ten laste van de resultatenrekening (kEUR)	515	479

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

IN EUR	2016	2015
Uitstaande opties en warrants per 1 januari	658.70	451.14
Opties uitgegeven gedurende het boekjaar	1.700,06	1.239,03
Opties uitgeoefend gedurende het boekjaar	495,72	322,62
Opties vervallen gedurende het boekjaar	797,73	862,56
Warrants uitgeoefend gedurende het boekjaar	246,02	246,02
Uitstaande opties en warrants per 31 december	841.50	658.70
Uitvoerbaar per 31 december	284,65	246,03

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

	2016	2015
Aantal jaren	2	2
Aantal maanden	7	11

JAAR VAN TOEKENNING		AANTAL TOEGEKEND ⁽¹⁾	AANTAL UITGEOEFEND ⁽²⁾	BESCHIKBAAR SALDO	UITOEFENPRIJS	UITOEFENPERIODE
2007	Opties	11.950	11.350	600	232,82	01/01/2011 - 10/05/2017
						15/03/2016 - 31/03/2016
						15/09/2016 - 30/09/2016
						15/03/2017 - 31/03/2017
						15/09/2017 - 30/09/2017
2007	Warranten	43.450	39.950	3.500	246,02	15/03/2018 - 31/03/2018
						15/09/2018 - 30/09/2018
						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	5.109	4.325	784	496,77	01/01/2016 - 10/05/2017
2013	Opties	4.058	-	4.058	650,31	01/01/2017 - 13/05/2018
2014	Opties	5.561	-	5.561	802,55	01/01/2018 - 08/05/2019
2015	Opties	50	-	50	919,92	25/08/2018 - 01/01/2020
2015	Opties	3.423	-	3.423	1.243,57	01/01/2019 - 07/05/2020
2016	Opties	20	-	20	1.591,00	10/08/2019 - 12/12/2020
2016	Opties	2.691	-	2.691	1.702,49	01/01/2020 - 12/05/2021
	Totaal	80.012	59.325	20.687		

(1) Aantal cumulatief 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:

	2016	2015
Reële waarde van toegekende opties	231,88	130,04
Prijs van het aandeel	1.733,95	1.236,55
Uitoefenprijs	1.700,06	1.239,03
Verwachte volatiliteit	21,45%	18,34%
Verwachte dividenden	1,31%	1,58%
Risicovrije rentevoet	-0,20%	0,18%

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	2016	2015
Afschrijvingen op immateriële vaste activa	696	659
Afschrijvingen op materiële vaste activa	14.100	14.260
Totaal	14.796	14.919

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	2016	2015
Overige kosten		
Overige belastingen	2.874	2.166
Overige bedrijfskosten	3.537	1.400
Totaal	6.411	3.566
Overige inkomsten		
Transportkosten	(2)	(8)
Geproduceerde vaste activa	(858)	(317)
Overige bedrijfsopbrengsten	(2.033)	(1.723)
Totaal	(2.893)	(2.048)
Andere bedrijfskosten (opbrengsten)	3.518	1.518

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, voorzieningen en kosten met betrekking tot herstructureringen en overnames.

Het niet-recurrent bedrijfsresultaat per eind 2016 bedraagt 4.507 kEUR en is hoofdzakelijk gelinkt aan de ontvangen compensatie voor de wafelfabriek van Meise die in juni 2015 door een hevige brand werd vernield. De belangrijkste kosten hiervoor vielen reeds in 2015. Daarnaast bevat het niet-recurrente resultaat tevens herstructureringskosten en de afschrijving van het merk Wieger Ketellapper.

In 2015 bedroeg het niet-recurrent bedrijfsresultaat -1.748 kEUR, voornamelijk te wijten aan kosten voor de overnames (Lotus Korea, Natural Balance Foods en Urban Fresh Foods), de afschrijving van het merk Wieger Ketellapper en het netto effect van herstructureringen in onze fabrieken in België en Frankrijk.

28. Financieel resultaat

IN DUIZENDEN EUR	2016	2015
Interest kosten (opbrengsten)	2.209	806
Interest lasten	2.292	846
Waardering aan reële waarde financiële instrumenten	(3)	(3)
Interest opbrengsten	(80)	(37)
Wisselkoers verliezen (winsten)	189	(336)
Wisselkoers verliezen	6.627	7.697
Wisselkoers winsten	(6.438)	(8.033)
Overige financiële kosten (opbrengsten)	277	308
Financieel resultaat	2.675	778

Op jaarbasis rapporteert de Groep een financiële kost van 2.675 kEUR ten opzichte van 778 kEUR in 2015. Het netto financiële resultaat in 2016 bestaat quasi volledig uit interestlasten. De hogere kost ten opzichte van vorig jaar wordt hoofdzakelijk verklaard door de gemiddeld hogere netto financiële schuld in 2016 als gevolg van de overnames van Lotus Korea, Natural Balance Foods en Urban Fresh Foods in 2015 (zie toelichting 4).

29. Belastingen op het resultaat

De nominale belastingen kenden een stijging met 40,3 %. Dit kan verklaard worden door de hogere nominale winst voor belastingen.

IN DUIZENDEN EUR	2016	2015
Belastingen op het resultaat		
Belastingen op het resultaat van het huidige boekjaar	18.016	12.599
Aanpassingen belastingen van voorgaande periodes	1.003	(262)
Uitgestelde belastingen van het huidige boekjaar	4.303	4.286
Totale belastingskost in de resultatenrekening	23.322	16.623
Winst voor belastingen	85.777	62.238
Effectief belastingpercentage van het boekjaar	27,2%	26,7%
Aansluiting tussen toepasselijk en effectief belastingtarief		
Resultaat vóór belastingen	85.777	62.238
Toepasselijk belastingtarief	33,99%	33,99%
Belastingen tegen statutaire belastingvoet	29.156	21.155
Effect verschillende belastingpercentages in andere landen	(3.896)	(2.444)
Verminderings op belastbare winst (notionele interestaftrek + diverse belastingkredieten)	(1.610)	(2.409)
Aanpassingen belastingen van voorgaande periodes	1.003	(262)
Belastingen op dividendinkomsten	403	200
Fiscaal niet aftrekbare uitgaven	712	646
Fiscaal niet belastbare inkomsten	(62)	(185)
Fiscale verliezen zonder uitgestelde belastingvordering: (gebruik)/niet opname	(616)	(248)
Wijziging belastingtarief: effect op voorgaande jaren	(1.864)	9
Andere	96	161
Belastingen op basis van het effectief belastingtarief	23.322	16.623
Effectief belastingtarief	27,2%	26,7%

Het gemiddelde effectieve belastingpercentage in 2016 bedroeg 27,2% en is in lijn met de belastingdruk in 2015. Het effect van de wijziging in belastingtarief op voorgaande jaren wordt voornamelijk veroorzaakt door de toekomstige daling in belastingvoet in het Verenigd Koninkrijk, dewelke een positief effect heeft op de uitgestelde belastingsschulden.

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	2016	2015
Nettoresultaat - toe te rekenen aan:	62.455	45.615
Minderheidsbelangen	1.210	202
Houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries	61.245	45.413
Gewogen gemiddeld aantal aandelen	793.147	788.341
Gewone winst per aandeel (EUR) - toe te kennen aan:		
Minderheidsbelangen	1,53	0,26
Houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries	77,22	57,61
Verwateringseffect	13.059	14.906
Gewogen gemiddeld aantal aandelen onder optie	21.275	25.214
Gewogen gemiddeld aantal aandelen die tegen gemiddelde marktprijs zouden zijn uitgegeven	(8.216)	(10.308)
Gewogen gemiddeld aantal aandelen na verwateringseffect	806.206	803.247
Verwaterde winst per aandeel (EUR) - toe te kennen aan:		
Minderheidsbelangen	1,50	0,25
Houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries	75,97	56,54
Totaal aantal aandelen	812.513	811.863
Winst per aandeel (EUR) - toe te kennen aan:		
Minderheidsbelangen	1,49	0,25
Houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries	75,38	55,94
Totaal aantal aandelen min eigen aandelen	794.883	789.858
Winst per aandeel (EUR) - toe te kennen aan:		
Minderheidsbelangen	1,52	0,26
Houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries	77,05	57,50

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 2016 van Lotus Bakeries voor verdere details betreffende het aandeelhouderschap van Lotus Bakeries NV per 31 december 2016.

Voor informatie met betrekking tot de remuneratie van de CEO en de remuneratie van de uitvoerende managers (exclusief de CEO) in 2016 verwijzen we naar het remuneratieverslag opgenomen in deel 1 van het jaaroverzicht 2016.

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. Huur

De verbintenissen van de Groep hebben betrekking op de huur van wagens in België, Frankrijk, Duitsland, Nederland, U.K., de Verenigde Staten, Tsjechië, Zweden, China, Hong Kong, Spanje en Zwitserland, van kantoorruimte voor de verkoopkantoren andere dan België, Nederland en Frankrijk en van de huur van de magazijnen. De betaalde huurlasten worden als kost opgenomen in de resultatenrekening.

Toekomstige huurlasten per 31 december

IN DUIZENDEN EUR	2016	2015
Binnen één jaar	4.419	2.143
Na één jaar en minder dan vijf jaar	7.563	2.984
Meer dan vijf jaar	3.111	8

De jaarlijkse huurkost van deze verbintenissen bedroeg 4.167 kEUR voor 2016 (2.375 kEUR in 2015).

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 2016 had de Groep voor 18.553 kEUR verplichtingen (2015: 14.425 kEUR) ten gevolge van verbintenissen tot de aanschaffing van vaste activa.

De belangrijkste verbintenissen hebben betrekking op de capaciteitsuitbreiding in de fabrieken van Lembeke en Courcelles en een nieuwe lijn voor Lotus Zebra in de fabriek in Oostakker.

3. Contracten grondstoffen en afgewerkte producten

De aangekochte nog te leveren grondstoffen en afgewerkte producten in 2017 en 2018 bedragen 74.339 kEUR, zoals hieronder gedetailleerd.

IN DUIZENDEN EUR	2016	2015
Binnen één jaar	70.173	57.435
Na één jaar en minder dan vijf jaar	4.166	13.610

4. Andere rechten en verbintenissen

Bankgaranties per 31 december 2016: 601 kEUR (per 31/12/2015: 566 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 2016 van Lotus Bakeries.

34. Categorieën en reële waarde van financiële instrumenten

Financiële activa per klasse en waarderingscategorie:

Alle financiële activa (handelsvorderingen, geldmiddelen en kasequivalenten) worden opgenomen aan geamortiseerde kostprijs. De reële waarde van deze activa wijkt niet significant af van hun nominale waarde. Op 31 december 2016 en 2015 zijn er geen financiële activa gewaardeerd aan reële waarde.

Financiële verplichtingen per klasse en waarderingscategorie:

31 DECEMBER 2016

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	118.500	-	-		118.500
Afgeleide financiële instrumenten	20	-	-	3.419	Niveau 2	3.419
Overige langlopende verplichtingen	21	5	-	19.555	Niveau 3	19.560
Langlopende verplichtingen		118.505	-	22.974		141.479
Rentedragende verplichtingen	13,17	7.533	-	-		7.533
Handelsschulden	22	54.742	-	-		54.742
Afgeleide financiële instrumenten	20,22	-	4	-	Niveau 2	4
Kortlopende verplichtingen		62.275	4	-		62.279
Totaal financiële verplichtingen		180.780	4	22.974		203.758

31 DECEMBER 2015

Rentedragende verplichtingen	13,17	97.000	-	-		97.000
Afgeleide financiële instrumenten	20	-	-	869	Niveau 2	869
Overige langlopende verplichtingen	21	4	-	22.811	Niveau 3	22.815
Langlopende verplichtingen		97.004	-	23.680		120.684
Rentedragende verplichtingen	13,17	99.086	-	-		99.086
Handelsschulden	22	42.498	-	-		42.498
Afgeleide financiële instrumenten	20,22	-	7	-	Niveau 2	7
Kortlopende verplichtingen		141.584	7	-		141.591
Totaal financiële verplichtingen		238.588	7	23.680		262.275

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 waarde hiërarchie. 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 waarde hiërarchie 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 2016 en 2015 hebben geen overdrachten tussen de verschillende niveaus van de reële waarde hiërarchie plaatsgevonden.

De reële waarde van de financiële verplichtingen aan geamortiseerde kostprijs wijkt niet significant af van hun nominale waarde.

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 2016 bedroegen deze kosten 1.320 kEUR.

JAARTAL	EXTERNE EN INTERNE KOSTEN VAN ONDERZOEK EN ONTWIKKELING
2016	1.320
2015	1.384
2014	1.434
2013	1.128
2012	974

36. Gebeurtenissen na balansdatum

Na 31 december 2016 hebben er zich geen belangrijke feiten voorgedaan die een materiële impact hebben op de jaarrekening.

37. Verklaring van de verantwoordelijke personen

We verklaren dat, voor zover ons bekend, de geconsolideerde financiële overzichten voor het jaar afgesloten op 31 december 2016, 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 2016 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, 12 april 2017

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 BCVBA, vertegenwoordigd door Peter Opsomer.

INDUIZENDE EUR

Audit fee voor de Groep audit 2016

Lotus Bakeries NV	75
Lotus Bakeries Groep	339

Totaal **414**

Bezoldiging voor de mandaten van PwC Bedrijfsrevisoren	256
Bezoldigingen voor de mandaten van de personen met wie PwC bedrijfsrevisoren verbonden is	158

Bezoldigingen voor bijkomende diensten van de commissaris voor de Groep

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

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

Andere controleopdrachten	14
Belastingadviesopdrachten	393
Andere opdrachten buiten de revisorale opdrachten	10

De overschrijding van de 1 op 1 regel werd goedgekeurd door het Auditcomité van Lotus Bakeries NV.

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 2016

Overeenkomstig de wettelijke bepalingen, brengen wij u verslag uit in het kader van ons mandaat van commissaris. Dit verslag omvat ons oordeel over de geconsolideerde jaarrekening en tevens de vereiste bijkomende verklaring. De geconsolideerde jaarrekening omvat de geconsolideerde balans op 31 december 2016, de geconsolideerde resultatenrekening, de geconsolideerde staat van de wijzigingen in het eigen vermogen en het geconsolideerde kasstroomoverzicht voor het boekjaar afgesloten op die datum, evenals een toelichting die een overzicht van de voornaamste gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige informatieverschaffing bevat.

Verslag over de geconsolideerde jaarrekening - Oordeel zonder voorbehoud

Wij hebben de controle uitgevoerd van de geconsolideerde jaarrekening van Lotus Bakeries NV (“de Vennootschap”) en haar dochterondernemingen (samen “de Groep”) opgesteld in overeenstemming met International Financial Reporting Standards (IFRS) zoals goedgekeurd door de Europese Unie en met de in België van toepassing zijnde wettelijke en reglementaire voorschriften. De geconsolideerde jaarrekening van de Groep is weergegeven in de financiële bijlage bij het Jaaroverzicht en het Jaaroverzicht zelf. De geconsolideerde balans bedraagt EUR'000 548.002 en de geconsolideerde resultatenrekening toont een winst van het boekjaar, aandeel Groep, van EUR'000 61.245.

Verantwoordelijkheid van de raad van bestuur voor het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van een geconsolideerde jaarrekening die een getrouw beeld geeft in overeenstemming met 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 het implementeren van een 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.

Verantwoordelijkheid van de commissaris

Het is onze verantwoordelijkheid een oordeel over deze geconsolideerde jaarrekening tot uitdrukking te brengen op basis van onze controle. Wij hebben onze controle volgens de internationale controlestandaarden (ISA's), zoals deze in België werden aangenomen, uitgevoerd. Die standaarden vereisen dat wij aan de deontologische vereisten voldoen alsook de controle plannen en uitvoeren teneinde een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen dat de geconsolideerde jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat.

Een controle omvat werkzaamheden ter verkrijging van controle-informatie over de in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen bedragen en toelichtingen. De geselecteerde werkzaamheden zijn afhankelijk van de beoordeling door de commissaris, met inbegrip van diens inschatting van de risico's van een afwijking van materieel belang in de geconsolideerde jaarrekening als gevolg van fraude of van fouten. Bij het maken van die risico-inschatting neemt de commissaris de interne beheersing van de Groep in aanmerking die relevant is voor het opstellen door de Vennootschap van de geconsolideerde jaarrekening, die een getrouw beeld geeft, teneinde controlewerkzaamheden op te zetten die in de gegeven omstandigheden geschikt zijn maar die niet gericht zijn op het geven van een oordeel over de effectiviteit van de interne beheersing van de Groep.

Een controle omvat tevens een evaluatie van de geschiktheid van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en van de redelijkheid van door de raad van bestuur gemaakte schattingen, alsmede een evaluatie van de presentatie van de geconsolideerde jaarrekening als geheel.

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

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is om daarop ons oordeel zonder voorbehoud te baseren.

Oordeel zonder voorbehoud

Naar ons oordeel geeft de geconsolideerde jaarrekening, een getrouw beeld van het vermogen en de geconsolideerde financiële toestand van de Groep op 31 december 2016 evenals van haar geconsolideerde resultaten en geconsolideerde kasstromen voor het boekjaar dat op die datum is afgesloten, in overeenstemming met International Financial Reporting Standards (IFRS) zoals goedgekeurd door de Europese Unie en met de in België van toepassing zijnde wettelijke en reglementaire voorschriften.

Verlag betreffende overige door wet- en regelgeving gestelde eisen

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen en de inhoud van het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening.

In het kader van ons mandaat en overeenkomstig de Belgische bijkomende norm bij de in België van toepassing zijnde internationale controlestandaarden (ISA's), is het onze verantwoordelijkheid om, in alle van materieel belang zijnde opzichten, de naleving van bepaalde wettelijke en reglementaire verplichtingen na te gaan. Op grond hiervan sluiten wij de volgende bijkomende verklaring in die niet van aard is om de draagwijdte van ons oordeel over de geconsolideerde jaarrekening te wijzigen:

- Het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening behandelt de door de wet vereiste inlichtingen, stemt overeen met de geconsolideerde jaarrekening en bevat geen van materieel belang zijnde inconsistenties ten aanzien van de informatie waarover wij beschikken in het kader van ons mandaat.

Gent, 12 april 2017

PwC Bedrijfsrevisoren bcvba
Vertegenwoordigd door

Peter Opsomer
Bedrijfsrevisor

VERKORT FINANCIËEL VIJFJARENOVERZICHT GROEP LOTUS BAKERIES

Geconsolideerde balans

IN DUIZENDEN EUR	31-12-2016	31-12-2015	31-12-2014	31-12-2013	31-12-2012
VASTE ACTIVA	437.310	442.884	263.881	262.729	214.154
Materiële vaste activa	161.590	139.377	137.569	136.489	109.064
Goodwill	144.368	93.229	46.135	46.517	25.960
Immateriële vaste activa	126.006	107.901	74.674	75.744	76.248
Investerings in andere vennootschappen	37	96.244	22	27	32
Uitgestelde belastingvorderingen	4.854	5.889	5.275	3.859	2.691
Andere vorderingen op lange termijn	455	244	206	93	159
VLOTTENDE ACTIVA	110.692	128.337	73.108	71.375	56.461
Voorraden	32.175	35.659	17.898	16.665	14.917
Handelsvorderingen	50.922	56.143	38.804	36.036	29.751
Geldmiddelen en kasequivalenten	19.932	18.547	11.855	11.933	6.452
TOTAAL DER ACTIVA	548.002	571.221	336.989	334.104	270.615
EIGEN VERMOGEN	248.464	217.525	200.629	171.375	145.206
Langlopende verplichtingen	197.245	169.242	39.506	43.984	34.041
Rentedragende verplichtingen	118.500	97.000	325	7.925	-
Uitgestelde belastingschulden	50.666	44.607	34.905	32.687	30.323
Overige langlopende verplichtingen	19.560	22.815	57	5	5
Kortlopende verplichtingen	102.293	184.454	96.854	118.745	91.368
Rentedragende verplichtingen	7.533	99.086	41.144	62.337	41.675
Handelsschulden	54.742	42.498	33.309	34.249	30.886
Personeelsgerelateerde schulden	18.418	18.336	12.357	12.525	10.792
TOTAAL DER PASSIVA	548.002	571.221	336.989	334.104	270.615

Geconsolideerde resultatenrekening

IN DUIZENDEN EUR	2016	2015	2014	2013	2012
OMZET	507.208	411.576	347.890	332.319	288.455
RECURRENT BEDRIJFSRESULTAAT (REBIT)	83.945	64.764	49.433	41.371	36.680
Niet-recurrent bedrijfsresultaat	4.507	(1.748)	(261)	(3.655)	(1.953)
BEDRIJFSRESULTAAT (EBIT)	88.452	63.016	49.172	37.716	34.727
Financieel resultaat	(2.675)	(778)	16	(1.740)	(1.569)
RESULTAAT VÓÓR BELASTINGEN	85.777	62.238	49.188	35.976	33.158
Belastingen	(23.322)	(16.623)	(12.415)	(8.057)	(7.408)
RESULTAAT NA BELASTINGEN	62.455	45.615	36.773	27.919	25.750
NETTORESULTAAT - toe te rekenen aan:	62.455	45.615	36.773	27.919	25.750
Minderheidsbelangen	1.210	202	(2)	(1)	13
Houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries	61.245	45.413	36.775	27.920	25.737

VERKORTE STATUTAIRE JAARREKENING VAN LOTUS BAKERIES NV

Balans na winstverdeling

ACTIVA IN DUIZENDEN EUR	31-12-2016	31-12-2015
Vaste Activa	375.054	376.225
II. Immateriële vaste activa	8.981	10.478
IV. Financiële vaste activa	366.073	365.747
A. Verbonden ondernemingen	366.073	365.747
1. Deelnemingen	366.073	365.747
VI. Vlottende Activa	24.836	24.537
VII. Vorderingen op ten hoogste één jaar	11.792	10.515
A. Handelsvorderingen	11.655	10.117
B. Overige vorderingen	137	398
VIII. Geldbeleggingen	12.038	13.677
A. Eigen beleggingen	12.038	13.677
IX. Liquide middelen	996	334
X. Overlopende rekeningen	10	11
TOTAAL DER ACTIVA	399.890	400.762

PASSIVA IN DUIZENDEN EUR	31-12-2016	31-12-2015
Eigen Vermogen	74.646	69.237
I. Kapitaal	3.576	3.573
A. Geplaatst kapitaal	3.576	3.573
II. Uitgiftepremies	11.951	11.794
IV. Reserves	59.119	53.870
A. Wettelijke reserve	357	357
B. Onbeschikbare reserves	12.110	13.749
1. Voor eigen aandelen	12.038	13.677
2. Andere	72	72
C. Belastingvrije reserves	545	545
D. Beschikbare reserves	46.107	39.219
Schulden	325.244	331.525
VIII. Schulden op meer dan één jaar	107.301	107.168
A. Financiële schulden	98.140	98.140
5. Overige leningen	98.140	98.140
D. Overige schulden	9.161	9.028
IX. Schulden op ten hoogste één jaar	217.939	223.846
A. Schulden op meer dan één jaar die binnen het jaar vervallen	-	1.268
B. Financiële schulden	197.787	204.492
2. Overige leningen	197.787	204.492
C. Handelsschulden	6.085	6.371
1. Leveranciers	6.085	6.371
E. Schulden met betrekking tot belastingen, bezoldigingen en sociale lasten	782	13
1. Belastingen	782	13
F. Overige schulden	13.285	11.702
X. Overlopende rekeningen	4	511
TOTAAL DER PASSIVA	399.890	400.762

Niet-geconsolideerde resultatenrekening

IN DUIZENDEN EUR	2016	2015
I. Bedrijfsopbrengsten	11.523	10.078
D. Andere bedrijfsopbrengsten	11.523	10.078
II. Bedrijfskosten	(4.671)	(7.068)
B. Diensten en diverse goederen	3.145	4.407
D. Afschrijvingen en waardeverminderingen op oprichtingskosten, op immateriële en materiële vaste activa	1.497	1.497
G. Andere bedrijfskosten	29	42
H. Niet-recurrente bedrijfskosten	-	1.122
III. Bedrijfswinst	6.852	3.010
IV. Financiële opbrengsten	16.426	11.917
A. Opbrengsten uit financiële vaste activa	15.896	11.749
C. Andere financiële opbrengsten	530	168
V. Financiële kosten	(3.581)	(3.258)
A. Kosten van schulden	3.307	3.062
C. Andere financiële kosten	274	196
IX. Winst van het boekjaar vóór belasting	19.697	11.669
X. Belastingen op het resultaat	(1.007)	39
A. Belastingen	1.007	14
B. Regularisering van belastingen en terugneming van voorzieningen voor belastingen	-	(53)
XI. Winst van het boekjaar	18.690	11.708
XIII. Te bestemmen winst van het boekjaar	18.690	11.708

Resultaatverwerking

IN DUIZENDEN EUR	2016	2015
A. Te bestemmen winstsaldo	18.690	11.708
1. Te bestemmen winst van het boekjaar	18.690	11.708
B. Onttrekking aan het eigen vermogen	-	81
2. Aan de reserves	-	81
C. Toevoeging aan het eigen vermogen	(5.249)	(4)
2. Aan de wettelijke reserve	-	4
3. Aan de overige reserves	5.249	-
F. Uit te keren winst	(13.441)	(11.785)
1. Vergoeding van het kapitaal	13.191	11.535
2. Bestuurders of zaakvoerders	250	250

Uittreksel uit de toelichting

VIII. Staat van het kapitaal	2016	2015	2016
	IN DUIZENDEN EUR	IN DUIZENDEN EUR	AANTAL AANDELEN
A. Maatschappelijk kapitaal			
1. Geplaatst kapitaal			
Per einde van het vorige boekjaar	3.573	3.534	
Per einde van het boekjaar	3.576	3.573	
2. Samenstelling van het kapitaal			
2.1. Soorten aandelen			
Gewone aandelen	3.576	3.573	812.513
2.2. Aandelen op naam of aan toonder			
Op naam			1.104
Aan toonder			-
Gedematerialiseerd			811.409
C. Eigen aandelen gehouden door:			
- Haar dochters	-	-	-
E. Toegestaan, niet geplaatst kapitaal	957	960	

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. Materiële 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 opgenomen in de resultatenrekening.

1.5. Geldbeleggingen en liquide middelen

Eigen aandelen worden gewaardeerd tegen aanschaffingsprijs.

De liquide middelen 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
- Biscuiterie Willems BVBA
- B.W.I. 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

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

info@lotusbakeries.com





www.lotusbakeries.com