



BAKERIES  
SINCE 1932

JAARVERSLAG  
**2011**



**ANNA'S**



---

## INHOUD

<b>Geconsolideerde kerncijfers</b>	<b>2</b>
<b>Markante gebeurtenissen in 2011</b>	<b>4</b>
<b>I. Boodschap van de Voorzitter en de CEO</b>	<b>6</b>
<b>II. Lotus Bakeries' strategie</b>	<b>8</b>
<b>III. Profiel van de Groep Lotus Bakeries</b>	<b>10</b>
<b>IV. Corporate Governance Verklaring</b>	<b>18</b>
<b>V. Verslag Raad van Bestuur</b>	<b>32</b>
1. Activiteiten in 2011	33
2. Financiële informatie	40
3. Vooruitzichten 2012	44
4. Resultaten en voorstel tot winstverdeling	45
5. Corporate Governance Verklaring	45
<b>VI. 'Care for today - Respect for tomorrow'</b>	<b>46</b>
<b>VII. Beurs- en aandeelhoudersinformatie</b>	<b>52</b>
<b>VIII. Management van de Groep Lotus Bakeries</b>	<b>56</b>
<b>IX. Financiële gegevens</b>	<b>58</b>
Geconsolideerde jaarrekening	60
Financieel vijfjarenoverzicht Groep Lotus Bakeries	63
<b>X. Algemene inlichtingen</b>	<b>64</b>

---

GECONSOLIDEERDE  
KERNCIJFERS



in miljoen EUR

	2011	2010	2009	2008	2007
<b>RESULTATENREKENING</b>					
Omzet	275,60	264,82	261,07	256,69	224,53
Handelsgoederen, grond- en hulpstoffen	(83,41)	(82,38)	(87,32)	(93,50)	(75,31)
Diensten en diverse goederen	(73,25)	(69,63)	(63,80)	(60,87)	(56,24)
Personeelskosten	(68,72)	(65,53)	(65,00)	(61,20)	(56,34)
Afschrijvingen en waardeverminderingen <sup>(1)</sup>	(12,07)	(12,50)	(12,08)	(11,00)	(10,36)
Andere bedrijfsopbrengsten en -kosten (netto)	(1,78)	0,17	1,71	3,93	2,42
Recurrent bedrijfsresultaat (REBIT)	36,37	34,96	34,59	34,04	28,70
Recurrente bedrijfscashflow (REBITDA) <sup>(2)</sup>	49,36	48,71	48,20	45,69	38,75
Niet-recurrent bedrijfsresultaat	(2,70)	(0,87)	(0,29)	(0,78)	(0,94)
Bedrijfsresultaat (EBIT) <sup>(3)</sup>	33,67	34,09	34,30	33,26	27,76
Financieel resultaat	(0,69)	(2,96)	(2,83)	(6,94)	(3,97)
Resultaat vóór belastingen	32,98	31,13	31,47	26,32	23,79
Belastingen	(9,17)	(8,06)	(8,20)	(6,41)	(3,44)
Resultaat na belastingen	23,81	23,07	23,27	19,91	20,35
Resultaat uit vermogensmutatie	-	-	-	0,25	0,31
Resultaat uit beëindigende activiteiten	-	-	1,89	-	-
Nettoresultaat	23,81	23,07	25,16	20,16	20,66
Nettoresultaat: aandeel derden	0,01	0,01	0,10	0,13	0,14
Nettoresultaat: aandeel Groep	23,80	23,06	25,06	20,03	20,52
<b>AUTOFINANCIERING EN INVESTERINGEN</b>					
Netto cash flow <sup>(4)</sup>	36,41	38,15	40,47	36,50	29,71
Investerings <sup>(5)</sup>	16,98	17,09	9,18	10,81	7,33
<b>BALANS</b>					
Balanstotaal	237,89	224,73	226,11	227,91	195,33
Eigen vermogen	126,76	109,80	101,20	85,86	68,92
Netto financiële schulden <sup>(6)</sup>	10,88	23,76	26,99	40,39	42,25
<b>AANTAL PERSONEELSLEDEN <sup>(7)</sup></b>					
	<b>1.198</b>	<b>1.198</b>	<b>1.224</b>	<b>1.245</b>	<b>1.152</b>
<b>GECONSOLIDEERDE KERNCIJFERS PER AANDEEL in EUR <sup>(8)</sup></b>					
Recurrent bedrijfsresultaat (REBIT)	48,54	46,52	45,08	44,63	37,64
Recurrente bedrijfscashflow (REBITDA) <sup>(2)</sup>	65,90	64,83	62,81	59,91	50,82
Nettoresultaat: aandeel Groep	31,77	30,68	32,67	26,28	26,90
Brutodividend <sup>(9)</sup>	9,40	8,80	7,80	6,80	5,40
Nettodividend	7,05	6,60	5,85	5,10	4,05
Gewogen gemiddeld aantal aandelen	749.088	751.377	767.320	762.664	762.453
<b>Totaal aantal aandelen per 31 december</b>	<b>772.563</b>	<b>772.563</b>	<b>803.037</b>	<b>803.037</b>	<b>803.037</b>

GECONSOLIDEERDE KERNCIJFERS

< Genieten van een Lotus speculoosje bij een kop koffie - 'Bij koffie hoort Lotus speculoos.'

## GECONSOLIDEERDE KERNCIJFERS VAN DE GROEP LOTUS BAKERIES

(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) Netto cash flow wordt gedefinieerd als nettoresultaat + alle niet-kosten - alle niet-kasopbrengsten.

(5) Omvat investeringen in materiële en immateriële vaste activa.

(6) Netto financiële schulden worden gedefinieerd als financiële schulden - geldbeleggingen - liquide middelen - eigen aandelen.

(7) Voor de joint ventures zijn alle personeelsleden voor honderd procent meegerekend.

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

(9) Voor 2011: dividend voorgesteld aan de Gewone Algemene Vergadering van 11 mei 2012.



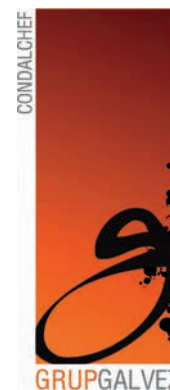
Bouw nieuwe productiehal in  
Lembeke en Oostakker

Lembeke

Koninklijke Peijnenburg:  
aankondiging investering van 18 miljoen euro



Aankoop pastorie Lembeke - nieuw hoofdkantoor



Overname out-of-home klanten Disnerga  
door Lotus Bakeries Iberica

## MARKANTE GEBEURTENISSEN IN 2011

MARKANTE GEBEURTENISSEN IN 2011



Centralisatie Procurement



**ANNAS  
ANNA'S**

Centralisatie productie  
Annas/Anna's in Zweden

'Topspot Award for highest likeability'  
& de 'Bronze Brand Impact Award'



Polen - Warschau

All time high  
marktaandeel België  
voor speculoos,  
gebakspecialiteiten  
en wafels



Oprichting Sales Office Polen  
(operationeel sinds januari 2011)  
Marek Kowalewski



Matthieu Boone  
neemt afscheid als CEO



Start nieuw EXCO-team:  
vlnr.

- |                     |   |
|---------------------|---|
| Ignace Heyman       | Corporate director marketing                    |
| John Van de Par     | Corporate director ICT, tax,<br>legal & risk    |
| Jan Vander Stichele | COO   |
| Jan Boone           | CEO   |
| Jos Destrooper      | Corporate director finance<br>& human resources |
| Ronald Drieduite    | Corporate director<br>home markets              |

MARKANTE GEBEURTENISSEN IN 2011



BAKERIES  
SINCE 1932

BOODSCHAP VAN DE  
VOORZITTER EN DE CEO



Jan Vander Stichele  
COO

Karel Boone  
Voorzitter

Matthieu Boone  
Voorzitter  
(vanaf 11 mei 2012)

Jan Boone  
CEO

Als bedrijf kunnen we terugblikken op een geslaagd jaar 2011. In 2011 kon Lotus Bakeries een mooie interne groei voorleggen van 4% en op vergelijkbare basis zelfs van 6%. Strategisch zijn we dan ook meer dan ooit overtuigd van de 'expandability' oftewel de 'potentiële groei' van onze categorieën. Met name het geloof dat indien we met de juiste Lotus specialiteiten op een pakkende manier communiceren met de consument, we groei zullen realiseren. De afgelopen jaren hebben we laten zien dat we nét met onze topproducten significante groei kunnen realiseren. Als we maar gefocust blijven werken, van productinnovatie tot communicatie.

Daar mogen we als bedrijf best trots op zijn. Het is toch fantastisch om te zien dat we erin slagen om deze authentieke doch hedendaagse Lotus specialiteiten steeds populairder te maken. Hoe hebben we dat gedaan?

Vooreerst start alles met een kwalitatief product met een onderscheidende smaak. Het product is de basis van alles. Als in het product geen onderscheidende kwaliteit en smaak zit, heeft het geen zin om reclame te maken. Dat onderscheidende product hebben we. Desondanks moeten we elk jaar opnieuw stappen zetten naar een nóg hoger niveau. We moeten onze voorsprong blijven behouden. Dit is een continue uitdaging die we elke dag opnieuw met elkaar moeten aangaan. Ons hart ligt bij het maken van lekkere producten. Daar ligt ook het succes van onze mini-varianten. Daar is echt vraag naar. We geven mensen de heerlijke originele smaak van de Lotus Luikse wafel of frangipane in een kleiner formaat.

Ten slotte hebben we meer middelen vrijgemaakt om te communiceren met de consument: vooreerst op tv en radio, online via onze 'Lotus Vrienden' site en uiteraard ook via het winkel-punt.

Wat gaat 2012 en de verdere toekomst ons brengen? Lotus Bakeries is ervan overtuigd dat het significant dient te blijven investeren in marketing & sales om haar merken en de daaraan gekoppelde specialiteiten te ondersteunen en verder uit te bouwen. De strategie van een doorgedreven focus op de belangrijkste specialiteiten zal worden gecontinueerd.

Zo zal, om aan de stijgende vraag van speculoos te voldoen, de productiecapaciteit in Lembeke fors worden verhoogd. Een doorgedreven focus om speculoos internationaal verder uit te bouwen is immers een belangrijke pijler in de langetermijnstrategie van de Groep. Verder werd in het eerste semester van dit jaar de 'pepparkakor' productie gecentraliseerd in Zweden en zal op termijn alle gebakproductie in België worden ondergebracht in Oostakker. De aangekondigde investeringen in Geldrop en Sintjohannesga zullen in 2012 gestart worden. Het totaal aan investeringen voor de jaren 2011-2013 zal dan ook ongeveer 65 miljoen EUR bedragen en hiermee bouwt Lotus Bakeries aan het verder verhogen van productie-efficiënties in de verschillende sites en een consistent hoog kwaliteitsniveau van de verschillende specialiteiten.

De politiek van Lotus Bakeries om de prijsevolu-ties van grondstoffen, verpakkingsmateriaal en andere kostprijselementen in combinatie met productie-efficiënties te verrekenen in de

tariefprijzen zal consistent worden doorgetrokken. Zowel het Management als de Raad van Bestuur van Lotus Bakeries zijn overtuigd dat de juiste strategie en fundamenteen aanwezig zijn om op termijn verder te blijven groeien en dit op een rendabele wijze.

In onze ogen maken mensen het verschil. Dit geldt in elk bedrijf. Ons motto is dan ook 'It's all about people'. Daarom willen we alle medewerkers danken voor de inspanningen in het afgelopen jaar. Wij hebben dat zeer geapprecieerd, ook al zeggen we dit misschien te weinig. Uiteraard moeten we erop letten dat we als Lotus familie alles steeds beter doen en steeds durven vernieuwen. Want stilstaan is achteruitgaan.

We zijn met zijn allen ambitieus en we zetten ons elke dag weer met meer dan 100 procent in voor de verdere groei en bloei van ons bedrijf Lotus Bakeries. We hopen in 2012 opnieuw een mooi en sterk jaar neer te zetten.



**Jan Boone**  
CEO



**Karel Boone**  
Voorzitter





LOTUS BAKERIES'  
STRATEGIE



## MISSION STATEMENT

Lotus Bakeries wenst haar 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. Hiermee wenst de onderneming een dagelijkse bijdrage te leveren aan een betere wereld met oog voor voeding & gezondheid, gebruik van grondstoffen, de maatschappij en het welzijn van haar medewerkers.

Lotus Bakeries richt zich op drie pijlers:

- Focus op authentieke producten uit de koekjes- en gebakwereld. Producten die onderscheidend zijn, zowel op het gebied van kwaliteit als consumententevredenheid. De consument mag van de specialiteiten van Lotus Bakeries het beste verwachten.
- Een doelgerichte merkpolitiek: bouwen aan merken met inhoud. Lotus, Peijnenburg en Anna's zijn sterke merken die fierheid uitstralen en waar de consument terecht vertrouwen in heeft en zich goed bij voelt.
- Het versterken van het duidelijke leiderschap met haar specialiteiten.

## LOTUS BAKERIES' STRATEGIE

Lotus Bakeries is actief op het gebied van authentieke specialiteiten in de koekjes-, ontbijtkoek-, wafels- en gebakmarkt. Lotus Bakeries wil haar leiderschap in de regio van elk van deze specialiteiten blijvend versterken en stimuleert zowel de meer traditionele markten als ook de internationalisatie van deze producten. De sterke posities van de merken Lotus, Peijnenburg en Anna's bevestigen dit leiderschap.

De drie merken staan ieder voor hun eigen specifieke producten:

Lotus is het merk voor speculoos, speculoos-pasta en speculoosijs, gebak, wafels & galetten en peperkoek in de verschillende wereldwijde markten.

Peijnenburg is het merk in Nederland voor ontbijtkoek en andere specialiteiten.

Anna's is het merk voor de pepparkorspecialiteiten. Een sterk merk in vooral Scandinavië en Noord-Amerika.

Dit leiderschap wordt continu versterkt door het hanteren van een aantal consequent doorgevoerde strategische keuzes:

1. De specialiteiten van Lotus Bakeries hebben veel groeipotentieel. Door een sterke focus op de best presterende producten, kunnen deze producten nog sterk groeien in zowel traditionele markten als in nieuwe groeimarkten.
2. Duidelijke en consistente communicatie met de consument centraal stellen en hiervoor voldoende middelen vrijmaken.
3. Gerichte productinnovaties die deels gericht zijn op 'format innovation', en deels op het brengen van producten voor nieuwe gebruiksmomenten.
4. Een doorgedreven focus op het continue verbeteren van onze productie-efficiëntie. Het doel hiervan is de beste kwaliteitsproducten te blijven produceren aan de meest competitieve kostprijs.
5. Duurzaam ondernemen is voor Lotus Bakeries van cruciaal belang. Het belangrijke thema Corporate Social Responsibility is binnen de organisatie geïmplementeerd als 'Care for Today' - 'Respect for Tomorrow'. De implementatie en continue verbeteringen hiervan richten zich vooral op vier overkoepelende thema's (1) voeding & gezondheid, (2) duurzaam gebruik van grondstoffen, (3) maatschappij en (4) medewerkers.



II LOTUS BAKERIES' STRATEGIE

# ANNA'S



PROFIEL  
VAN DE GROEP  
LOTUS BAKERIES



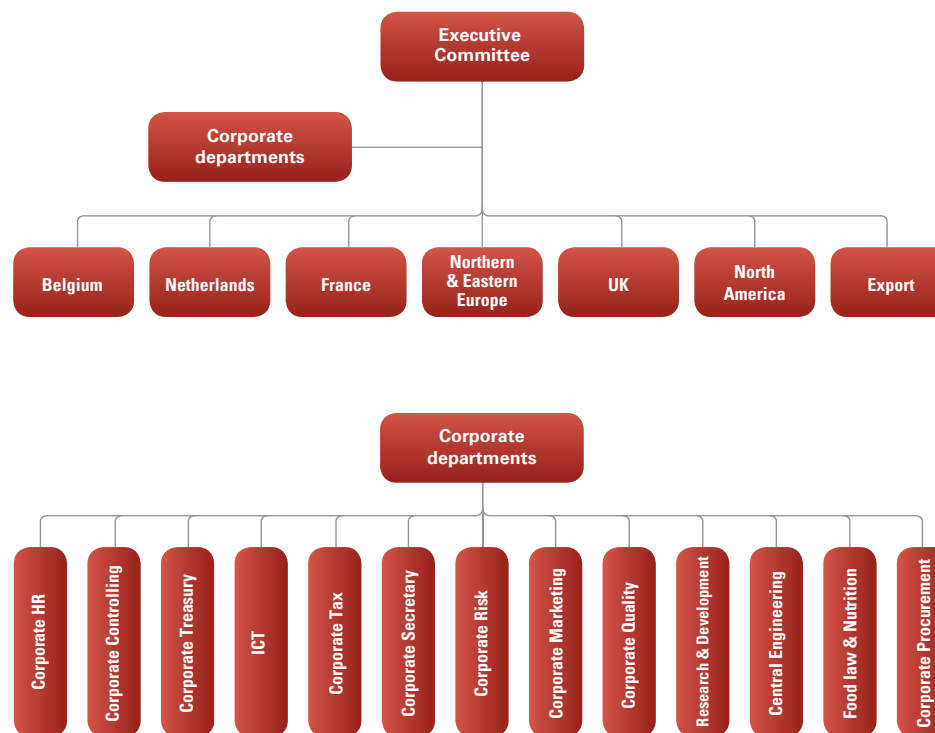
## 1. GROEPSFUNCTIES EN LANDENORGANISATIE

Om de strategie en daaruit geformuleerde uitdagende doelstellingen van de Groep Lotus Bakeries zo coherent en efficiënt mogelijk te kunnen realiseren, werd gekozen voor een groepsbeleid dat wordt uitgevoerd onder aansturing van het Executive Committee (EXCO) en wordt uitgedragen naar de verschillende corporate afdelingen, landen- en regio-organisaties ('area's'). De EXCO-leden en de General Managers van elke area vormen samen het Group Management Team.

De landen- en regio-organisaties spelen een zeer belangrijke rol door op de commerciële eigenheden van elke markt en de cultuur van elk land in te spelen. Het is van groot belang dat elk land en/of regio met zijn commercieel beleid zo goed mogelijk aansluit op zijn markt en dat de productievestigingen ook marktgericht werken. Dit is onderdeel van het groepsbeleid van Lotus Bakeries en vindt plaats binnen de beleidslijnen die op groepsniveau worden bepaald.

Het Executive Committee bestaat uit de volgende personen met de daaraan gekoppelde bevoegdheden:

Naam	Functie	Afdeling
Jan Boone	CEO	
Jan Vander Stichele	COO	Corporate afdelingen: Procurement, Central Engineering, R&D, Quality, Food law & Nutrition
Ignace Heyman	Corporate director marketing	Corporate afdeling: Marketing
Jos Destrooper	Corporate director finance & human resources	Corporate afdelingen: Controlling, Treasury, HR
Ronald Drieduite	Corporate director home markets	Area's: België, Nederland, Frankrijk, Noord- en Oost-Europa, Verenigd Koninkrijk
John Van de Par	Corporate director ICT, tax, legal & risk	Corporate afdelingen: ICT, Tax, Corporate Secretary, Risk Management





## 2. PRODUCTEN

Lotus Bakeries heeft gekozen voor een merkpolitiek in authentieke specialiteiten in de koekjes- en gebakwereld: speculoos, peperkoek/ontbijtkoek, wafels en galetten, gebakspecialiteiten en pepparkakorkoekjes. Deze merkpolitiek realiseert Lotus Bakeries door haar leiderschap te versterken in de regio van de specialiteit en de internationalisatie van deze producten te stimuleren.

### SPECULOOS

Speculoos is van oorsprong een Belgisch product dat zijn typische smaak dankt aan de karamelisatie van de suiker tijdens het bakproces. In België is Lotus speculoos een toproduct in de gehele koekjesmarkt.

Lotus speculoos kent steeds meer internationale bijval, waardoor inmiddels 75% van de verkoop buiten België wordt gerealiseerd.

De unieke smaakbeleving van Lotus speculoos wil de consument ook ervaren in andere producten welke sterk verankerd zijn in zijn verbruikspatroon. Daarom werden Lotus speculoospasta en Lotus speculoosijs ontwikkeld op basis van Lotus speculooskoekjes zodat de consument zijn vertrouwde en unieke Lotus speculoosmaak in deze producten terugvindt.



III PROFIEL VAN DE GROEP LOTUS BAKERIES

< Eén van onze 'Star Products' is Lotus frangipane die ook in mini-variant verkrijgbaar is.

### ONTBIJTKOEK (benaming in Nederland) PEPERKOEK (benaming in België)

Dit authentieke product uit de Lage Landen heeft zich zeer sterk ontwikkeld in Nederland, waar de populariteit van ontbijtkoek zeer groot is. Sterke merken zoals Peijnenburg en Wieger Ketellapper zijn uitgebouwd tot moderne, eigentijdse begrippen die passen in het verbruikspatroon van de hedendaagse, bewuste consument. In de ontbijtkoekmarkt heeft Koninklijke Peijnenburg in Nederland een marktaandeel van meer dan 60%. Lotus wil deze producten versterkt commercialiseren, allereerst in België. Onder het merk Lotus zal een nieuwe dynamiek aan dit product worden gegeven door productontwikkeling en verpakkingsvernieuwing.



### GEBAKSPECIALITEITEN

Deze groep van authentieke producten is moeilijk onder één noemer te plaatsen. In vrijwel alle gevallen gaat het om specialiteiten die zeer populair zijn in hun regio en land van oorsprong. De specialiteiten hebben een uitstekende kwaliteit en een sterke branding. Deze producten zoals frangipane, madeleine, carré confiture en

Zebra in België, Glacés en Enkhuizen koeken in Nederland en Bretoense boterspecialiteiten zijn belangrijke steunpunten voor de populariteit van het merk Lotus.



### WAFELS EN GALETTEN

België heeft reeds lang een goede reputatie voor zijn wafels. Lotus Bakeries heeft in dit segment een zeer uitgebreid gamma dat met name bestaat uit Luikse wafels, Soft wafels, gevulde wafels, galetten (knapperige en dunne wafels) en vanillewafels.



## PEPPARKAKORKOEKJES

Pepparkakorkoekjes zijn een Zweedse traditionele specialiteit. Het is een dun en krokant koekje met kaneel en gember. Annas Pepparkakor heeft dit product als specialiteit geïntroduceerd in Zweden, Finland, de Verenigde Staten, Canada en veel andere landen.



### 3. PRODUCTIEVESTIGINGEN

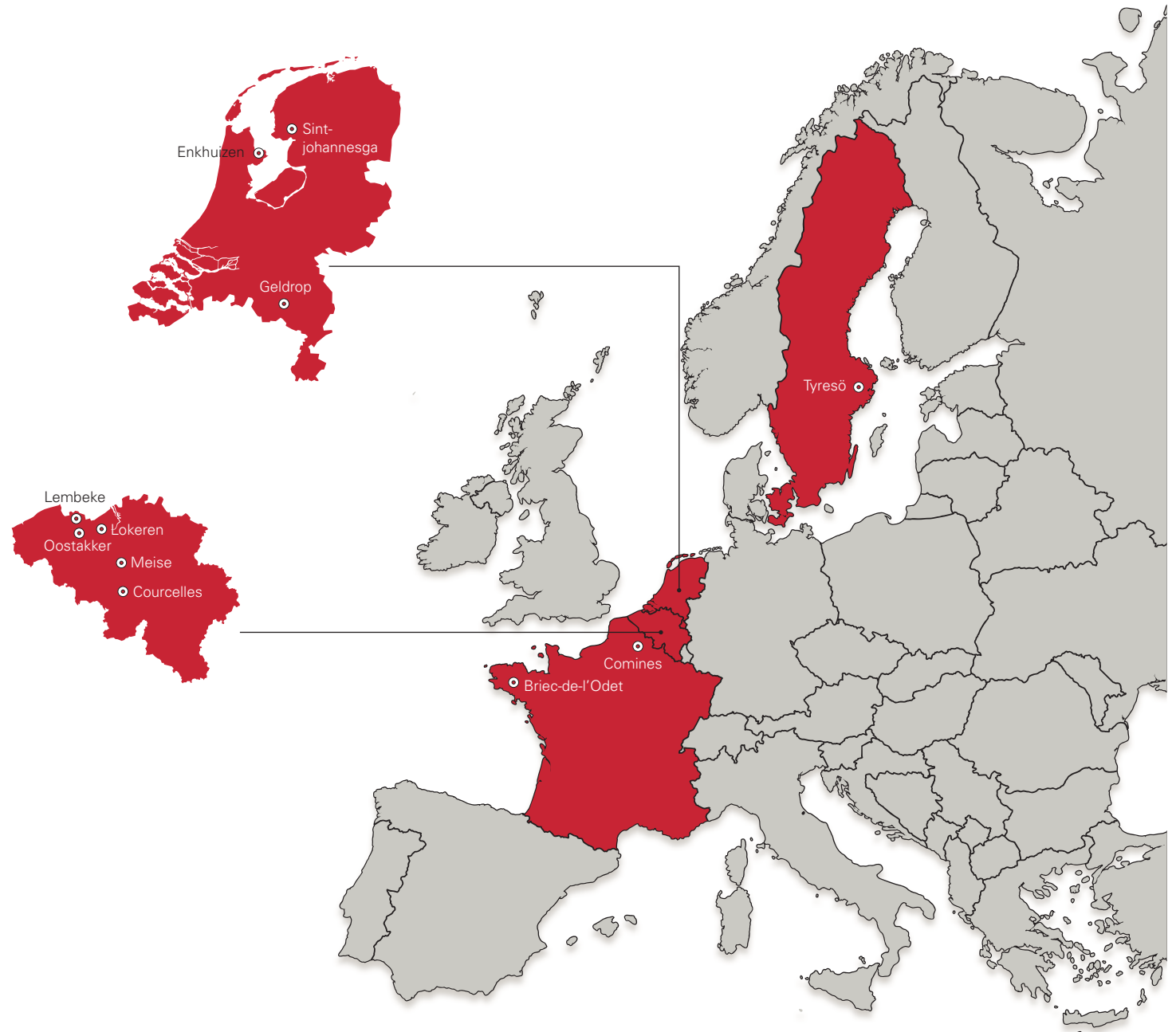
Het omvangrijke productengamma van Lotus Bakeries brengt met zich mee dat verschillende producttechnologieën worden aangewend. Het kennen, beheersen en verder ontwikkelen van deze producttechnologieën is voor Lotus Bakeries een permanente uitdaging.

Het is daarom noodzakelijk om het aantal producten en technologieën per productie-eenheid te beperken. Zo worden de producten en productieprocessen geconcentreerd in gespecialiseerde fabrieken.

Hieronder volgt een overzicht van de productievestigingen:

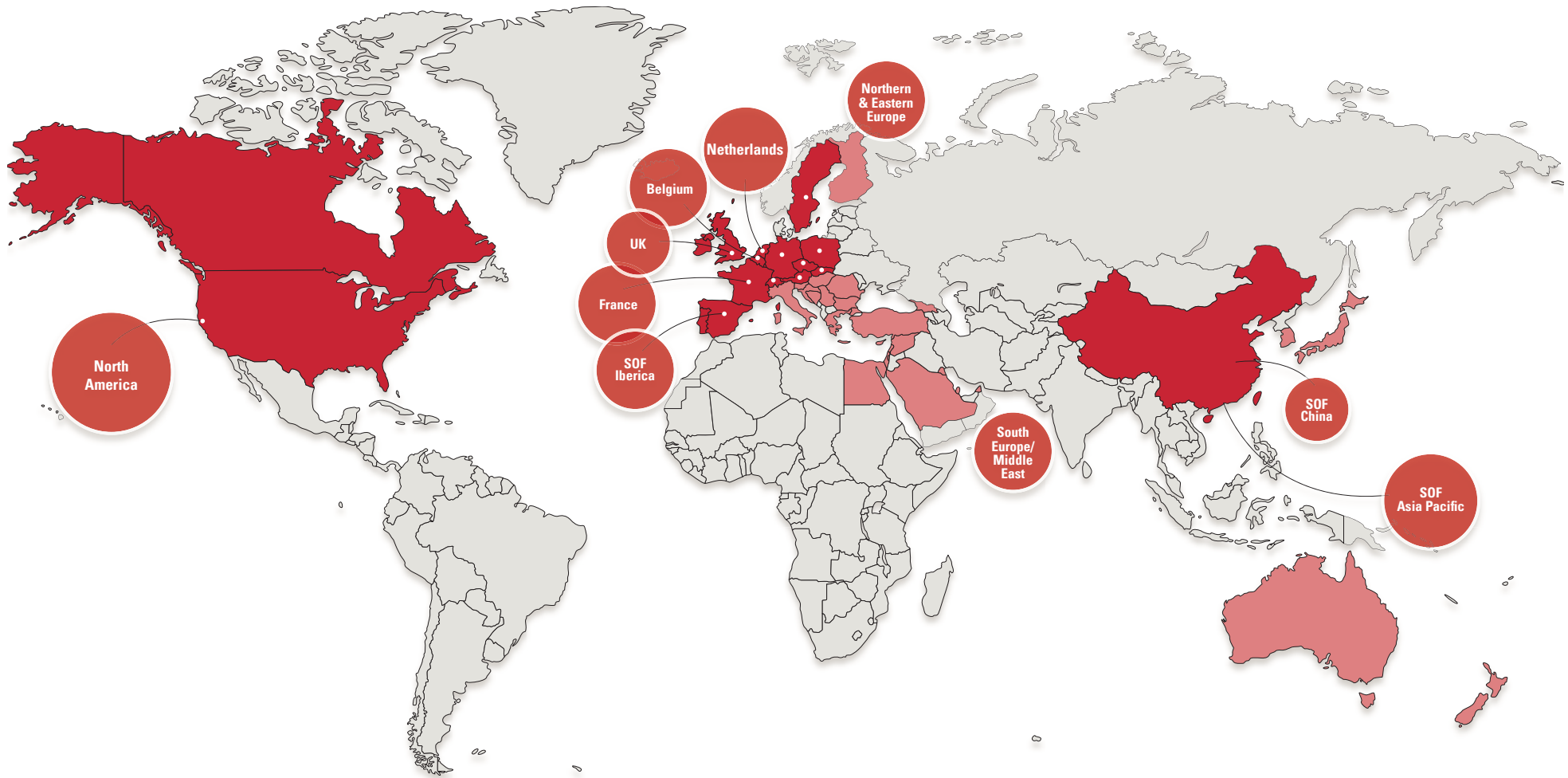
België (*)	Nederland	Frankrijk	Zweden
Lembeke speculoos	Geldrop ontbijtkoek	Comines gebakspecialiteiten en gevulde wafels	Tyresö pepparkakorkoekjes
Oostakker gebakspecialiteiten	Sintjohannesga ontbijtkoek	Briec-de-l'Odet Bretoense boterproducten	
Meise wafels en galetten	Enkhuizen Enkhuizer koeken en gebakspecialiteiten		
Courcelles wafels en galetten			

(\*) Lotus Bakeries heeft een logistiek centrum dat in Lokeren gevestigd is.





#### 4. AREA'S MET EIGEN VERKOOPORGANISATIE (SOF) & EXPORT PARTNERS



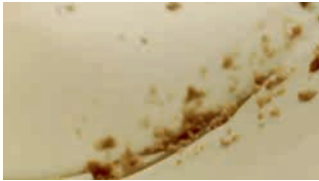
■ eigen verkooporganisatie (SOF = Sales Office)

■ export partners

III PROFIEL VAN DE GROEP LOTUS BAKERIES



^ Tv-spot Lotus madeleine - 'Lotus. Daar zit liefde in.'



^ Tv-spot Lotus speculoosijs - 'Lotus. Daar zit liefde in.'



^ Tv-spot Lotus Luikse wafel - 'Lotus wenst je een lekker en gezellig tv-moment.'



A chaque café,  
un speculoos Lotus



Le Goût Original  
[www.speculoos-lotus.fr](http://www.speculoos-lotus.fr)

# IV

CORPORATE  
GOVERNANCE  
VERKLARING

Lotus Bakeries heeft een Corporate Governance Charter aangenomen en gepubliceerd op haar website (www.lotusbakeries.com). Dit charter wordt aangepast in functie van gegevens die wijzigen. Dit charter verbindt er zich toe de principes van de Corporate Governance Code van 12 maart 2009 en de Corporate Governance wetgeving van 6 april 2010 toe te passen en beschrijft de belangrijkste aspecten van Lotus Bakeries' Corporate Governance en de interne reglementen van de Raad van Bestuur, van de Comités en het Executive Committee.

In dit jaarverslag worden de feitelijke gegevens over het toepassen van Lotus Bakeries' Corporate Governance weergegeven. Er zijn geen afwijkingen t.o.v. de bepalingen van de Corporate Governance Code.

## 1. KAPITAAL EN AANDELEN

### 1.1 KAPITAAL

Het maatschappelijk kapitaal bedraagt 3.400.003,65 EUR. Er hebben er zich in de loop van 2011 geen wijzigingen voorgedaan in het maatschappelijk kapitaal.

### 1.2 AANDELEN

Op 31 december 2011 bedroeg het aantal aandelen van Lotus Bakeries NV 772.563. Er hebben zich in de loop van 2011 geen wijzigingen voorgedaan in het aantal aandelen Lotus Bakeries.

De aandelen zijn op naam, aan toonder in coupures van 1-10-50 of gedematerialiseerd. Voor omzetting van aandelen in aandelen op naam of in gedematerialiseerde aandelen, kan contact opgenomen worden met het Corporate Secretary.

### 1.3 AANDELENOPTIES

In het kader van het Lotus Bakeries aandelenoptieplan werden 1.400 nieuwe aandelenopties in 2011 uitgegeven. Per 31 december 2011 bedroeg het totaal aantal nog niet-uitgeoefende aandelenopties 17.600.

Jaar van uitgifte van de opties	Aantal toegekende opties <sup>(1)</sup>	Aantal uitgeoefende opties <sup>(2)</sup>	Beschikbaar saldo opties
2007	11.950	6.300	5.650
2008	-	-	-
2009	7.650	-	7.650
2010	3.000	-	3.000
2011	1.300	-	1.300

(1) Aantal cumulatief toegekend - aantal cumulatief vervallen.

(2) Aantal cumulatief uitgeoefend.

### 1.4 WARRANTEN

De belangrijkste voorwaarden van de in 2007 uitgegeven warranten, de uitoefening ervan en de belangrijkste gevolgen van de opheffing van het voorkeurrecht voor de aandeelhouders zijn vermeld in toelichting 25 van de financiële bijlage.

### 1.5 INKOOP VAN EIGEN AANDELEN

De Buitengewone Algemene Vergadering van 8 mei 2009 verleende aan de Raad van Bestuur van Lotus Bakeries NV en van de rechtstreekse dochtervennootschappen een bijkomende machtiging om gedurende een termijn van vijf jaar maximum 50.000 aandelen Lotus Bakeries in te kopen tegen een vergoeding overeenkomende met de gemiddelde notering van het aandeel Lotus Bakeries over de laatste dertig kalenderdagen voorafgaand aan de datum van de inkoop verminderd met twintig procent als minimum-

vergoeding en vermeerderd met tien procent als maximumvergoeding.

De Buitengewone Algemene Vergadering van 8 mei 2009 verleende bovendien aan de Raad van Bestuur van Lotus Bakeries NV de machtiging om gedurende een termijn van vijf jaar aandelen of winstbewijzen van Lotus Bakeries NV te verkrijgen en te vervreemden tot beloop van maximum twintig procent van het geplaatste kapitaal onder de voorwaarden voorzien door het Wetboek van Vennootschappen, tegen een vergoeding overeenkomende met de gemiddelde notering van het aandeel Lotus Bakeries over de laatste dertig kalenderdagen voorafgaand aan de datum van inkoop respectievelijk datum van verkoop verminderd met twintig procent zowel in geval van inkoop als verkoop als minimumvergoeding en vermeerderd met respectievelijk tien procent in geval van inkoop en twintig procent in geval van verkoop als maximumvergoeding.

In de loop van 2011 werden 6.830 eigen aandelen ingekocht, welke een fractiewaarde van 30.052 EUR of 0,88% van het geplaatst kapitaal vertegenwoordigen. Het totaal aantal ingekochte eigen aandelen dat per einde boekjaar in portefeuille wordt gehouden bedraagt 25.548, welke een fractiewaarde van 112.411,20 EUR of 3,31% van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigt.

Allerlei beurstransacties werden uitgevoerd conform de verschillende machtigingen die de Buitengewone Algemene Vergaderingen van Aandeelhouders hiervoor verleenden aan de Raad van Bestuur.

## 2. AANDEELHOUDERS EN AANDEELHOUDERS-STRUCTUUR

Op basis van de transparantiekennisgevingen die door Lotus Bakeries NV op 30 april 2010 werden ontvangen, ziet het aandeelhouderschap van Lotus Bakeries NV er per 27 april 2010 als volgt uit:

	Aantal stemrechten	% stemrechten
Stichting Administratiekantoor van Aandelen Lotus Bakeries	446.378	57,78%
Lotus Bakeries Group Services NV <sup>(1)(3)</sup>	26.457	3,42%
<b>Totaal van Stichting Administratiekantoor van Aandelen Lotus Bakeries en Lotus Bakeries Group Services</b>	<b>472.835</b>	<b>61,20%</b>
Christavest Comm. VA <sup>(2)</sup>	63.046	8,16%
Publiek	236.682	30,64%
<b>Totaal</b>	<b>772.563</b>	<b>100,00%</b>

(1) Lotus Bakeries Group Services NV wordt voor 99,8% gecontroleerd door Lotus Bakeries NV en voor 100% door de Groep Lotus Bakeries. Lotus Bakeries NV wordt voor 57,78% gecontroleerd door Stichting Administratiekantoor van Aandelen Lotus Bakeries. Stichting Administratiekantoor van Aandelen Lotus Bakeries wordt niet gecontroleerd.

(2) Christavest Comm. VA wordt voor 82,82% gecontroleerd door Holding Biloba BVBA. De heer Stanislas Boone is statutair zaakvoerder van Christavest Comm. VA.

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

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

Lotus Bakeries NV heeft op 31 augustus 2010 een mededeling ontvangen in het kader van artikel 74§7 van de Wet van 1 april 2007 op de openbare overnamebiedingen.

Uit deze mededeling blijkt dat op 31 augustus 2010 Stichting Administratiekantoor van Aandelen Lotus Bakeries 446.378 aandelen Lotus Bakeries met stemrecht aanhield wat overeenstemt met een participatie van 57,78%.

### 3. RAAD VAN BESTUUR EN COMITÉS VAN DE RAAD VAN BESTUUR

#### 3.1 RAAD VAN BESTUUR

##### 3.1.1 Samenstelling

De samenstelling van de Raad van Bestuur sinds 13 mei 2011 is de volgende:

---

##### **Charlofin NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Baron Karel Boone**

**Niet-uitvoerend Voorzitter**

Karel Boone (70 jaar) behaalde het diploma van Handelsingenieur (KUL) en startte in 1966 als uitvoerend bestuurder van de Raad van Bestuur van Lotus Bakeries (toen Lotus Biscuits genaamd). Toen Lotus Biscuits in 1974 fuseerde met Corona werd hij CEO. Hij was tevens Voorzitter van de Raad van Bestuur van 1992 tot 2006. Vanaf oktober 2006 werd hij niet-uitvoerend Voorzitter van de Raad van Bestuur. Hij bekleedt daarnaast bestuurdersmandaten in Bank Degroof (tot 27/02/2012), UCB (Voorzitter) (tot 26/04/2012) en Vandemoortele (Voorzitter) (tot 08/05/2012). Hij is tevens Ere-Voorzitter van het Verbond van Belgische Ondernemingen.

Het mandaat van Charlofin NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger, Karel Boone, als niet-uitvoerend Voorzitter van Lotus Bakeries NV eindigt op de Gewone Algemene Vergadering van 2012.

---

##### **Beukenlaan NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Matthieu Boone**

**Niet-uitvoerend bestuurder**

Matthieu Boone (65 jaar) behaalde het diploma van Handelsingenieur (KUL). Hij was uitvoerend bestuurder van Lotus Bakeries sedert 1970. Vanaf 1989 werd hij gedelegeerd bestuurder en in 2006 volgde hij Karel Boone op als CEO en dit tot mei 2011. Vanaf dan is hij niet-uitvoerend bestuurder van Lotus Bakeries. Hij is lid van de Raad van Bestuur van ACG Gent, HUB-KAHO (Hogeschool-Universiteit Brussel en Sint-Lieven Hogeschool) en Voorzitter van VKW Oost-Vlaanderen. Het mandaat van Beukenlaan NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Matthieu Boone, als bestuurder van Lotus Bakeries NV eindigt op de Gewone Algemene Vergadering van 2013.

---

##### **Mercuur Consult NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Jan Boone**

**CEO**

Jan Boone (40 jaar) behaalde de diploma's van Licentiaat Toegepaste Economische Wetenschappen (KUL) en een Licence Spéciale en Révisorat (UMH). Hij startte zijn loopbaan in de Audit-afdeling van PricewaterhouseCoopers. In 2000 maakte hij de overstap naar Omega Pharma. Tot mei 2005 bekleedde hij daar de functie van Head of Corporate Controlling en was hij lid van het Executive Committee en Raad van Bestuur. Vanaf mei 2005 is hij actief bij Lotus Bakeries als managing director en actueel als CEO. Hij is tevens vanaf mei 2005 bestuurder bij Lotus Bakeries en vanaf mei 2011 gedelegeerd bestuurder. Daarnaast oefent hij het mandaat van (onafhankelijk) bestuurder uit bij Omega Pharma, Durabrik en Club Brugge.

Het mandaat van Mercur Consult NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Jan Boone, als uitvoerend bestuurder van Lotus Bakeries NV eindigt op de Gewone Algemene Vergadering van 2013.

---

##### **CofigoMM BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Jan Vander Stichele**

**COO**

Jan Vander Stichele (48 jaar) behaalde de diploma's van Burgerlijk Ingenieur (KUL) en van Kandidaat Toegepaste Economische Wetenschappen (KUL). Zijn belangrijkste functie was technisch directeur van de Groep Verlipack. Sedert eind 1996 is hij actief in de Groep Lotus Bakeries, aanvankelijk als algemeen directeur Lotus Bakeries France, nadien als general manager operations en actueel als COO. Hij is lid van de Raad van Bestuur van Lotus Bakeries sedert mei 2005 en gedelegeerd bestuurder vanaf mei 2011. Daarnaast oefent hij een bestuurdersmandaat uit bij Team Industries (Voorzitter) en Fevia Vlaanderen (Voorzitter).

Het mandaat van CofigoMM BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Jan Vander Stichele, als uitvoerend bestuurder van Lotus Bakeries NV eindigt op de Gewone Algemene Vergadering van 2013.

---

**PMF NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Johan Boone****Niet-uitvoerend bestuurder**

Johan Boone (60 jaar) behaalde het diploma van Licentiaat Tandheelkunde (KUL) en oefent het beroep uit van tandarts. Hij is lid van de Raad van Bestuur van Lotus Bakeries sedert 1996.

Het mandaat van PMF NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Johan Boone, als niet-uitvoerend bestuurder van Lotus Bakeries NV eindigt op de Gewone Algemene Vergadering van 2013.

---

**Anton Stevens****Niet-uitvoerend bestuurder**

Anton Stevens (35 jaar) is Licentiaat Rechten (RUG) en Licentiaat Notariaat (RUG). Hij is bestuurder van Lotus Bakeries sedert 2002.

Het mandaat van Anton Stevens als niet-uitvoerend bestuurder van Lotus Bakeries NV eindigt op de Gewone Algemene Vergadering van 2013.

---

**Herman Van de Velde NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Herman Van de Velde****Onafhankelijk bestuurder**

Herman Van de Velde (57 jaar) is Licentiaat Economische Wetenschappen (KUL) en haalde een postgraduaat Bedrijfsbeheer aan het UFSIA. Sinds 1989 is hij gedelegeerd bestuurder van de beursgenoteerde lingoegroep Van de Velde. Hij is tevens bestuurder bij Top Form International (Hong Kong). Hij is lid van de Raad van Bestuur van Lotus Bakeries sedert mei 2005. Hij is eveneens Voorzitter van het Ondernemersplatform VKW.

Het mandaat van Herman Van de Velde NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Herman Van de Velde, als onafhankelijk bestuurder van Lotus Bakeries NV eindigt op de Gewone Algemene Vergadering van 2013.

---

**Benoit Graulich BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Benoit Graulich****Onafhankelijk bestuurder**

Benoit Graulich (46 jaar) behaalde de diploma's van Master in de Rechten, Bedrijfskunde en Financieuzen aan de KUL. Hij startte zijn professionele loopbaan bij PricewaterhouseCoopers en vervolgens Artesia Bank. In 2000 werd hij partner bij Ernst & Young en is actueel partner bij Bencis Capital Partners. Hij oefent bestuurdersmandaten uit bij Van de Velde en Omega Pharma. Hij is bestuurder van Lotus Bakeries sedert 2009.

Het mandaat van Benoit Graulich BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Benoit Graulich, als onafhankelijk bestuurder van Lotus Bakeries NV eindigt op de Gewone Algemene Vergadering van 2013.

---

**Dominique Leroy****Onafhankelijk bestuurder**

Dominique Leroy (47 jaar) behaalde het diploma van handelsingenieur aan de Solvay Business School. Zij heeft een carrière van 24 jaar bij Unilever. Zij startte in finance en oefende diverse functies uit in sales en marketing. Ze werd benoemd als country manager van Unilever Belgium in 2007 en was tevens lid van het directiecomité van Unilever Benelux. In oktober 2011 begon zij bij Belgacom als Vice President Sales voor de consumentendivisie. Zij is bestuurder van Lotus Bakeries sedert 2009.

Het mandaat van Dominique Leroy als onafhankelijk bestuurder van Lotus Bakeries NV eindigt op de Gewone Algemene Vergadering van 2013.

---

**Sabine Sagaert BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Sabine Sagaert****Onafhankelijk bestuurder**

Sabine Sagaert (45 jaar) behaalde het diploma van handelsingenieur aan de KUL, alsook deze van Master in Economic legislation (UCL) en MBA (KUL). Zij heeft vooral functies uitgeoefend bij AB InBev, waarvan de laatste deze van Business Unit President Belux, en CEO Dental Division bij Arseus. Momenteel oefent zij de functie uit van General Manager Europe voor de moutactiviteiten binnen Cargill. Zij is bestuurder van Lotus Bakeries sedert 2011.

Het mandaat van Sabine Sagaert BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Sabine Sagaert, als onafhankelijk bestuurder van Lotus Bakeries NV eindigt op de Gewone Algemene Vergadering van 2015.

---

De secretaris van de Raad van Bestuur was Axelle Heuvelmans, Corporate Secretary.

Op deze wijze hebben we een evenwichtige Raad van Bestuur waarin de meerderheidsaandeelhouder, de onafhankelijke bestuurders en de directie voldoende vertegenwoordigd zijn.

Karel Boone was tot eind oktober 2006 uitvoerend Voorzitter. Charlofin NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Karel Boone is Voorzitter van de Raad van Bestuur vanaf 1 november 2006. De bedoeling is om de ervaring en kennis in een andere functie te blijven benutten.

Karel Boone heeft de leeftijdsgrens bereikt en zal zodus zijn mandaat als niet-uitvoerend Voorzitter beëindigen op de Algemene Vergadering van 11 mei 2012.

Karel Boone neemt afscheid van de Raad van Bestuur van Lotus Bakeries na een mandaat van 46 jaar waarvan 20 jaar als Voorzitter. Zijn professionele loopbaan begon in 1966 bij Lotus Bakeries. Hij oefende de functie van CEO uit van 1974 tot 2006.

De Raad van Bestuur dankt Karel Boone. Steeds heeft hij gezocht naar de familiale verankering van het bedrijf met het volle respect voor de Corporate Governance. Door zijn totale inzet voor het familiebedrijf en met de ondersteuning van een aantal familiale aandeelhouders heeft hij Lotus Bakeries de kans gegeven om zich helemaal te ontplooiën.

Zijn visie, maar ook durf, doorzettingsvermogen en keihard werken heeft ervoor gezorgd dat Lotus Bakeries zich ontwikkeld heeft van een kleine speculoosfabriek met een 90-tal medewerkers en een omzet van 1,5 miljoen euro, naar een

gerenommeerde internationale Groep met 1.198 medewerkers en een omzetcijfer van 275,6 miljoen euro.

Deze visie met de daaraan gekoppelde doelstellingen bereikte hij door te vertrekken vanuit een goed uitgebouwde strategie binnen de gevestigde bedrijfscultuur. Een stimulerende bedrijfsomgeving waarbij hij waarden als samenwerking, gericht zijn op kwaliteit, innovatie en respect voor de medewerkers als basis stelde, vormt de bedrijfscultuur.

De strategische fundamenten en bedrijfscultuur van vandaag zijn de basis voor de toekomst van Lotus Bakeries. Dit alles, samen met zijn diepmenselijke persoonlijkheid, die niet alleen binnen maar ook buiten Lotus Bakeries enorm gewaardeerd wordt, zorgt ervoor dat de naam en vooral de persoon Karel Boone altijd met het bedrijf verbonden zal blijven.

Wordt voorgesteld ter benoeming als bestuurder met de kwalificatie van niet-uitvoerend bestuurder voor een periode van 4 jaar:

Bene Invest BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Benedikte Boone (41 jaar). Zij behaalde het diploma van Toegepaste Economische Wetenschappen (KUL). Zij heeft functies uitgeoefend bij Creyf's Interim en Avasco Industries. Zij is bestuurder in diverse familiale vennootschappen, met name in Bene Invest BVBA, Holve NV en Harpis NV.

Vanaf de Gewone Algemene Vergadering van 11 mei 2012 is de Raad van Bestuur samengesteld als volgt:

- Beukenlaan NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Matthieu Boone, niet-uitvoerend Voorzitter
- Mercur Consult NV, vertegenwoordigd door

haar vaste vertegenwoordiger Jan Boone, gedelegeerd bestuurder en CEO

- CofigoMM BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Jan Vander Stichele, gedelegeerd bestuurder en COO
- Bene Invest BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Benedikte Boone, niet-uitvoerend bestuurder
- PMF NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Johan Boone, niet-uitvoerend bestuurder
- Benoit Graulich BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Benoit Graulich, onafhankelijk bestuurder
- Dominique Leroy, onafhankelijk bestuurder
- Sabine Sagaert BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Sabine Sagaert, onafhankelijk bestuurder
- Anton Stevens, niet-uitvoerend bestuurder
- Herman Van de Velde NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Herman Van de Velde, onafhankelijk bestuurder.

De secretaris van de Raad van Bestuur is Sofie Dumarey, Corporate Secretary.



### 3.1.2 Werking van de Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur vergaderde zevenmaal in 2011. Alle bestuurders waren aanwezig op alle vergaderingen, behalve Benoit Graulich BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Benoit Graulich en Herman Van de Velde NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Herman Van de Velde, telkens eenmaal niet. Er was ook een schriftelijke Raad van Bestuur.

De behandelde onderwerpen waren:

- recente verkoop- en financiële resultaten
- resultaten op 30/06 en 31/12 en voorstel persbericht
- strategie, langetermijndoelstellingen en belangrijke actieplannen
- belangrijke investeringsplannen
- investeringsbudget en globaal budget
- verslagen en aanbevelingen van de Comités
- herstructurering productie van Annas Pepparkakor
- herstructurering ontbijtkoekproductie in Nederland
- organisatiestructuur en structuur van de vennootschappen
- productontwikkelingen en nieuwe productintroducties
- voorstel onderwerpen jaarverslag
- risk management
- agenda's Algemene Vergaderingen
- inkoop van eigen aandelen.

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

Er hebben zich in de loop van 2011 geen situaties voorgedaan waarbij de Raad van Bestuur de procedure van artikel 523 van het Wetboek van

Vennootschappen op de belangenconflictregering moet toepassen.

Er hebben zich in de loop van 2011 geen belangenconflicten voorgedaan tussen Lotus Bakeries NV (met inbegrip van haar verbonden vennootschappen) en haar bestuurders, respectievelijk leden van het Executive Committee, die niet onder de belangenconflictregering van artikel 523 en 524 ter van het Wetboek van Vennootschappen vallen.

De in de loop van 2011 uitgevoerde transacties in effecten van Lotus Bakeries NV door personen die beschouwd worden als insider en door personen met leidinggevende verantwoordelijkheid zijn gebeurd volgens de regels van Lotus Bakeries ter voorkoming van marktmisbruik.

Eind 2008-begin 2009 is er een evaluatie geweest over de samenstelling en werking van de Raad van Bestuur en de Comités. De Voorzitter heeft met ieder lid afzonderlijk gesprekken gevoerd op basis van een vragenlijst en heeft hierover verslag uitgebracht in de Raad van Bestuur van 4 mei 2009. Deze evaluatie werd ook begin 2012 georganiseerd.

### 3.2 AUDITCOMITÉ

Het Auditcomité bestaat uit drie leden: twee onafhankelijke bestuurders, namelijk Benoit Graulich BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Benoit Graulich (Voorzitter) en Dominique Leroy en één niet-uitvoerende bestuurder, namelijk Charlofin NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Karel Boone. De drie leden hebben ervaring op het gebied van boekhouding en audit. Het

Auditcomité vergaderde viermaal in 2011 en alle leden waren aanwezig. De Commissaris nam deel aan een deel van drie vergaderingen en heeft in deze drie vergaderingen zijn bevindingen aan het Auditcomité voorgesteld.

De behandelde onderwerpen waren:

- systematische behandeling van enkele risicodomeinen
- risk management
- bevindingen en aanbevelingen van de Commissaris
- IFRS-waarderingsregels
- bespreking van rapporten van de Commissaris over specifieke domeinen
- groepsstructuren.

Vanaf de Algemene Vergadering van 11 mei 2012 zal het Auditcomité bestaan uit twee onafhankelijke bestuurders, namelijk Benoit Graulich BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Benoit Graulich (Voorzitter) en Dominique Leroy en één niet-uitvoerende bestuurder, namelijk Beukenlaan NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Matthieu Boone.

### 3.3 REMUNERATIE- EN BENOEMINGSCOMITÉ

Het Remuneratie- en Benoemingscomité bestaat uit volgende leden:

Jean-Luc Dehaene (Voorzitter tot mei 2011), Herman Van de Velde NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Herman Van de Velde (Voorzitter vanaf mei 2011), Charlofin NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Karel Boone en Benoit Graulich BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Benoit Graulich.

Het Comité vergaderde tweemaal in 2011 waarbij telkens alle leden aanwezig waren.

De behandelde onderwerpen waren:

- vergoeding bestuurders
- remuneratiepolitiek en toepassing ervan
- resultaten externe meting salarissen
- wijziging in de samenstelling en benoeming van nieuwe leden van het Executive Committee
- toepassing nieuwe wettelijke regels.

Vanaf de Algemene Vergadering van 11 mei 2012 zal het Remuneratie- en Benoemingscomité bestaan uit: twee onafhankelijke bestuurders, namelijk 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, en één niet-uitvoerend bestuurder, namelijk Beukenlaan NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Matthieu Boone. De drie leden hebben ervaring op het gebied van personeelszaken en remuneratie.

#### 4. EXECUTIVE COMMITTEE

Vanaf 1 januari 2011 bestaat het Executive Committee uit de volgende leden:

- Beukenlaan NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Matthieu Boone, CEO tot mei 2011
- Mercuur Consult NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Jan Boone, gedelegeerd bestuurder en CEO vanaf mei 2011
- CofigoMM BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Jan Vander Stichele, gedelegeerd bestuurder en COO vanaf mei 2011
- Jos Destrooper, corporate director finance & human resources
- John Van de Par, corporate director ICT, tax, legal & risk.

Vanaf mei 2011 werd het Executive Committee uitgebreid met:

- Ronald Drieduite: corporate director home markets
- Ignace Heyman: corporate director marketing.

Het Executive Committee vergaderde zeventienmaal in 2011. Alle leden waren aanwezig op alle vergaderingen, behalve één lid eenmaal niet. Er waren geen transacties tussen Lotus Bakeries en de leden van het Executive Committee die strijdig waren met de belangen van Lotus Bakeries.

#### 5. REMUNERATIEVERSLAG

##### 5.1 INTRODUCTIE

Het remuneratieverslag 2011 heeft als doel u concrete gegevens op een transparante manier aan te reiken rond het beloningsbeleid dat Lotus Bakeries voert voor de bestuurders en uitvoerende managers. Het remuneratieverslag voldoet aan de Corporate Governance Wet van 6 april 2010 en werd reeds vervoegd gepubliceerd in ons jaarverslag 2010.

Het onderliggend remuneratieverslag zal worden voorgelegd aan de Algemene Vergadering van 11 mei 2012 voor goedkeuring en de ondernemingsraad wordt geïnformeerd conform de bepalingen van de wet. Er is tevens een toetsing gebeurd door de Commissaris.

##### 5.2 PROCEDURE VAN REMUNERATIE- BELEIDSBEPALING EN REMUNERATIE

###### 5.2.1 Bestuurders

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

Het huidig remuneratiebeleid van de bestuurders is bepaald door de Algemene Vergadering van 9 mei 2008 op voorstel van de Raad van Bestuur na advies van het Remuneratie- en Benoemingscomité. De vergoeding van de bestuurders wordt om de twee jaar gebenchmarkt met een relevante steekproef van beursgenoteerde bedrijven zodat Lotus Bakeries bestuurders kan aantrekken met relevante competenties in het kader van haar ambities.

### 5.2.2 Uitvoerende Managers

Lotus Bakeries beschouwt - voor de bepaling van de uitvoerende managers in het kader van de Wet van 6 april 2010 tot versterking van deugdelijk bestuur - dat de leden van haar Executive Committee hiertoe behoren. Het Executive Committee is immers verantwoordelijk voor het management van het bedrijf.

Voor de leden van het Executive Committee wordt het remuneratiebeleid om de twee jaar bepaald door de Raad van Bestuur op voorstel van het Remuneratie- en Benoemingscomité. De individuele remuneratie wordt jaarlijks herzien. Hiertoe wordt een beroep gedaan op een internationaal HR-adviesbedrijf dat de functieweging en het overeenstemmende gangbare salarispakket in de relevante markt voorstelt. Voor de leden van het Executive Committee maakt de consultant haar rapport rechtstreeks over aan het Remuneratie- en Benoemingscomité en licht haar rapport toe in de vergadering ervan.

### 5.2.3 Kaderleden

Voor het remuneratiebeleid van de kaderleden wordt het remuneratiebeleid bepaald door het Executive Committee. Het Remuneratie- en Benoemingscomité keurt dit goed.

## 5.3 VERKLARING OVER GEHANTEERDE REMUNERATIEBELEID IN 2011

### 5.3.1 Niet-uitvoerende en uitvoerende bestuurders

#### BELEIDSCRITEIA

De niet-uitvoerende bestuurder ontvangt een vaste vergoeding, met uitsluiting van een prestatiegebonden remuneratie zoals bonussen, aandelengerelateerde incentiveprogramma's op lange termijn, voordelen in natura of voordelen die verbonden zijn aan pensioenplannen.

De Vennootschap 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.

Hierbij wil Lotus Bakeries een marktconforme vergoeding betalen die gebaseerd op een vergelijking met bestuurdersvergoedingen in bedrijven, die betreffende omvang, complexiteit en internationale activiteit vergelijkbaar zijn.

De vergoeding van de bestuurders wordt om de twee jaar gebenchmark met een relevante steekproef van beursgenoteerde bedrijven zodat Lotus Bakeries bestuurders kan aantrekken met relevante competenties in het kader van haar ambities.

## REMUNERATIE

De leden van de Raad van Bestuur ontvangen elk 20.000 EUR per jaar. De Voorzitter ontvangt het dubbele bedrag, namelijk 40.000 EUR op jaarbasis. Ieder lid van het Audit- of het Remuneratie- en Benoemingscomité ontvangt een vergoeding van 5.000 EUR per jaar. Er worden geen opties, aandelen of variabele verloning toegekend aan de niet-uitvoerende bestuurders. Er zijn geen andere vergoedingen voorzien zoals prestatiepremies in geld, aandelen of opties.

## REMUNERATIE IN DE VOLGENDE JAREN

In de Algemene Vergadering van 13 mei 2011 werd voorgesteld om vanaf 2011 de vaste vergoeding te verhogen tot 20.000 EUR op jaarbasis voor de komende twee jaar. De Voorzitter verkrijgt het dubbele.

De leden van het Auditcomité en het Remuneratie- en Benoemingscomité krijgen een vergoeding van 5.000 EUR per jaar.

De overige beleidsbepalingen blijven van kracht. Er worden geen opties, aandelen of variabele verloning toegekend aan de niet-uitvoerende bestuurders. Er zijn geen andere vergoedingen voorzien zoals prestatiepremies in geld, aandelen of opties.

In 2013 zal een nieuwe benchmark van de vergoedingen van de bestuurders worden uitgevoerd.

### 5.3.2 Uitvoerende managers

#### BELEIDSCRITEIA

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

Het niveau en de structuur van de remuneratie van het Executive Committee moet zodanig zijn dat gekwalificeerde en deskundige professionals aangetrokken, behouden en gemotiveerd kunnen worden, rekening houdend met de aard en de draagwijdte van hun individuele verantwoordelijkheden. Daartoe wordt om de twee jaar een onderzoek gedaan naar de remuneraties in België om een externe vergelijking van de belangrijkste functies mogelijk te maken. Bij de concrete uitwerking per functie wordt rekening gehouden met de concrete functie-inhoud en de functieinvulling in Lotus Bakeries, zodat er een interne logica is tussen de remuneratieniveaus.

Er bestaat naast de vaste vergoeding een variabele verloning die voor de uitvoerende managers afhankelijk is van de resultaten van Lotus Bakeries en dit op basis van welbepaalde criteria met een evaluatieperiode van één jaar maar tevens een evaluatieperiode van twee en drie jaar.

De gehanteerde evaluatiecriteria ter bepaling van de variabele vergoeding in 2011 zijn de belangrijkste performance indicatoren gebaseerd op de doelstellingen van het jaar 2011. De evaluatieperiode hiervoor is één jaar.

Vanaf dit boekjaar 2011 is een langetermijnbeloningsplan ingevoerd voor de uitvoerende managers met objectieven over een periode van twee jaar én drie jaar. De gehanteerde criteria zijn de doelstellingen uit het strategisch 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 en/of een warrantenplan met een vast aantal opties of warranten per functiecategorie welke ter goedkeuring wordt voorgelegd aan de jaarlijkse Algemene Vergadering.

In principe worden toegekende aandelen of andere vormen van uitgestelde vergoeding niet als verworven beschouwd en mogen opties niet worden uitgeoefend tijdens de eerstvolgende drie jaar na hun toekenning.

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

#### REMUNERATIEBELEID VOOR DE VOLGENDE JAREN

In 2012 zal de Raad van Bestuur voorstellen aan de Algemene Vergadering om een nieuw aandelenoptieplan voor een deel van haar medewerkers in te voeren in 2012.

#### TERUGVORDERINGSBEPALINGEN

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 na goedkeuring ervan door het Remuneratie- en Benoemingscomité.

#### 5.4 BESTUURDERSVERGOEDINGEN IN 2011

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. Er worden geen opties, aandelen of variabele verloning toegekend aan de niet-uitvoerende bestuurders.

In de onderstaande tabel vindt u de toegekende vergoedingen voor het jaar 2011 voor elk lid van de Raad van Bestuur.

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

#### 5.5 EVALUATIECRITERIA VOOR DE VERGOEDING VAN DE UITVOERENDE MANAGERS GEBASEERD OP PRESTATIES

De doelstellingen voor 2011 werden voorgelegd aan het Remuneratie- en Benoemingscomité. De gehanteerde evaluatiecriteria ter bepaling van de variabele vergoeding in 2011 zijn de belangrijkste performance indicatoren gebaseerd op de doelstellingen van het jaar 2011. De evaluatieperiode is 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 na goedkeuring ervan door het Remuneratie- en Benoemingscomité.

Daarnaast werden in 2011 doelstellingen voor 2012 en 2013 voorgelegd aan het Remuneratie- en Benoemingscomité ter bepaling van de lange-termijnbeloning. De belangrijkste performance indicatoren komen uit het Strategisch Plan van de Groep. De evaluatieperiode is twee en drie jaar.

#### 5.6 REMUNERATIE VAN DE CEO IN 2011

De vergoeding van de CEO Jan Boone wordt betaald via een managementvennootschap. Er zijn geen sociale lasten meer ten laste van de vennootschap. Alle kosten worden gedragen door de managementvennootschap.

De vergoedingen op basis van een volledig jaar zijn de volgende in 2011:

Vergoeding CEO	2011
Vast	449.660 EUR
Variabel	114.375 EUR
Pensioen	66.933 EUR
Andere	31.684 EUR

Er werden geen andere vergoedingen toegekend in 2011.

In 2011 is er een lange termijn cash bonus plan in voege voor de jaren 2011-2013 maar werden nog geen vergoedingen uitbetaald. Dit kan voor de eerste maal in 2012.

Naam	Raad van Bestuur	Auditcomité	Remuneratie-en Benoemingscomité	Totale vergoeding 2011
Charlofin NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Baron Karel Boone	Voorzitter	Lid	Lid	50.000 EUR
Beukenlaan NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Matthieu Boone	Niet-uitvoerend bestuurder	-	-	20.000 EUR
Mercur Consult NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Jan Boone	Gedelegeerd bestuurder	-	-	20.000 EUR
CofigoMM BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Jan Vander Stichele	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
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

## 5.7 REMUNERATIE VAN DE UITVOERENDE MANAGERS IN 2011 (EXCLUSIEF CEO)

De vergoeding van de overige leden van het Executive Committee wordt voor één lid betaald via een managementvennootschap en voor vier leden via een arbeidsovereenkomst. Voor het lid dat betaald wordt via een managementvennootschap zijn er geen sociale lasten meer ten laste van de vennootschap en worden alle kosten gedragen door de managementvennootschap. Voor de vier werknemers zijn de bedragen opgenomen vóór sociale lasten.

De gezamenlijke vergoedingen op basis van een volledig jaar zijn de volgende voor 2011:

EXCO (excl. CEO)	2011
Vast	1.150.109 EUR
Variabel	252.752 EUR
Pensioen	168.300 EUR
Andere	106.674 EUR

In 2011 is er een lange termijn cash bonus plan in voege voor de jaren 2011-2013 maar werden nog geen vergoedingen uitbetaald. Dit kan voor de eerste maal in 2012.

## 5.8 MODALITEITEN VOOR HET GEHELE EXECUTIVE COMMITTEE

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

Ten slotte is er een warrantsplan dat in 2007 werd toegepast en een stock optieplan voor deze die nog niet in aanmerking kwamen voor het

warrantsplan. De toekenning van warrants in 2007 was een toekenning voor een periode van vijf jaar, met name voor 2007 tot en met het jaar 2011.

## 5.9 AANDELENGERELATEERDE BELONING

### 5.9.1 Toekenningen in 2011

In 2011 werden geen aandelen of aandelenopties toegekend aan de leden van het Executive Committee.

### 5.9.2 Uitoefening aandelenopties in 2011

De uitgeoefende aandelenopties in 2011 door de leden van het Executive Committee zijn de volgende:

Naam	Jaar toekenning	Aantal opties	Uitoefenprijs
Matthieu Boone	2007	1.000	232,82 EUR
Jan Vander Stichele	2007	750	232,82 EUR

In 2011 zijn er geen vervallen niet-uitgeoefende opties die betrekking hebben op de leden van het Executive Committee.

## 5.10 VERTREKVERGOEDING

Er zijn geen bijzondere vertrekregelingen overeengekomen met de leden van het Executive Committee. De leden van het Executive Committee die werken via een managementvennootschap hebben een vertrekvergoeding van twaalf maanden van de vaste en variabele vergoeding. De andere leden van het Executive Committee zijn gebonden door een arbeidsovereenkomst voor werknemers.

In 2011 werden geen vertrekvergoedingen betaald aan leden van het Executive Committee.

## 6. INTERNE CONTROLE EN RISICOBEBEER

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

### 6.1 CONTROLE-OMGEVING

De organisatie van de financiële functie gebeurt op basis van drie pijlers.

Vooreerst zijn de verantwoordelijkheden van de verschillende financiële afdelingen in de Groep vastgelegd in algemene corporate richtlijnen ('General Directives') op groepsniveau zodat elke medewerker duidelijk zijn rol en verantwoordelijkheid kent. Deze zijn uiteengezet voor alle operationele financieel gerelateerde domeinen zoals de boekhouding en consolidatie, de managementrapportering, kostprijberekening, planning, budgettering- en forecasting processen, het centrale master data beheer, de treasury functie, goedkeuring van investeringen, verzekeringen en de interne controle-omgeving.

Ten tweede bestaat er een Lotus Bakeries Boekhouding Handboek ('Accounting Manual') waarin de boekhoudprincipes en procedures zijn vastgelegd. Er bestaan ook standaarden voor de managementrapportering zodat de financiële informatie eenduidig kan worden geïnterpreteerd in de hele organisatie.

Ten derde werd geopteerd om de financiële functie voor 100% in hetzelfde ERP-pakket (SAP) te implementeren hetgeen uitgebreide mogelijkheden biedt naar interne controle en beheersing. Dit faciliteert de interne audits die uitgevoerd worden door de afdeling Corporate Finance.



## 6.2 RISICOBEEHERPROCES

Lotus Bakeries heeft een permanent proces van risicobeheersing geïmplementeerd, dat ten doel heeft de organisatie ervan te verzekeren dat risico's van mogelijke gebeurtenissen worden geïdentificeerd, geëvalueerd, beheerst en opgevolgd op een zodanige wijze dat deze op een aanvaardbaar niveau gehouden kunnen worden. Het risicobeheerproces sluit zeer nauw aan bij de uitvoering van de strategische, operationele en financiële doelstellingen van de onderneming. Het geheel van het risicobeheerproces is gebaseerd op het COSO Internal Control Framework.

Het Executive Committee, opererend onder de verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur, heeft de algehele verantwoordelijkheid voor het risicobeheerproces van Lotus Bakeries.

Via het Group Risk Committee voert zij deze verantwoordelijkheid operationeel uit, waarbij de coördinatie van het risicobeheerproces de verantwoordelijkheid is van de corporate director ICT, tax, legal & risk, welke functionaris deel uitmaakt van het Executive Committee. Alle individuele area's en corporate afdelingen van Lotus Bakeries zijn verantwoordelijk voor het in werking hebben van een risicobeheerproces. Het identificeren, evalueren, beheren en opvolgen van risico's is dan ook een continu proces, dat volledig is ingebed in de reguliere managementprocessen. Bij belangrijke wijzigingen van individueel geïdentificeerde risico's zal hierover direct gecommuniceerd worden middels daartoe vastgelegde schriftelijke rapportages aan de corporate director ICT, tax, legal & risk. Daarnaast zijn er minimaal tweemaal per jaar formele momenten waarop het gehele

risicobeheerproces door de lokale managementleden van de area's en de corporate afdelingen wordt doorlopen. In het eerste semester heeft dit vooral ten doel een volledige herziening te geven van de op dat moment vastgestelde risico's en voortgang van de genomen acties. De voortgang wordt gerapporteerd aan het Auditcomité. In het tweede semester heeft het vooral ten doel om nieuwe risico's te identificeren die naar aanleiding van de dan reeds vormgegeven jaarplannen voor het volgend jaar naar voren kunnen komen. De uitkomsten hiervan worden tevens gerapporteerd aan het Auditcomité.

In 2011 werden opnieuw belangrijke maatregelen voor optimale beheersing van risico's doorgevoerd. Daarnaast werden verdere stappen gezet in kader van het verder verbeteren van de processen rondom Business Continuity Management en Disaster Recovery, welke ook de komende jaren verder worden geïmplementeerd in alle onderdelen van de Lotus Bakeries organisatie.

Het geheel van de beleidslijnen en procedures omtrent het risicobeheerproces zijn tevens vastgelegd in de 'General Directives' van Lotus Bakeries.

## 6.3 CONTROLE-ACTIVITEITEN

Maandelijks worden de resultaten van elke area besproken en toegelicht door de area manager. Het Executive Committee bespreekt tevens de resultaten op maandelijkse basis in haar vergadering.

De afdeling Corporate Finance stuurt dit proces aan.

Hiervoor heeft Lotus Bakeries verschillende boordtabellen en kritische performantie indicatoren ontwikkeld rond haar verkoopactiviteiten, de financiële rapportering van elke area en de

geconsolideerde resultaten, alsook boordtabellen met betrekking tot personeel en de operaties in de fabrieken, aankoop en logistiek. Deze boordtabellen en rapportering bestaan voor elke area apart en geaggregeerd voor de Groep. De afdeling Corporate Treasury volgt dagelijks nauwgezet de kaspositie op.

Ten slotte worden verschillende interne audits georganiseerd door de corporate afdelingen in hun expertise domein zoals bijvoorbeeld Corporate Finance met betrekking tot de correcte naleving van boekhoudprincipes en standaarden of de investeringsprocedure, Corporate Treasury rond autorisatiebeheer van betalingen en de Corporate Kwaliteitsafdeling rond kwaliteitsstandaarden.

## 6.4 INFORMATIE EN COMMUNICATIE

Lotus Bakeries heeft ervoor geopteerd om alle belangrijke business processen te beheersen via één ERP-pakket (SAP) wat uitgebreide mogelijkheden biedt naar interne rapportering en communicatie. Het biedt tevens de mogelijkheid om de toegangsrechten en het autorisatiebeheer in het algemeen centraal aan te sturen en te auditen.

Maandelijks worden de resultaten van elke area schriftelijk gerapporteerd en mondeling besproken en toegelicht door de area manager. Het Executive Committee bespreekt tevens de resultaten op maandelijkse basis in haar vergadering. De afdeling Corporate Finance stuurt het informatie- en communicatieproces aan. Zowel voor de interne als externe informatierapportering als communicatie bestaat een financiële jaarkalender die aan alle betrokken partijen is gecommuniceerd en waarin alle rapporteringsdata zijn vastgelegd.

Voor de informatieverstrekking heeft Lotus Bakeries verschillende boordtabellen en kritische performantie-indicatoren ontwikkeld rond haar verkoopactiviteiten, de financiële rapportering, alsook boordtabellen met betrekking tot personeel en de operaties in de fabrieken, aankoop en logistiek. Deze rapportering is gedetailleerd beschikbaar maar ook op geaggregeerd niveau zoals de area of op groepsniveau.

#### 6.5 STURING

Lotus Bakeries evalueert elke interne audit en neemt gepaste maatregelen om eventuele tekortkomingen in de toekomst te vermijden aan de hand van concrete actiepunten. Medewerkers worden vanuit de Lotus competenties gevraagd om bestaande procedures en methoden voortdurend in vraag te stellen en continu verbeteringen aan te brengen. 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).

### 7. VERMELDINGEN IN HET KADER VAN ART. 34 VAN HET KONINKLIJK BESLUIT VAN 14 NOVEMBER 2007 - BESCHERMINGS-CONSTRUCTIES

1. De Raad van Bestuur van Lotus Bakeries NV is gemachtigd door de Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 27 april 2010 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 27 april 2010.
2. Door een beslissing van de Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 8 mei 2009 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 deze verkrijging noodzakelijk is om te voorkomen dat de vennootschap een ernstig en dreigend nadeel zou lijden. Deze machtiging is geldig voor drie jaar vanaf 2 juni 2009 en kan vernieuwd worden.

### 8. EXTERNE AUDIT

PricewaterhouseCoopers Bedrijfsrevisoren cvba vertegenwoordigd door de heer Lieven Adams, bedrijfsrevisor, is benoemd tot Commissaris van Lotus Bakeries NV op 18 mei 2010 door de Gewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders voor een termijn van drie jaar. Het mandaat vervalt onmiddellijk na de Gewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 2013. De vergoedingen die in 2011 betaald zijn voor de audit- en niet-auditdiensten aan PricewaterhouseCoopers Bedrijfsrevisoren en aan de personen met wie PricewaterhouseCoopers Bedrijfsrevisoren is verbonden, zijn weergegeven in toelichting 38 van de financiële bijlage.

<b>Audit fee voor de Groep audit 2011</b>	in duizenden EUR
Lotus Bakeries NV	113
Groep Lotus Bakeries	212
<b>Totaal</b>	<b>325</b>



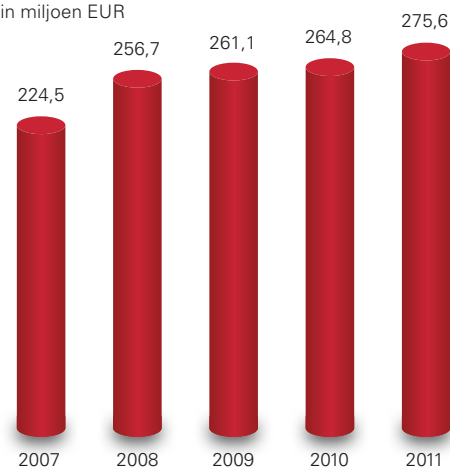
---

V

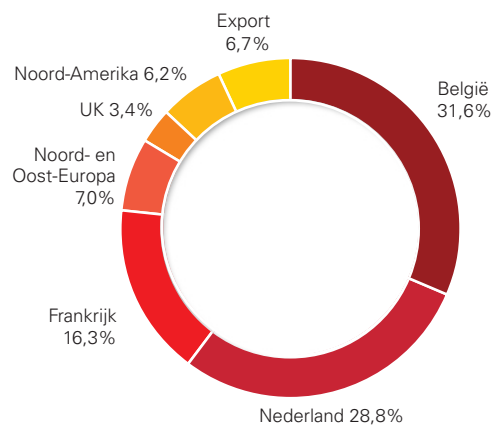
VERSLAG  
RAAD VAN BESTUUR



## OMZETEVLUTIE in miljoen EUR



## OMZETSPREIDING



## 1. ACTIVITEITEN IN 2011

### 1.1 MARKTSITUATIE EN VERKOOPRESULTATEN

#### ALGEMENE VERKOOPEVLUTIE

De geconsolideerde jaaromzet van Lotus Bakeries in 2011 bedraagt 275,6 miljoen EUR en groeide ten opzichte van het voorgaande jaar met 4,1%. Op een vergelijkbare basis, waarbij het stopzetten van het contract met Mc Vities voor de Jaffa cake bars en IKEA voor de Anna's pepparkakorkoekjes in rekening wordt gebracht, kende de omzet onder impuls van de merkproducten een interne groei van circa 6% in vergelijking met 2010.

De totale koekjesmarkt in België kende een mooie groei in 2011. Dankzij het consequent doorzetten van de strategische keuzes kon het Lotus merk haar marktaandeel in belangrijke mate versterken binnen de segmenten speculoos, gebak en wafels. Deze groei wordt gerealiseerd door aanhoudende focus op de productkwaliteit, verhoogde marketing investeringen en productinnovaties die gericht zijn op nieuwe consumptiemomenten. Speculoospasta is ondanks zijn jonge bestaan reeds een vaste waarde in de markt van zoet broodbeleg.

De ontbijtkoekmarkt in Nederland is in omzet in 2011 met 5% gegroeid. De vele marketingactiviteiten van Koninklijke Peijnenburg hebben de toegevoegde waarde van de ontbijtkoekmarkt verder gestimuleerd en ervoor gezorgd dat de totale omzet van de markt boven de 100 miljoen EUR uitkomt. Binnen de ontbijtkoekmarkt blijven met name de per stuk verpakte ontbijtkoekproducten het goed doen. Positief hierbij is dat hier een omzetsijging gerealiseerd is met significant

lagere promodruk. Ook de markt voor broodbeleg kende een groei in omzet van 5% en daarbinnen is het marktaandeel van Lotus met 19% gegroeid.

Het jaar 2011 was opnieuw een uitstekend jaar voor Lotus Bakeries in Frankrijk. Het marktaandeel van Lotus in de segmenten speculoos en wafels evolueerde verder positief en ook de penetratiegraad ontwikkelde zich positief. Dit werd gestimuleerd door twee nationale billboard campagnes met Lotus speculoos met een éénduidige boodschap gericht op de koppeling tussen Lotus en het koffie moment.

Een nog meer versterkte focus op Lotus speculoos in de area's Verenigd Koninkrijk, Noord- en Oost-Europa, Noord-Amerika en in onze Export markten zorgde voor een verdere groei van onze omzet en versterking van onze marktpositie. In Polen werd een eigen verkoopkantoor gestart en is de eerste distributie gerealiseerd.

## ENKELE MARKANTE REALISATIES IN DE VERSCHILLENDE AREA'S

### België

Een sterk merk en hoge productkwaliteit, gekoppeld aan initiatieven waarbij de consument centraal staat, zit in de kern van al wat wij ondernemen.

Lotus speculoos zit sterk verankerd in de Belgische cultuur. En toch zijn wij overtuigd van het verdere groeipotentieel. We weten vanuit consumentenonderzoek dat Lotus speculoos van een koffiemoment een moment maakt om echt van te genieten. In 2011 werd de campagne 'Bij koffie hoort Lotus speculoos' voortgezet. Deze mediacampagne werd ook ondersteund door een activatiecampagne met onze 'Lotus Vrienden' en uitstallingen in het winkelpunt. Het marktaandeel van Lotus speculoos is in 2011 verder gestegen.

Het Lotus merk heeft in 2011 de banden met de consument nog steviger aangehaald. Het papieren magazine 'Lotus Lekkers' is getransformeerd naar de online community [www.lotusvrienden.be/www.lesamislotus.be](http://www.lotusvrienden.be/www.lesamislotus.be).



▲ Tv-spot Lotus speculoos - 'Bij koffie hoort Lotus speculoos.'

Hier kan de consument terecht voor het laatste productnieuws, lekkere recepten en maandelijks nieuwsbrieven. Dit stelt ons in staat om informatie snel te delen, aanbiedingen te delen en om co-creatie te doen met onze 'Lotus Vrienden' (bv. de nieuwe naamgeving van ons product Lotus Zebra Black).

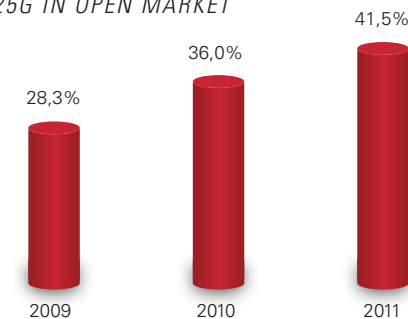
Met de blijvende focus op onze topproducten hebben we ook onze Lotus assortimenten herzien. De inhoud van onze vaste waarde Lotus '28 Moments' is iets aangepast en de andere assortimenten zijn eveneens geoptimaliseerd qua samenstelling en nog meer toegespitst op specifieke consumptiemomenten. Het assortiment 'Pleasure Moments' is heerlijk om van te genieten op een tussendoormoment. Het assortiment 'Break Moments' is ideaal om tussendoor een kleine honger te stillen.



Lotus madeleine is een klassieker, geliefd door jong en oud. Sinds 2010 worden de Lotus madeleines individueel verpakt. In 2011 werd Lotus madeleine voor het eerst ondersteund in de media. Er waren drie nationale televisiecampagnes, telkens gecombineerd met uitstallingen in het winkelpunt. Lotus madeleine kent een significante groei dankzij deze sterke ondersteuning, waarbij het marktaandeel steeg van 36,1% naar 41,5% in 2011.



### MARKTAANDEEL LOTUS MADELEINE 25G IN OPEN MARKET



Bron: Nielsen Open Market - Marktaandeel in Sales Value t.o.v. Natuur - 52W 04/12/11

## Nederland

Koninklijke Peijnenburg is in 2011 zeer actief geweest om met succes de waarde van de ontbijtkoekmarkt weer te laten groeien en de categorie weer relevant te maken voor specifieke doelgroepen en voor specifieke momenten.

In september 2010 werd gestart met het optimaliseren van de receptuur en het bakproces van Peijnenburg ontbijtkoek naturel met als doel een nog malsere en lekkere ontbijtkoek. In 2011 zijn deze ervaringen ook toegepast op de Peijnenburg ontbijtkoek Volkoren en Minder Suiker.



Met de introductie van Peijnenburg Complete Start is ingespeeld op het 'on the go' ontbijtmoment. Deze succesvolle introductie in het voorjaar van 2011 biedt nog volop kansen voor verdere groei.



Voor het tussendoormoment zijn er in 2011 twee belangrijke introducties geweest. Het concept 'Peijnenburg Happers' werd van de markt gehaald en vervangen door 'Peijnenburg Tussendoor' in de varianten fruit en noten. Het product werd door consumenten verkozen tot 'product van het jaar'.



## Consumentenwaardering

Markt-referentie	Huidige Peijnenburg ontbijtkoek	Verbeterde Peijnenburg ontbijtkoek
rapportcijfer: <b>6,76</b>	rapportcijfer: <b>7,07</b>	rapportcijfer: <b>7,33</b>



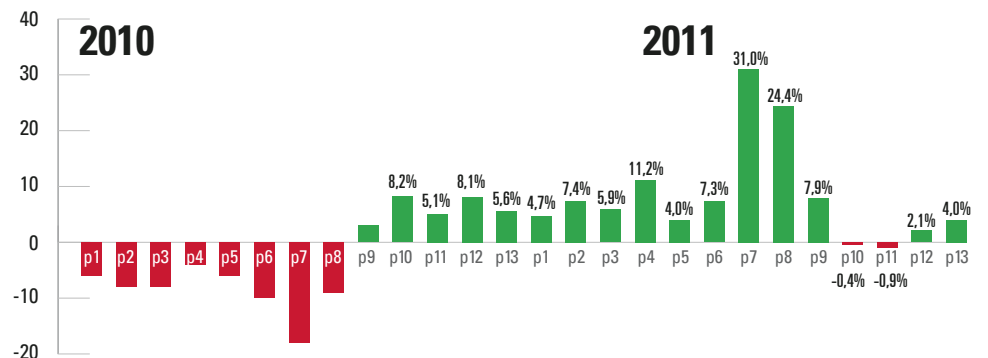
*malser*

**50,67%**   **65,33%**   **82,67%**

% mals/zeer mals      (bron: Opinion)

'Snelle Jelle' in de varianten noten en choco en in een iets kleiner formaat werd geïntroduceerd om te voorzien in de behoefte aan een tussendoortje aan het einde van de dag met iets meer een 'bite'.

## ONTWIKKELING CATEGORIE ONTBIJTKOEK IN BASELINE OMZET



## Frankrijk

In Frankrijk kunnen we inmiddels spreken van een ware 'speculoosmanie'. Verschillende producten met speculoos als basis of als ingrediënt hebben inmiddels het licht gezien in deze markt. Daarom is het voor ons belangrijk om nog beter de link te leggen tussen speculoos en ons merk Lotus.

In 2011 hebben twee nationale billboard campagnes plaatsgevonden met een éénduidige boodschap gericht op de koppeling tussen speculoos en Lotus ('Speculoos en 5 lettres.... = LOTUS') alsmede de koppeling tussen Lotus en het koffiemoment. In totaal zijn er in geheel Frankrijk ruim 3.000 billboards geplaatst met onze boodschap om ruim 19 miljoen mensen ca. 12 keer te bereiken en dus 228 miljoen contactansen te creëren.

De koekjesmarkt in Frankrijk kende een lichte groei in 2011. Het marktaandeel van Lotus speculoos kwam in het segment speculoos opnieuw boven de 50% uit ondanks een toename van het aantal private label producten. De penetratiegraad bleef zich ook in 2011 positief ontwikkelen en kwam 1.9 procent punten hoger uit op 12,5%.



Lotus speculoospasta kende in Frankrijk een ruime 17% groei mede dankzij de nieuwe verpakking en de cross sampling activiteiten.

## Export

Sinds begin 2008 maakt Lotus Bakeries Iberica, het voormalige Lopez Market, deel uit van de Lotus Bakeries Groep. Lotus Bakeries Iberica is volledig gefocust op de commercialisatie van producten naar de Spaanse supermarkten (retail) toe.



De verkopen naar het out-of-home kanaal, voornamelijk horeca- en cateringklanten, werd in Spanje gedaan door een gespecialiseerde invoerder, zijnde Disnerga. Het was echter de strategie om in Spanje de retail en out-of-home kanalen vanuit de eigen organisatie te bedienen, om zo de verdere groei maximaal te kunnen realiseren. Lotus Bakeries en Disnerga zijn halverwege 2011 overeengekomen dat alle out-of-home klanten zullen worden overgenomen door Lotus Bakeries Iberica. Deze overdracht heeft begin oktober 2011

plaatsgevonden. Een ideaal platform om van start te gaan met de verdere uitbouw van het out-of-home kanaal in Spanje door Lotus Bakeries Iberica.

In het retailkanaal kende Lotus speculoos een belangrijke doorbraak in Spanje met de verwerking van een listing bij Mercadona. Lotus speculoos is inmiddels nationaal verkrijgbaar bij deze winkelketen.

De verkopen van Lotus speculoos in China verdrievoudigde in 2011. Dit mede dankzij de samplingactiviteiten tijdens de Shanghai World Expo in 2010. In Hong Kong en in China werd een verkoopkantoor geopend om verdere groei te kunnen realiseren in China en de overige exportmarkten.





### Noord-Amerika

In 2010 werd het besluit genomen om de productie van Anna's Pepparkakor volledig onder te brengen in Tyresö (Zweden) en de productielocatie High River (Canada) te sluiten. In 2011 is deze verplaatsing c.q. sluiting succesvol afgerond.

De herpositionering van Anna's pepparkakor met het nieuwe verpakkingsdesign heeft helaas enige vertraging opgelopen in Noord-Amerika als gevolg van deze verandering. Lotus Biscoff kende in 2011 een sterke 'double digit' omzetgroei. In 2011 is Lotus Biscoff Spread gelanceerd in Noord-Amerika. De verkopen per week per winkel liggen boven het categoriegemiddelde en de gewogen distributie zal verder uitgebouwd worden door opname bij Walmart, de grootste retailer van Noord-Amerika.



### Noord- en Oost-Europa

In Polen werd in 2011 een eigen verkoopkantoor opgestart. De focus ligt in eerste instantie op het opzetten en verkrijgen van distributie. Inmiddels is Lotus speculoos en Anna's pepparkakor verkrijgbaar bij Kaufland, enkele LeClerc Hypermarkets en is opname bij Tesco gerealiseerd.

### Every coffee needs a Lotus

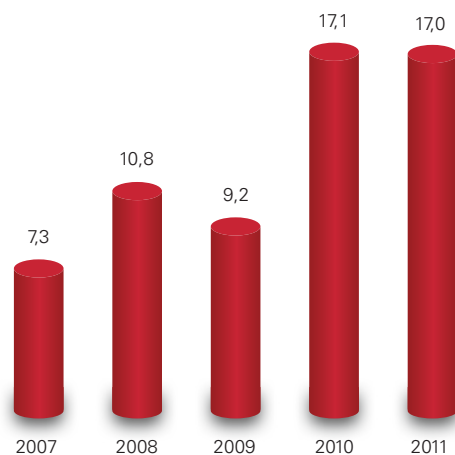


### Verenigd Koninkrijk

De koekjesmarkt in het Verenigd Koninkrijk kent vele aanbieders en wordt sterk promotioneel gedreven. In 2011 is gekozen voor een nog sterkere focus op de ontwikkeling van Lotus speculoos in zowel het retail als het out-of-home kanaal. Lotus speculoos kende een positieve groei in beide kanalen.



## INVESTERINGEN in miljoen EUR



## 1.2 INVESTERINGEN EN INDUSTRIËLE WERKING

In 2011 bedroegen de investeringen in materiële en immateriële vaste activa 17,0 miljoen EUR. Dit tegenover 17,1 miljoen EUR gerealiseerd in 2010.

In 2011 is de meeste aandacht uitgegaan naar de uitbreiding van de productiecapaciteit van speculoos in Lembeke en de uitbouw van de fabriek in Oostakker tot een strategische gebakfabriek waar alle gebakproductie van België geconcentreerd zal worden. Beide projecten verlopen op tijd en binnen de gestelde budgetten. De verplaatsing van de productie van Anna's pepparkakor naar Tyresö (Zweden) en de sluiting van de productielocatie in High River (Canada) is in 2011 volledig en binnen budget afgerond.

Eind 2011 is de implementatie van SAP in Noord-Amerika succesvol afgerond inclusief de volledige integratie van de backoffice van de Verenigde Staten en Canada.

Ten slotte heeft Lotus Bakeries alle out-of-home klanten in Spanje overgenomen van haar importeur Disnerga en geïntegreerd in Lotus Bakeries Iberica voor de verdere uitbouw van het out-of-home kanaal in Spanje.

Op 23 november 2011 werd aangekondigd dat Koninklijke Peijnenburg, onderdeel van Lotus Bakeries, haar ontbijtkoekbakkerijen in Geldrop en Sintjohannesga verder wil optimaliseren met het oog op de toekomst. De directie wil medio 2013 een verouderde bakkerij in Geldrop sluiten en de productie verplaatsen naar de tweede bakkerij in Geldrop en de bakkerij in Sintjohannesga in Friesland. Koninklijke Peijnenburg zal hiervoor

substantieel investeren in beide bakkerijen om nog beter en flexibeler in te kunnen spelen op de toenemende en veranderende vraag naar ontbijtkoek.

De directie heeft dit voorgenomen besluit bekendgemaakt aan het personeel en een advies- en instemmingsaanvraag bij de Ondernemingsraad van Koninklijke Peijnenburg ingediend. Als gevolg van dit voorgenomen besluit zullen medio 2013 per saldo 8 arbeidsplaatsen verloren gaan. In Geldrop zullen 25 arbeidsplaatsen verdwijnen, terwijl er in Sintjohannesga 17 arbeidsplaatsen bij komen. Gedwongen ontslagen in Geldrop worden daarbij niet uitgesloten. Koninklijke Peijnenburg heeft met de Ondernemingsraad en de vakbonden het sociaal plan besproken, met positief gevolg.

Koninklijke Peijnenburg zal circa 18 miljoen EUR investeren in Geldrop en Sintjohannesga om de lekkerste ontbijtkoek te blijven maken in de modernste ontbijtkoekbakkerijen. De eenmalige kosten die gepaard gaan met deze productieoptimalisaties bedragen circa 1,7 miljoen en zijn al in kosten genomen in 2011.

De bakkerij in Geldrop zal zich verder specialiseren in de grote bekende ontbijtkoek van Peijnenburg. De bakkerij in het Friese Sintjohannesga zal zich vooral richten op de luxe ontbijtkoeken, per stuk verpakte ontbijtkoekrepen voor onderweg, waaronder 'Snelle Jelle', en de Ware Wieger kruidkoeken. Door de specialisatie van de beide bakkerijen verwacht Koninklijke Peijnenburg beter en flexibeler in te kunnen spelen op de toenemende en veranderende vraag naar ontbijtkoek.



### 1.3 PERSONEEL EN ORGANISATIE

#### Evolutie van het personeel

Het aantal medewerkers op 31/12/2011 bleef stabiel met 1.198 ten opzichte van eind vorig jaar.

De tabel hiernaast geeft per area het aantal medewerkers in koppen weer en de evolutie ten opzichte van vorig jaar.

Area /Organisatie	Aantal medewerkers	Evolutie
België	612	+5
Nederland	313	+5
Frankrijk	122	-4
Noord- en Oost-Europa	44	-6
Noord-Amerika	33	-3
Verenigd Koninkrijk	5	-1
Export	15	0
Corporate	54	+4
<b>Totaal</b>	<b>1.198</b>	<b>0</b>

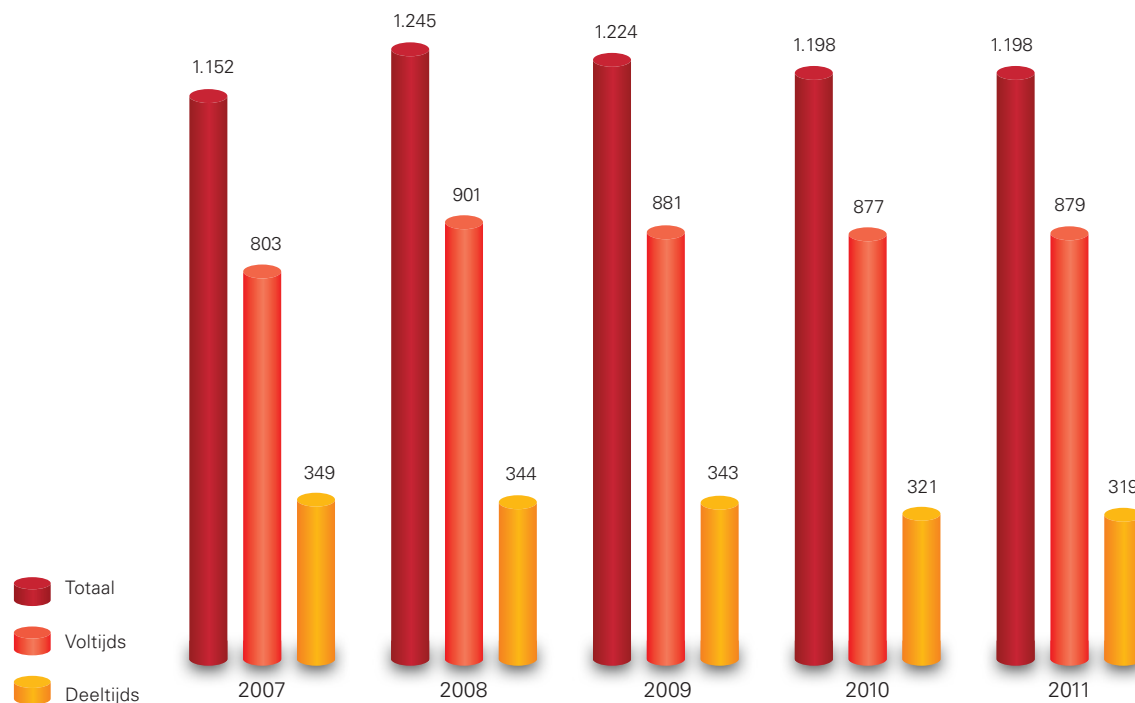
De mannen en vrouwen vertegenwoordigen respectievelijk 50,58% en 49,42% van het totaal.

#### Lotus competenties en TOP-cultuur

Sinds 2010 beschikt Lotus Bakeries over twee bedrijfseigen competentiemodellen voor al haar medewerkers. Het model 'Leadership@Lotus Bakeries' wordt gebruikt voor de kaderpopulatie. Het model 'Working@Lotus Bakeries' is van toepassing voor alle bedienden en arbeiders.

'Working@Lotus Bakeries' werd - na de roll out tijdens 2010 in België, Nederland en de corporate afdelingen - in 2011 ook in alle andere landen van de Groep geïmplementeerd.

#### PERSONEEL





## 2. FINANCIËLE INFORMATIE

### 2.1 EVOLUTIE VAN DE KOSTEN

De stijging van de kosten in 2011 is verklaard door prijsevoluties van grondstoffen en de verhoging van commerciële inspanningen in alle area's. Dit kadert in het merkenbeleid dat Lotus Bakeries voert en zal blijven voeren in de toekomst.

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 RENTABILITEIT

In 2011 worden de sterke REBIT en REBITDA van voorgaand jaar bevestigd.

Het recurrent bedrijfsresultaat (REBIT) kende in absolute waarde een stijging van 34,9 miljoen EUR tot 36,4 miljoen EUR. De recurrente bedrijfscashflow (REBITDA) voor het jaar 2011 bedroeg 49,3 miljoen EUR en ligt hiermee in lijn met 2010.

Het niet-recurrent bedrijfsresultaat bedroeg -2,7 miljoen EUR. Deze kosten kunnen voornamelijk toegewezen worden aan (1) de afschrijvingen op de afschrijfbaar merken uit de 'purchase price allocation' gerelateerd aan de overname van de Koninklijke Peijnenburg, (2) de éénmalige voorziene kosten die gepaard gaan met productieoptimalisaties en verdere investeringen in de fabrieken van Koninklijke Peijnenburg ten belope van 1,7 miljoen EUR en (3) éénmalig gemaakte herstructureringskosten van de sluiting van de productielocatie in High River (Canada).

Het financieel resultaat bedroeg op jaarbasis een kost van 688 kEUR ten opzichte van een kost van 3 miljoen EUR vorig jaar. Het financieel resultaat is positief geëvolueerd (1) door aanzienlijk lagere interestlasten, (2) een positieve evolutie van de marktwaarde van de indekkingsinstrumenten voor intrest- en wisselkoersrisico's in 2011 en (3) positieve wisselkoersverschillen.

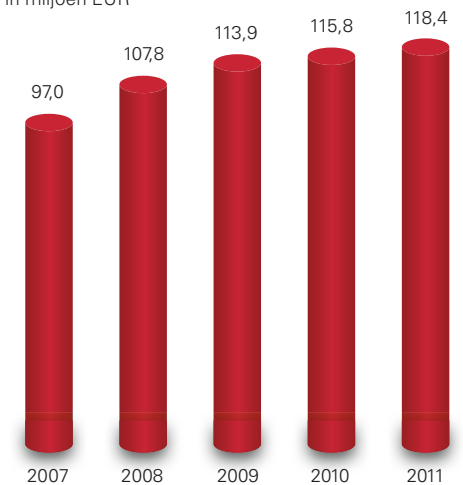
De belastinglast voor het jaar 2011 bedraagt 9,2 miljoen EUR wat een belastingvoet vertegenwoordigt van 27,8%.

De nettowinst bedraagt 23,8 miljoen EUR en ligt hiermee 3,2% hoger dan vorig jaar. Het gunstig financieel resultaat in 2011 compenseert de hogere niet-recurrente kosten en de hogere belastingen in 2011 ten opzichte van 2010.

Dankzij de bevestiging van de sterke operationele cash flow in 2011 zijn de netto financiële schulden gedaald van 23,8 miljoen EUR naar 10,9 miljoen EUR.

De daling van de netto financiële schulden werd nochtans in belangrijke mate beïnvloed door de investeringen voor de expansie van de speculoosfabriek in Lembeke en de gebakfabriek in Oostakker.

EVOLUTIE  
TOEGEVOEGDE WAARDE  
in miljoen EUR



## 2.3 VOORNAAMSTE RISICO'S EN ONZEKERHEDEN

De belangrijkste marktrisico's voor de Groep Lotus Bakeries zijn fluctuaties in grondstof- en verpakkingsprijzen, in wisselkoersen en rentevoeten.

### 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 voor verpakking wordt waar mogelijk met jaarafspraken gewerkt.

### 2. Wisselrisico


De aankopen gebeuren in overwegende mate in euro. Ook langs verkoopzijde wordt een zeer belangrijk deel van de omzet in euro afgerekend. De voornaamste vreemde muntransacties met betrekking tot aan- en verkoop gebeuren in USD, GBP, CHF, CZK en SEK. Het netto wisselkoersrisico van deze munten wordt meestal ingedekt door termijncontracten en/of optiecontracten.

### 3. Renterisico

De lange termijn financiële verplichtingen zijn ofwel met vaste (7 kEUR) ofwel met variabele rentevoet (17.895 kEUR) op basis van de Euribor op ten hoogste één jaar. Het lange termijn intrestrisico met variabele rentevoet is voor 100% van de uitstaande financiële schulden ingedekt.

 REBITDA <sup>(1)</sup>

 REBIT <sup>(2)</sup>

 Afschrijvingen + voorzieningen en waardeverminderingen + niet-kaskosten waardering optie- en warrantsplan

## 4. Kredietrisico

De Groep Lotus Bakeries opteert ervoor om maximaal contracten af te sluiten of samen te werken 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 food service klanten in de verschillende landen. Voor de export buiten West- en Noord-Europa, de Verenigde Staten en Canada wordt gewerkt op basis van documentair krediet of kredietverzekering. Het gemiddelde aantal dagen klantenkrediet is relatief beperkt. Binnen de

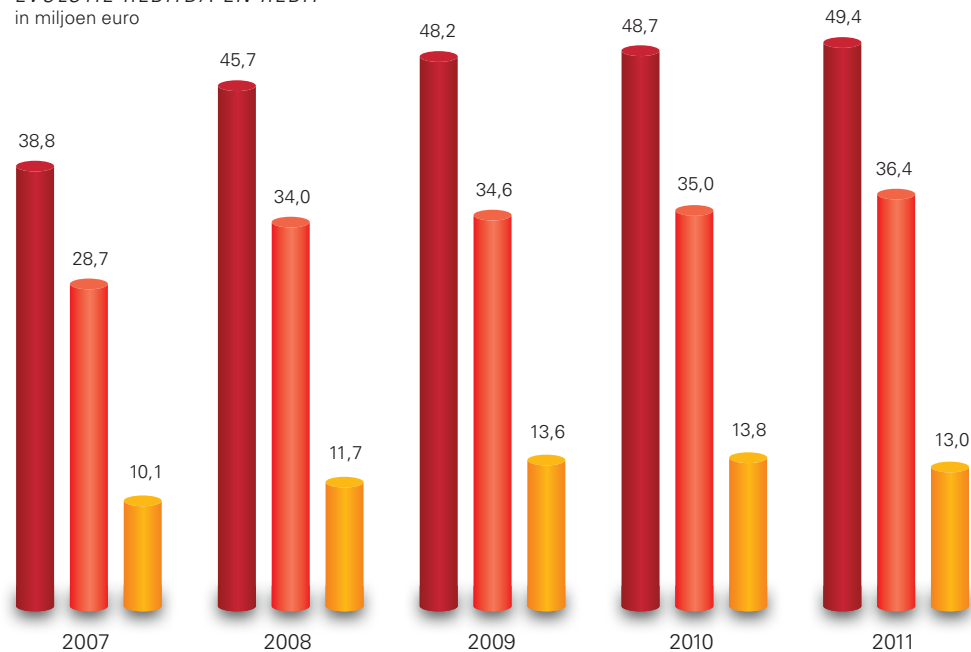
Groep Lotus Bakeries bestaan er strikte procedures en regels om de klanten accuraat op te volgen en eventuele potentiële risico's zo snel en doeltreffend als mogelijk te kunnen beperken en beheersen.

Voor de financiële operaties, kredieten en indekkingen wordt enkel samengewerkt met gevestigde financiële instellingen.

## 5. Liquiditeitsrisico

Door de belangrijke operationele en netto cash flow ten opzichte van de netto financiële schuldpositie is het liquiditeitsrisico van de Groep Lotus Bakeries beperkt.

EVOLUTIE REBITDA EN REBIT  
in miljoen euro



(1) REBITDA wordt gedefinieerd als recurrent bedrijfsresultaat + afschrijvingen + voorzieningen en waardeverminderingen + niet-kaskosten waardering optie- en warrantsplan.

(2) REBIT wordt gedefinieerd als het recurrent bedrijfsresultaat.

## 6. Vermogensstructuur

Lotus Bakeries streeft ernaar om haar vermogensstructuur (balans tussen schulden en eigen vermogen) zo te behouden dat de gewenste financiële flexibiliteit blijft behouden om haar strategie van groei te kunnen uitvoeren.

Er wordt ernaar gestreefd de verhouding tussen de netto financiële schulden, gedefinieerd als financiële schulden – geldbeleggingen – liquide middelen – eigen aandelen, en de recurrente bedrijfs-cashflow (REBITDA) te behouden binnen een niveau dat in de financiële markt als een normaal gezond niveau wordt geëvalueerd.

In 2011 wordt ruimschoots voldaan aan de financiële covenants die in het kader van de externe financiering zijn overeengekomen.

## 7. Risico's verbonden aan productaansprakelijkheid

De productie, verpakking en verkoop van voedingsproducten dragen risico's mee verbonden aan productaansprakelijkheid.

Lotus Bakeries stelt aan het productieproces en de distributie over heel de ketting de hoogste eisen naar productveiligheid, van grondstoffen tot distributie van het eindproduct. Dit alles wordt ondersteund en geborgd 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.

## 8. Pensioenplan risico's

De vorm en de voordelen van de pensioenplannen die bestaan binnen de Groep Lotus Bakeries zijn afhankelijk van de regels en de gebruiken in de betrokken landen.

Een belangrijk deel van deze pensioenplannen zijn toegezegde-bijdrageregelingen. Dit is o.a. het geval voor België, Frankrijk, Zweden, Canada 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 de dochterondernemingen in Nederland en Duitsland bestaan er toegezegd-pensioenregelingen. In Nederland is er een toegezegd-pensioenregeling afgesloten met BPF: gezien de gegevens voor de toegezegde pensioenberekening cfr. IAS 19 niet beschikbaar zijn, wordt het stelsel verwerkt onder de toegezegde-bijdrageregeling.

Daarnaast bestaan er in bepaalde ondernemingen voorzieningen voor brugpensioen (België) en pensioenverplichtingen door legale vereisten (Frankrijk). Deze worden ook behandeld als toegezegd-pensioenregelingen. Voor deze toegezegd-pensioenregelingen zijn de nodige voorzieningen aangelegd op basis van de actuariële huidige waarde van de toekomstige verplichtingen aan de betrokken werknemers.

## FINANCIËLE RATIO'S

	2011	2010	2009	2008	2007
Dagen klantenkrediet	35	32	30	30	27
Solvabiliteit (%)	53,3	48,9	44,8	37,7	35,3
Liquiditeit (Current ratio)	0,8	0,7	1,0	0,9	0,7
Bruto verkoopmarge (%)	17,6	17,9	17,9	17,5	17,4
Netto cash flow/Netto financiële schulden (%)	334,6	160,6	150,0	90,4	70,3
Netto rentabiliteit van het eigen vermogen (%)	18,8	21,0	24,9	23,5	30,0

## 2.4 FINANCIËLE INSTRUMENTEN

De Groep Lotus Bakeries gebruikt financiële instrumenten om risico's in te dekken met betrekking tot ongunstige schommelingen in wisselkoersen en intrestpercentages. Er worden geen derivaten aangewend voor handelsdoeleinden. Afgeleide instrumenten worden initieel gewaardeerd tegen kostprijs, nadien tegen reële waarde.

De meeste lopende contracten voldoen niet aan de voorwaarden van hedge accounting cfr. IAS 39. De veranderingen in de reële waarde van deze lopende contracten worden opgenomen in de resultatenrekening. Een lopend contract voor de intrestafdekking bij de gefusioneerde vennootschap Bisinvest voldoet wel aan de voorwaarden van hedge accounting cfr. IAS 39. Voor dit contract wordt de verandering in de reële waarde via het eigen vermogen opgenomen.

## 2.5 BELANGRIJKE FEITEN

NA 31 DECEMBER 2011

Na 31 december 2011 hebben er zich geen belangrijke feiten voorgedaan.

## FINANCIËLE RATIO'S

	2011	2010	2009	2008	2007
<b>in% van de omzet</b>					
Toegevoegde waarde	43,0	43,7	43,6	42,0	43,2
REBITDA	17,9	18,4	18,5	17,8	17,3
Netto cash flow	13,2	14,4	15,5	14,2	13,2
REBIT	13,2	13,2	13,3	13,3	12,8
Nettoresultaat	8,6	8,7	9,6	7,9	9,2
<b>in% van de toegevoegde waarde</b>					
Personeelskosten	58,1	56,6	57,1	56,8	58,1
Afschrijvingen <sup>(1)</sup>	9,4	9,8	9,7	9,4	10,0
Belastingen	7,7	7,0	7,2	5,9	3,6
Netto financiële lasten <sup>(2)</sup>	0,6	2,6	2,5	6,4	4,1
Nettoresultaat	20,1	19,9	22,1	18,7	21,3

(1) Exclusief afschrijvingen op consolidatieverschillen.

(2) Netto financiële lasten wordt gedefinieerd als financieel resultaat exclusief afschrijvingen op consolidatieverschillen.



^ Tv-spot Lotus speculoos - 'Sop jij je Lotus speculoos?' - Actie via onze website [www.lotusvrienden.be](http://www.lotusvrienden.be)

### 3. VOORUITZICHTEN 2012

In 2011 kon Lotus Bakeries een mooie interne groei voorleggen van 4% en op vergelijkbare basis zelfs van 6%. Deze groei werd gerealiseerd onder impuls van belangrijke commerciële inspanningen in de verschillende landen waarbij een duidelijke en consistente communicatie met de consument centraal staat. Lotus Bakeries is ervan overtuigd dat het significant dient te blijven investeren in marketing & sales om haar merken en de daaraan gekoppelde specialiteiten te ondersteunen en verder uit te bouwen. De strategie van een doorgedreven focus op de belangrijkste specialiteiten zal worden gecontinueerd.

Gedurende 2011 konden de sterke rentabiliteitsratio's van 13% recurrent bedrijfsresultaat en 18% recurrente bedrijfscashflow van het boekjaar 2010 worden bevestigd. De cash flow zal dan verder aangewend worden voor de reeds genoemde investeringsprogramma's.

Zo zal, om aan de stijgende vraag van speculoos te voldoen, de productiecapaciteit in Lembeke worden verhoogd. Een doorgedreven focus op speculoos internationaal verder uit te bouwen is immers een belangrijke pijler in de langetermijnstrategie van de Groep. Verder werd in het eerste semester van dit jaar de 'pepparkor' productie gecentraliseerd in Zweden en zal op termijn alle gebakproductie in België worden ondergebracht in Oostakker. De aangekondigde investeringen in Geldrop en Sintjohannesga zullen in 2012 gestart worden. Het totaal aan investeringen voor de jaren 2011-2013 zal dan ook ongeveer 65 miljoen EUR bedragen en hiermee bouwt

Lotus Bakeries aan het verder verhogen van productie-efficiënties in de verschillende sites en een consistent hoog kwaliteitsniveau van de verschillende specialiteiten.

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. Zowel het Management als de Raad van Bestuur van Lotus Bakeries zijn overtuigd dat de juiste strategie en goede basis aanwezig zijn om op termijn verder te blijven groeien op een rendabele wijze.

#### 4. RESULTATEN EN VOORSTEL TOT WINSTVERDELING

##### GECONSOLIDEERD

De geconsolideerde nettowinst van het boekjaar 2011 bedroeg 23,8 miljoen EUR tegenover 23,1 miljoen EUR in 2010.

##### STATUTAIR

Voor de moedermaatschappij Lotus Bakeries NV zijn de resultaten van het boekjaar 2011 als volgt:

	in EUR
- Winst van het boekjaar	8.652.864,61
- Onttrekking aan de belastingvrije reserves	26.458,54
- Overboeking naar de belastingvrije reserves	(171.981,38)

**Te bestemmen winst van het boekjaar 8.507.341,77**

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

- Toevoeging aan de overige reserves	995.249,60
- Uitkering van een brutodividend van 9,40 EUR per aandeel aan 772.563 aandelen <sup>(1)</sup>	7.262.092,20
- Uitkering van tantièmes aan de bestuurders	250.000,00
<b>TOTAAL</b>	<b>8.507.341,77</b>

(1) De dividenden van de ingekochte aandelen Lotus Bakeries worden uitgekeerd aan Lotus Bakeries Group Services 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 11 mei 2012 het voorstel van de Raad van Bestuur aanvaardt, zal na aftrek van een roerende voorheffing van 25%, het nettodividend 7,05 EUR per aandeel bedragen.

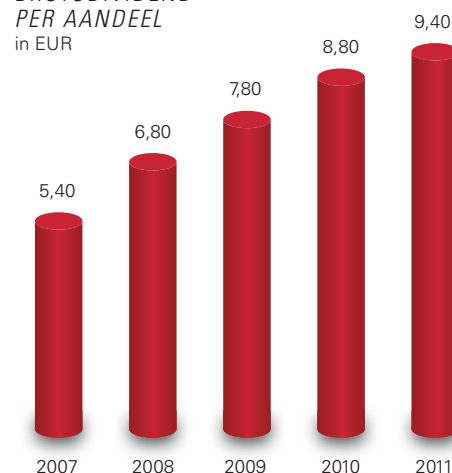
Dit nettodividend per aandeel wordt betaalbaar gesteld vanaf 18 mei 2012 tegen voorlegging van coupon nr. 24 aan de loketten van Bank Degroof, BNP Paribas Fortis, Belfius, ING Bank, KBC Bank en Petercam.

#### 5. CORPORATE GOVERNANCE VERKLARING

Lotus Bakeries heeft een Corporate Governance Charter aangenomen en gepubliceerd op haar website ([www.lotusbakeries.com](http://www.lotusbakeries.com)). Dit charter wordt aangepast in functie van gegevens die wijzigen. Dit charter verbindt er zich toe de principes van de Corporate Governance Code van 12 maart 2009 en de Corporate Governance wetgeving van 6 april 2010 toe te passen en beschrijft de belangrijkste aspecten van Lotus Bakeries' Corporate Governance en de interne reglementen van de Raad van Bestuur, van de Comités en het Executive Committee.

U vindt meer informatie met betrekking tot de Corporate Governance Verklaring van Lotus Bakeries in hoofdstuk IV 'Corporate Governance Verklaring'.

EVOLUTIE BRUTODIVIDEND PER AANDEEL in EUR



# WORDT HET NIET EENS TIJD VOOR EEN FATSOENLIJK ONTBIJT

van nature rijk  
aan vezels

energie voor hersenen  
en lichaam



voedzaam en vullend,  
voorkomt hongergevoel

handig om mee  
te nemen

verkrijgbaar in 3 varianten:  
Fruit, Vezels en Noten

## VI

'CARE FOR TODAY -  
RESPECT FOR  
TOMORROW'

MAATSCHAPPELIJK  
VERANTWOORD ONDERNEMEN



Lotus Bakeries wenst haar 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. Hiermee wenst de onderneming een dagelijkse bijdrage te leveren aan een betere wereld met oog voor voeding & gezondheid, gebruik van grondstoffen, de maatschappij en het welzijn van haar medewerkers.

Dit maatschappelijk verantwoord beleid zit diep verankerd in Lotus Bakeries en dit sedert de eerste generatie.

## 1. VOEDING & GEZONDHEID

De producten van Lotus Bakeries voldoen aan de voedingswetgeving en wij trachten onze producten zo gezond mogelijk te maken, waarbij

Gemiddelde voedingswaarde per/Valeur nutritionnelle moyenne par Durchschnittlicher Nährwert pro/Average nutrition value per	100 g	1 Frangipane 32,5 g	%GDA
Energie/Brennwert/Energy	447 kcal/1868 kJ	145 kcal/607 kJ	7 %
Eiwitten/Protéines/Eiweiß/Proteins	4,5 g	1,5 g	3 %
Koolhydraten/Glucides/Kohlenhydrate/Carbohydrate	54,5 g	17,7 g	7 %
waarvan Suikers/dont Sucres/davon Zucker/of which Sugars	31,9 g	10,4 g	12 %
Vetten/Lipides/Fett/Fat	23,6 g	7,7 g	11 %
waarvan verzadigd/dont saturés/davon gesättigt/of which saturates	13,0 g	4,2 g	21 %
Voedingsvezels/Fibres alimentaires/Ballaststoffe/Fibre	0,8 g	0,3 g	1 %
Natrium/Sodium	0,23 g	0,08 g	3 %

Per/Par/Pro  
Frangipane  
kcal  
145  
7%

VI 'CARE FOR TODAY - RESPECT FOR TOMORROW'

< Lancering Peijnenburg Complete Start in april 2011 - 'Wordt het niet eens tijd voor een fatsoenlijk ontbijt?'

wij streven naar een unieke smaakbeleving en smaakervaring voor en door de consument.

### 1.1 WETGEVING

Het belang van wetgeving over samenstelling en etikettering van voedingsmiddelen wordt steeds groter. Lotus Bakeries past de wetgeving met betrekking tot de voedings- en gezondheidsaspecten actief toe. Door deelname aan de werkgroepen binnen de verschillende beroepsverenigingen op lokaal en internationaal niveau heeft Lotus Bakeries een duidelijk zicht op de 'in voorbereiding' zijnde wetgeving, zodat er tijdig rekening gehouden kan worden met de 'nieuwe' wetgeving.

### 1.2 ZOUT

Lotus Bakeries werkt actief mee aan zoutverminderingstrategieën van overheden in verschillende landen (o.a. België, Nederland, Verenigd Koninkrijk). In algemene termen, ook om het voor de consument begrijpelijk te houden, wordt gesproken over zoutvermindering. Vanuit gezondheidsoogpunt gaat het echter om vermindering van de natriumname bij de consument. Koekjes, gebak en ontbijtkoek behoren niet tot de voedingsmiddelen categorieën die het belangrijkst zijn in de natriumname van de bevolking. Zo dragen koekjes en gebak in België maar voor 4% bij aan de zoutinname van de consument.

### 1.3 VET

Sinds 1999 gebruikt Lotus Bakeries enkel en alleen plantaardige vetten voor de productie van haar producten. In ons streven naar producten met een unieke smaakbeleving wordt uiteraard ook gestreefd naar een zo laag mogelijk haalbaar totaal vetgehalte en minimaal haalbaar gebruik

van verzadigde vetten. Ontbijtkoek is binnen ons assortiment een goed voorbeeld van een vetarm product met minder dan 2% vet. Sinds 2006 streven wij eliminatie na van alle transvetzuren uit al onze producten. In 2011 zijn wij er in geslaagd om de transvetzuren (huidig niveau < 5%) in de Carré Confiture en de Glacé te verwijderen. In 2012 zullen wij blijven werken om het niveau van < 5% transvetzuren in onze laatste twee producten, t.t.z. de coating van de mergpijpjes en de Choco Jodekoek, te elimineren.

### 1.4 NATUURLIJKE KLEURSTOFFEN

Het doel van Lotus Bakeries is om zo weinig mogelijk kleurstoffen te gebruiken, en waar het toch nodig is, uitsluitend gebruik te maken van natuurlijke kleurstoffen of kleurende natuurlijke ingrediënten. Reeds meer dan 95% van de producten van Lotus Bakeries bevat geen enkele kleurstof.

### 1.5 NUTRITIONELE INFORMATIE

Lotus Bakeries voldoet aan de nationale en internationale (EU) wetgeving op het gebied van nutritionele etikettering. Wij willen de consument zo goed mogelijk informeren over de nutritionele samenstelling van onze producten. Daar waar de grootte van de verpakking het toelaat vermelden wij de energiewaarde en de 7 belangrijke nutriënten. op vrijwillige basis vermelden wij binnen de EU-markten de GDA-waarden (GDA - Guided Daily Amount - Aanbevolen Dagelijkse Hoeveelheid). Op de website van Koninklijke Peijnenburg wordt extra informatie gegeven over gezonde voeding en tussendoortjes.



## 1.6 RESEARCH & DEVELOPMENT

De superieure kwaliteit van haar producten is de basis van de strategie van Lotus Bakeries. Om dit duurzaam te handhaven investeert Lotus Bakeries dan ook bewust in onderzoek en ontwikkeling van bestaande en nieuwe producten en verpakkingen. In vergelijking met de gemiddelde R&D-inspanning van de Europese voedingsindustrie ligt dit bij Lotus Bakeries meer dan twee maal zo hoog.

## 1.7 VOEDSELVEILIGHEID

Als producent van merkproducten wil Lotus Bakeries voor al zijn producten met een betere kwaliteit het verschil maken; het bereiken van de superieure smaakervaring en grote klantentevredenheid zijn doelstellingen die door alle medewerkers worden gedragen, en zijn een dagelijkse opdracht voor elke afdeling en elke medewerker.

Lotus Bakeries beschikt over de benodigde procedures m.b.t. voedselveiligheid, traceability, kwaliteitsbeheersing, hygiëne enz. en al onze productiesites zijn intern geauditeerd op de kwaliteitsstandaarden van de Groep en hebben bovendien het IFS en/of BRC certificaat behaald. Onze filosofie is dat 'voorkomen' beter is dan 'nadien ingrijpen', waarbij interne audits zorgen voor de borging van de goede werking van het kwaliteits- en productveiligheidssysteem. Dit geldt trouwens voor de hele supply chain, dus ook alle leveranciers dienen te voldoen aan de nodige specificaties en kwaliteitsgaranties.

Jaarlijks worden er verschillende oefeningen gehouden rond naspeurbaarheid (traceability) om de verschillende stappen in de volledige supply chain permanent en actief onder (kwaliteits)controle te hebben.

## 2. DUURZAAMHEID

Lotus Bakeries wenst een actieve bijdrage te leveren aan het inzetten van duurzame grondstoffen en het verduurzamen van productieprocessen.

### 2.1 ENERGIE

Lotus Bakeries wil in de eerste plaats streven naar een vermindering van zijn CO<sub>2</sub>-voetafdruk. Voor alle fabrieken zal de aangewende energie CO<sub>2</sub>-neutraal zijn in 2012. Er wordt gewerkt met een gespecialiseerd extern bureau om ook op andere niveaus de CO<sub>2</sub>-impact te verminderen.

Vermelden wij ook het overschakelen naar de 'Lotus Vrienden' website voor de direct marketing inspanningen, in plaats van de klassieke mailings. Hierdoor is niet alleen 35 ton papier gespaard, ook het feit dat deze mailings niet dienden rondgereden te worden, hebben bijgedragen tot een verlaging van de CO<sub>2</sub>-uitstoot.

Dit alles loopt uiteraard parallel met de reeds genomen initiatieven om het energieverbruik te verminderen. Een plan van aanpak wordt uitgewerkt voor de Groep (met een specifieke aanwerving voor deze functie) om de

doelstelling: 'jaarlijks energieverbruik bij een gelijkblijvende capaciteit verminderen met 2%' kracht bij te zetten.

Als gevolg van de investeringen in Lembeke en Oostakker zal er extra dakoppervlakte komen, waarop zonnepanelen geplaatst zullen worden, een 160 kW-piek in Lembeke en een 100 kW-piek in Oostakker (naast de reeds bestaande 450 kW-piek in Lembeke en de 100 kW-piek in Lokeren).

### 2.2 VERPAKKINGEN

Lotus Bakeries is gestart met een actief beleid ten aanzien van het verder terugdringen en optimaliseren van primaire en secundaire verpakking, zonder echter afstand te doen van het verhogen van het verbruikscomfort van de consument. Door de juiste portiegrootte aan te bieden zal deze immers op de ideale manier onze producten consumeren.

Een sprekend voorbeeld zijn de madeleines, die individueel voorverpakt worden in een kartonnen doosje waardoor het aandeel kunststof/verpakkingsfilm in de totale verpakking met meer dan 30% gedaald is.





### 2.3 GRONDSTOFFEN

Wanneer leveranciers van Lotus Bakeries actief zijn bij hun sourcing in minder ontwikkelde landen, hierbij gaat het voornamelijk om olie/vet, chocolade en gember, wordt hen specifiek gevraagd naar een engagement met betrekking tot de lokale bevolking. Ons streven is om in de toekomst onze leveranciers ons sustainability charter te laten onderschrijven.

Lotus Bakeries gebruikt niet rechtstreeks, noch onrechtstreeks grondstoffen die genetisch gemodificeerd zijn.

De voedingsfederaties in Nederland en België hebben zich geëngageerd om voor eind 2015 te zorgen dat alle palmolie die hun leden gebruiken, duurzaam zijn. Lotus Bakeries is reeds in 2011 toegetreden tot de Round table of sustainable Palm en gebruikt sinds september 2011 enkel duurzame palmolie. In de meest recente ranking van het WWF, kreeg Lotus Bakeries een score van 6,5 op 9 en behaalt daarmee de hoogste score in België als voedingsbedrijf (dat geen consumentenmargarine produceert).

Voor zijn gebruik van verse eieren, is Lotus Bakeries reeds eind 2011 volledig overgeschakeld op scharreleieren, en mocht het de 'Good Egg Award' van het CIWF (Compassion in World Farming, de Europese koepelorganisatie boven Gaia) in ontvangst nemen.

De 'Snelle Jelle Choco', één van de nieuwe 'Snelle Jelle' varianten, is gemaakt met 100% UTZ-chocolade. UTZ is één van de belangrijke organisaties die duurzaamheid nastreeft in koffie en cacao.



### 2.4 WATER

Het beleid van Lotus Bakeries is erop gericht om systematisch waterverbruik te beperken, gebruik van regen- en putwater aan te moedigen en waar mogelijk het afvalwater zo goed als mogelijk te zuiveren. Hiermee willen wij minimaal voldoen aan alle wettelijke vereisten.

In alle Belgische plants en in Comines (Frankrijk) wordt het afvalwater opgevangen en ofwel, na vetvang en bezinking, volledig gezuiverd (Oostakker), rechtstreeks naar het dichtstbijzijnde waterzuiveringsstation geleid (Lembeke), of via speciale tankwagens naar een waterzuiveringsstation. De margarinerie gebruikt het opgevangen regenwater o.a. als alternatief voor het koelen van het productieproces.

### 2.5 WASTE

Alle plants van Lotus Bakeries spannen zich maximaal in om het produceren van afval te beperken. De kleine hoeveelheid afval dat definitief verloren gaat bedraagt momenteel minder dan 1% en wordt maximaal gescheiden en zo goed mogelijk gevaloriseerd, binnen de strenge GMP-norm (Good Manufacturing Practice-norm: standaard voor de veevoederindustrie naar volledige traceerbaarheid van de samenstellende delen). Karton en papier worden apart opgehaald en gevaloriseerd.

## 3. MAATSCHAPPIJ

Lotus Bakeries is zich bewust van haar maatschappelijke verantwoordelijkheid en zet zich actief in om haar rol in de samenleving ten volle op zich te nemen.

### VERANTWOORDELIJKHEID

Reeds vele jaren steunt de onderneming diverse sociale en culturele projecten, activiteiten en organisaties. Dit omspannt een zeer breed terrein: onder meer giften en ondersteuning van ontwikkelingsprojecten, cultuursponsoring en sponsoring van activiteiten in de lokale gemeenschappen waarin de onderneming actief is.

Voor het geheel van lokale- en ontwikkelingsprojecten heeft Lotus Bakeries vaste beleidslijnen ontwikkeld, waarbij de grootte van haar financiële steun is gerelateerd aan de jaarlijkse brutowinst van Lotus Bakeries.

Lotus Bakeries ondersteunt ook het Corporate Funding Programme (CFP) en binnen het CFP ondersteunt Lotus Bakeries het project 'De Boot naar Kinshasa'. Dit project - dat ook door de overheid wordt ondersteund - heeft tot doel een centrale organisatie uit te bouwen voor transport en commercialisering van landbouwproducten langs het Mai-Ndombemeeer en de Congo-stroom naar Kinshasa. In omgekeerde richting kunnen dan basisconsumptiegoederen uit Kinshasa in de streek verkocht worden.

Het personeel van Lotus Bakeries heeft reeds verschillende acties ten bate van dit project georganiseerd. Per ingezameld bedrag legt Lotus Bakeries nog eens eenzelfde bedrag bij. Bovendien wordt dit bedrag nogmaals verdubbeld door het ontwikkelingsfonds van de voedingsnijverheid. Op deze wijze kon reeds heel wat lokale vooruitgang geboekt worden. Ook in 2012 worden onze inspanningen voor dit project voortgezet.



BAKERIES  
SINCE 1932



VI 'CARE FOR TODAY - RESPECT FOR TOMORROW'



#### 4. MEDEWERKERS

Lotus Bakeries wil een werkgever zijn die haar personeel uitdagend werk biedt in een TOP (Teamspirit, Open dialoog en Passie) cultuur en die wenst te investeren in de verdere ontwikkeling en het welzijn van de medewerkers. Lotus Bakeries wil dit ook doen in de meest veilige omgeving voor zijn medewerkers en heeft daarom van 'Safety First' een belangrijk thema gemaakt.

##### 4.1 TOP-WAARDEN

Sinds 2010 beschikt Lotus Bakeries over twee bedrijfseigen competentiemodellen voor al haar medewerkers. Het model 'Leadership@Lotus Bakeries' wordt gebruikt voor de kaderpopulatie. Het model 'Working@Lotus Bakeries' is van toepassing voor alle bedienden en arbeiders.

'Working@Lotus Bakeries' werd - na de roll out tijdens 2010 in België, Nederland en de corporate afdelingen - in 2011 ook in alle andere landen van de Groep geïmplementeerd.

##### 4.2 CODE OF PRINCIPLES

Lotus Bakeries kent een code of principles, gericht op het werken binnen een eerlijk en ethisch verantwoorde omgeving, waarbinnen iedereen dezelfde deontologische principes en denkkader hanteert, zowel ten aanzien van haar interne als naar externe stakeholders.

##### 4.3 COMMUNICATIE

Communicatie is een belangrijk aspect binnen Lotus Bakeries waarbij veel aandacht wordt besteed aan het goed geïnformeerd houden van de medewerkers. Enerzijds met betrekking tot algemene zaken als de visie, missie, strategie en de TOP-waarden van Lotus Bakeries en anderzijds met betrekking tot realisatie van jaarplannen, nieuwsfeiten en overige relevante informatie.

Deze communicatie vindt plaats via de leidinggevenden, regelmatig afdelings- of werkoverleg alsmede interne communicatieplatforms ('De Peijnenburger' en 'Zoom'). Lotus Bakeries zal in 2012 werken aan een intranetsite. De doelstellingen hiervan zijn het faciliteren en versneld verspreiden van de interne informatie, het toegankelijker maken, ter beschikking stellen en delen van kennis, procedures en reglementen, het versterken van de Lotus identiteit over de landgrenzen heen.

##### 4.4 ONTWIKKELING

Wij streven naar geëngageerde medewerkers die betrokken zijn bij en zich kunnen identificeren met onze missie, visie en cultuur waardoor ze zich loyaal en als ambassadeurs van Lotus Bakeries opstellen. Geëngageerde medewerkers ontplooiën zichzelf volledig waardoor ze gepassioneerd door en energiek zijn in hun professionele activiteiten. Opleiding, coaching en training 'on the job' spelen hierbij een belangrijke rol. Lotus Bakeries gelooft dat zelfontplooiing van haar medewerkers zal bijdragen tot retentie en het engagement van haar medewerkers. Hierdoor leveren onze medewerkers sterke prestaties en extra inspanningen om het succes van onze organisatie te verzekeren op korte én lange termijn.

---

# VII

BEURS- EN  
AANDEELHOUDERS-  
INFORMATIE



## 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 DIENST-VERLENING

De financiële dienstverlening betreffende het aandeel Lotus Bakeries wordt verstrekt door de volgende financiële instellingen: Bank Degroof, BNP Paribas Fortis, Belfius, ING Bank, KBC Bank en Petercam. De hoofdbetaalagent is BNP Paribas Fortis.

## 3. LIQUIDITEIT EN VISIBILITEIT VAN HET AANDEEL

Lotus Bakeries heeft beursvennootschap Petercam NV als 'liquidity provider' (liquiditeitsverschaffer) aangesteld. De liquiditeits- en marktactiveringsovereenkomst die met 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 2011 bedroeg de beurskapitalisatie van Lotus Bakeries 321,4 miljoen EUR.

## 5. EVOLUTIE VAN HET AANDEEL LOTUS BAKERIES

De grafiek op pagina 55 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 3 en 53 van dit jaarverslag.

## 7. CORPORATE WEBSITE

Op 5 oktober 2009 werd een nieuwe corporate website gelanceerd ([www.lotusbakeries.com](http://www.lotusbakeries.com)). Op de corporate website is een belangrijk deel voorbehouden voor investor relations. De website speelt aldus een belangrijke rol in de financiële communicatie van de Groep Lotus Bakeries.

## GEGEVENS OVER HET AANDEEL LOTUS BAKERIES IN EUR

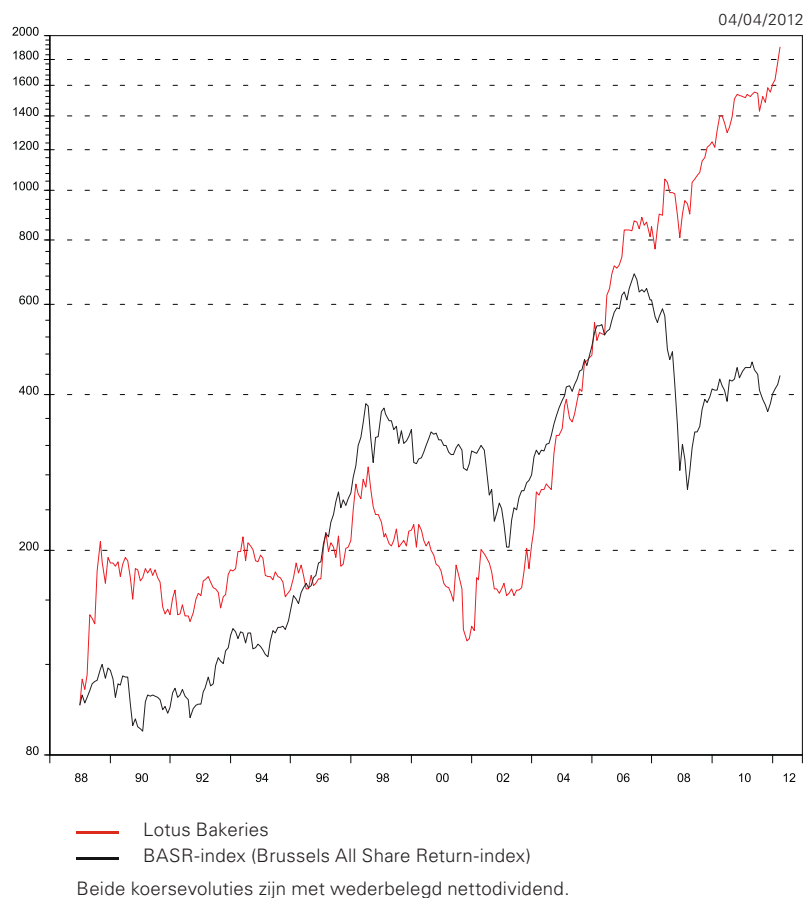
	2012	2011	2010	2009	2008	2007
<b>Hoogste koers</b> tem 31/03 in 2012	508,00	423,00	411,50	340,00	289,99	255,88
<b>Laagste koers</b> tem 31/03 in 2012	407,00	325,00	310,00	229,99	194,00	201,50
<b>Koers</b> per 31/12 - per 31/03 in 2012	502,00	416,00	404,94	332,87	244,99	234,90
<b>Beurskapitalisatie</b> per 31/12 - per 31/03 in 2012 in miljoen EUR	387,83	321,40	312,84	267,30	196,70	188,63
<b>Aantal aandelen</b> per 31/12 - per 31/03 in 2012	772.563	772.563	772.563	803.037	803.037	803.037
<b>Verhouding koers/winst</b> (PER) <sup>(1)</sup>	16,28	13,50	13,56	10,62	9,76	9,13
<b>Verhouding koers/cash flow</b> (PCF) <sup>(2)</sup>	10,65	8,83	8,20	6,60	5,39	6,35

(1) PER: Price Earnings Ratio: de beurskoers op het einde van het jaar (respectievelijk per 31 maart in 2012) gedeeld door het nettoresultaat per aandeel op het einde van het jaar.

(2) PCF: Price Cash Flow Ratio: de beurskoers op het einde van het jaar (respectievelijk per 31 maart in 2012) gedeeld door de netto cash flow per aandeel op het einde van het jaar.



## EVOLUTIE VAN DE KOERS VAN HET LOTUS BAKERIES AANDEEL IN VERGELIJKING MET DE BASR-INDEX



## 8. FINANCIËLE KALENDER

### Woensdag 11 april 2012

Jaarverslag 2011 beschikbaar op [www.lotusbakeries.com](http://www.lotusbakeries.com)

### Vrijdag 11 mei 2012

Gewone en Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders om 16.30 uur  
Bekendmaking van de tussentijdse verklaring over de periode vanaf 1 januari 2012.

### Vrijdag 18 mei 2012

Betalbaarstelling van het dividend over het boekjaar 2011

### Maandag 27 augustus 2012

Bekendmaking van de halfjaarresultaten 2012

### Woensdag 13 februari 2013

Bekendmaking van de jaarresultaten 2012

### Dinsdag 14 mei 2013

Gewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

## 9. VOORSTEL VAN BESLUITEN AAN DE GEWONE ALGEMENE VERGADERING VAN 11 MEI 2012

1. Voorstel tot goedkeuring van de statutaire jaarrekening afgesloten op 31 december 2011.
2. Voorstel tot goedkeuring van het remuneratieverslag 2011.
3. Voorstel tot goedkeuring van de voorgestelde winstverdeling waarvan detail vermeld wordt op pagina 45.
4. Voorstel om bij afzonderlijke stemming kwijting te verlenen aan de bestuurders en aan de Commissaris voor de uitoefening van hun mandaat gedurende het afgelopen boekjaar 2011.
5. Voorstel tot benoeming van Bene Invest BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Benedikte Boone tot niet-uitvoerend bestuurder voor een duur van vier jaar.
6. Voorstel tot goedkeuring van het aandelenoptieplan 2012.



## Situatie vanaf mei 2012

### EXECUTIVE COMMITTEE

Jan Boone	Chief Executive Officer (CEO)	
Jan Vander Stichele	Chief Operating Officer (COO)	Corporate departments: Procurement, Central Engineering, R&D, Quality, Food law & Nutrition
Ronald Drieduite	Corporate director EMEA	Areas: Belgium, Netherlands, France, Northern and Eastern Europe, Southern and Western Europe/ Middle East/Africa
Ignace Heyman	Corporate director marketing	Corporate department: Marketing
Jos Destrooper	Corporate director finance & human resources	Corporate departments: Controlling, Treasury, HR
John Van de Par	Corporate director ICT, tax, legal & risk	Corporate departments: ICT, Tax, Corporate Secretary, Risk Management

### CORPORATE AFDELINGEN

#### Corporate Marketing

#### Corporate Finance & HR

Joseph Bultynck	Corporate Treasury
Annelies Santens	Corporate Controlling & Reporting
Denis Pieters	Consolidation
Katia Dobbelaere	Corporate HR

#### Corporate ICT, Tax, Legal & Risk

Tom De Corte	SAP
Bram De Meyer	IT
Sofie Dumarey	Corporate Secretary
Filip Standaert	Legal

#### Corporate Services Operations

Roel de Jong	Corporate Procurement
Katrien De Vos	Quality
Etienne Geirnaert	Food law & Nutrition
Els Van Parys	Research & Development
Dirk Verstraeten	Central Engineering

# VIII

MANAGEMENT  
VAN DE GROEP  
LOTUS BAKERIES

## LANDEN EN REGIO'S

### Belgium

William Du Pré General manager Belgium

Sabien Dejonckheere Marketing  
Gil Dumarey Sales  
Joeri Pergoot Finance and administration  
Ivo Vermeiren Operations  
Yves Boisdenghien Plant Courcelles  
Johan Claerhout Logistics  
Erik Claeysens Plant Oostakker  
Mia Desmet Human Resources  
Toon Hubrechts Plant Meise  
Xavier Speeleveld Purchase  
Jean-Paul Van Hoydonck Plant Lembeke  
Eddy Thijs Technical services

### Netherlands

René Groen General manager Netherlands

Leon Broer Marketing & NPD  
Norbert Haans Human Resources  
Dick Pouwels Supply chain  
Brigitte ten Voorde Quality, working conditions and environment  
Frank van Harten Plant Sintjohannesga  
Eric van Nunen Plant Geldrop  
Ronald Visser Plant Enkhuizen  
Kamiel Steendijk Finance and administration  
Han van Welie Sales

### France

Martin Watrelot General manager France

Patrick Alexandre Finance and administration  
Marc Berger Plant Briec-de-l'Odet  
Jean-Philippe Kloutz Sales  
Thierry Roose Marketing  
Ludovic Valente Plant Comines

### Northern and Eastern Europe

Ton Kooi General manager Northern and Eastern Europe

Mattias Andersson Operations  
Anna Bjur Marketing Nordics  
Johan Gummesson Sales Nordics  
Michael Müller Finance and administration  
Fred Korfage Germany/Austria  
Marek Kowalewski Poland  
Tomáš Zbořilek Czech Republic/Slovakia

### Southern and Western Europe/Middle East/Africa

Han van Welie General manager Southern and Western Europe/Middle East/Africa  
Martin-Frédéric Eeckhout South Europe/Middle East/Africa  
Paul Hunter United Kingdom and Ireland  
Ángel López Iberica

### Americas

Marco de Leeuw General manager Americas

Sal Alvarez Operations  
Michael Bannister Sales  
Johan Wilms Finance and administration

### Asia Pacific

Bart Bauwens General manager Asia Pacific

Martin de Beco China



BAKERIES  
SINCE 1932



# IX

FINANCIĒLE  
GEGEVENS

In dit gedeelte van het jaarverslag 2011 worden enkel de geconsolideerde balans, de geconsolideerde resultatenrekening en het financieel vijfjarenoverzicht van de Groep Lotus Bakeries opgenomen. De financiële bijlage bij dit jaarverslag bevat het geheel van de financiële gegevens, inclusief het geconsolideerde verslag van de Commissaris, en is beschikbaar in het Nederlands en het Engels.

De hierna weergegeven geconsolideerde jaarrekening voor 2011 is opgesteld volgens IFRS zoals onderschreven door de EU met een vergelijking voor 2010 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 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

<b>Geconsolideerde jaarrekening</b>	<b>60</b>
Geconsolideerde balans	60
Geconsolideerde resultatenrekening	61
<b>Financieel vijfjarenoverzicht Groep Lotus Bakeries</b>	<b>63</b>

## GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

### GECONSOLIDEERDE BALANS

in duizenden EUR

	31-12-11	31-12-10
<b>ACTIVA</b>		
<b>Vaste Activa</b>	<b>184.861</b>	<b>178.257</b>
Materiële vaste activa	95.052	90.233
Goodwill	25.710	25.670
Immateriële vaste activa	61.859	61.576
Investeringen in andere vennootschappen	32	32
Uitgestelde belastingvorderingen	2.045	637
Andere vorderingen op lange termijn incl. afgeleide financiële instrumenten	163	109
<b>Vlottende Activa</b>	<b>53.025</b>	<b>46.474</b>
Voorraden	14.285	12.998
Handelsvorderingen	26.305	23.360
Belastingvorderingen	4.158	2.967
Overige vorderingen	78	114
Afgeleide financiële instrumenten	28	60
Geldmiddelen en kasequivalenten	7.369	6.302
Overlopende rekeningen	802	673
<b>TOTAAL DER ACTIVA</b>	<b>237.886</b>	<b>224.731</b>
<b>PASSIVA</b>		
<b>Eigen vermogen</b>	<b>126.760</b>	<b>109.795</b>
Kapitaal	3.400	3.400
Uitgiftepremies	2.298	2.298
Geconsolideerde reserves	127.291	109.704
Omrekeningsverschillen	1.674	1.709
Eigen aandelen	(7.855)	(7.157)
Afdekkingsreserves	(93)	(192)
Minderheidsbelangen	45	33
<b>Langlopende verplichtingen</b>	<b>41.312</b>	<b>50.571</b>
Rentedragende verplichtingen	6.632	17.902
Uitgestelde belastingenschulden	29.187	28.700
Pensioenverplichtingen	2.950	2.906
Voorzieningen	2.534	948
Overige langlopende verplichtingen incl. afgeleide financiële instrumenten	9	115
<b>Kortlopende verplichtingen</b>	<b>69.814</b>	<b>64.365</b>
Rentedragende verplichtingen	19.474	19.319
Voorzieningen	79	79
Handelsschulden	29.430	23.509
Personeelsgerelateerde schulden	10.690	9.081
Belastingenschulden	6.351	5.491
Afgeleide financiële instrumenten	1.147	2.079
Overige verplichtingen	205	974
Overlopende rekeningen	2.438	3.833
<b>TOTAAL DER PASSIVA</b>	<b>237.886</b>	<b>224.731</b>

## GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

### GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING

in duizenden EUR	2011	2010
<b>Omzet</b>	<b>275.598</b>	<b>264.823</b>
Handelsgoederen, grond- en hulpstoffen	(83.408)	(82.378)
Diensten en diverse goederen	(73.251)	(69.633)
Personeelskosten	(68.724)	(65.533)
Afschrijvingen en waardeverminderingen op oprichtingskosten, op immateriële en materiële vaste activa	(11.102)	(11.318)
Waardeverminderingen op voorraden, bestellingen in uitvoering en handelsvorderingen	(966)	(1.178)
Andere bedrijfsopbrengsten en -kosten (netto)	(1.784)	172
<b>Recurrent bedrijfsresultaat (REBIT) <sup>(1)</sup></b>	<b>36.363</b>	<b>34.955</b>
Niet-recurrent bedrijfsresultaat	(2.695)	(874)
<b>Bedrijfsresultaat (EBIT) <sup>(2)</sup></b>	<b>33.668</b>	<b>34.081</b>
Financieel resultaat	(688)	(2.960)
Financiële opbrengsten	2.805	2.730
Financiële kosten	(3.493)	(5.690)
<b>Resultaat vóór belastingen</b>	<b>32.980</b>	<b>31.121</b>
Belastingen	(9.165)	(8.055)
<b>Resultaat na belastingen</b>	<b>23.815</b>	<b>23.066</b>
<b>Nettoresultaat</b>	<b>23.815</b>	<b>23.066</b>
Nettoresultaat: aandeel derden	13	11
Nettoresultaat: aandeel Groep	23.802	23.055
<b>Overig resultaat:</b>		
<b>Winsten/(Verliezen) onmiddellijk toegerekend aan het eigen vermogen</b>		
Wisselkoersverschillen bij omrekening buitenlandse vestigingen	(35)	1.741
Financiële instrumenten	99	115
<b>Netto opbrengsten/(uitgaven) direct erkend in eigen vermogen na belastingen</b>	<b>64</b>	<b>1.856</b>
<b>Totaal erkende opbrengsten/(uitgaven)</b>	<b>23.879</b>	<b>24.922</b>
<b>Totaal erkende opbrengsten/(uitgaven) toerekenbaar aan:</b>		
Minderheidsbelangen	13	11
Eigenaars van Lotus Bakeries	23.866	24.911
<b>Winst per aandeel</b>		
Gewogen gemiddeld aantal aandelen	749.088	751.377
<b>Gewone winst per aandeel (EUR)</b>	<b>31,77</b>	<b>30,68</b>
van resultaat uit voortgezette activiteiten	31,77	30,68
Gewogen gemiddeld aantal aandelen na verwateringseffect	771.319	775.657
<b>Verwaterde winst per aandeel (EUR)</b>	<b>30,86</b>	<b>29,72</b>
<b>van resultaat uit voortgezette activiteiten</b>	<b>30,86</b>	<b>29,72</b>
<b>Totaal aantal aandelen <sup>(3)</sup></b>	<b>772.563</b>	<b>772.563</b>
<b>Winst per aandeel (EUR)</b>	<b>30,81</b>	<b>29,84</b>
van resultaat uit voortgezette activiteiten	30,81	29,84

(1) REBIT wordt gedefinieerd als het recurrent bedrijfsresultaat.

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

(3) Totaal aantal aandelen inclusief eigen aandelen.



**FINANCIËEL**  
**VIJFJARENOVERZICHT**  
**GROEP LOTUS BAKERIES**

**GECONSOLIDEERDE BALANS**

in duizenden EUR	2011	2010	2009	2008	2007
<b>Vaste Activa</b>	<b>184.861</b>	<b>178.257</b>	<b>170.301</b>	<b>172.028</b>	<b>156.227</b>
Materiële vaste activa	95.052	90.233	84.150	86.408	83.441
Goodwill	25.710	25.670	24.837	24.147	17.151
Immateriële vaste activa	61.859	61.576	60.822	61.185	54.727
Uitgestelde belastingvorderingen	2.045	637	353	170	163
Andere vorderingen op lange termijn incl. afgeleide financiële instrumenten	163	109	101	80	303
<b>Vlottende Activa</b>	<b>53.025</b>	<b>46.474</b>	<b>55.809</b>	<b>55.884</b>	<b>39.100</b>
Voorraden	14.285	12.998	12.947	13.913	10.319
Handelsvorderingen	26.305	23.360	21.288	20.985	16.489
Geldmiddelen en kasequivalenten	7.369	6.302	16.249	14.548	7.384
<b>TOTAAL DER ACTIVA</b>	<b>237.886</b>	<b>224.731</b>	<b>226.110</b>	<b>227.912</b>	<b>195.327</b>
<b>Eigen vermogen</b>	<b>126.760</b>	<b>109.795</b>	<b>101.197</b>	<b>85.855</b>	<b>68.924</b>
<b>Langlopende verplichtingen</b>	<b>41.312</b>	<b>50.571</b>	<b>69.313</b>	<b>82.831</b>	<b>72.545</b>
Rentedragende verplichtingen	6.632	17.902	37.136	50.159	43.603
Uitgestelde belastingschulden	29.187	28.700	28.619	29.320	26.389
<b>Kortlopende verplichtingen</b>	<b>69.814</b>	<b>64.365</b>	<b>55.600</b>	<b>59.226</b>	<b>53.858</b>
Rentedragende verplichtingen	19.474	19.319	13.739	12.488	13.879
Handelsschulden	29.430	23.509	22.138	30.321	23.082
Personeelsgerelateerde schulden	10.690	9.081	9.518	8.480	6.717
<b>TOTAAL DER PASSIVA</b>	<b>237.886</b>	<b>224.731</b>	<b>226.110</b>	<b>227.912</b>	<b>195.327</b>

**GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING**

in duizenden EUR	2011	2010	2009	2008	2007
Omzet	275.598	264.823	261.071	256.687	224.528
<b>Recurrent bedrijfsresultaat (REBIT)</b>	<b>36.363</b>	<b>34.955</b>	<b>34.593</b>	<b>34.040</b>	<b>28.695</b>
Niet-recurrent bedrijfsresultaat	(2.695)	(874)	(294)	(779)	(937)
<b>Bedrijfsresultaat (EBIT)</b>	<b>33.668</b>	<b>34.081</b>	<b>34.299</b>	<b>33.261</b>	<b>27.758</b>
Financieel resultaat	(688)	(2.960)	(2.826)	(6.939)	(3.970)
<b>Resultaat vóór belastingen</b>	<b>32.980</b>	<b>31.121</b>	<b>31.473</b>	<b>26.322</b>	<b>23.788</b>
Belastingen	(9.165)	(8.055)	(8.202)	(6.405)	(3.440)
<b>Resultaat na belastingen</b>	<b>23.815</b>	<b>23.066</b>	<b>23.271</b>	<b>19.917</b>	<b>20.348</b>
Aandeel in het resultaat van investeringen in geassocieerde vennootschappen	-	-	-	-	309
Resultaat van de activa aangehouden voor verkoop	-	-	-	248	-
Resultaat uit beëindiging activiteiten	-	-	1.889	-	-
<b>Nettoresultaat</b>	<b>23.815</b>	<b>23.066</b>	<b>25.160</b>	<b>20.165</b>	<b>20.657</b>
Nettoresultaat: aandeel derden	13	11	95	125	144
Nettoresultaat: aandeel Groep	23.802	23.055	25.065	20.040	20.513





ALGEMENE  
INLICHTINGEN



---

### **Maatschappelijke zetel**

Lotus Bakeries NV  
Gentstraat 52  
B- 9971 Lembeke

Tel.: + 32 9 376 26 11  
Fax: + 32 9 376 26 26  
[www.lotusbakeries.com](http://www.lotusbakeries.com)

Rechtspersonenregister van Gent,  
Ondernemingsnummer 0.401.030.860

### **Jaarverslag**

Dit jaarverslag 2011 is ook beschikbaar  
op de website van Lotus Bakeries:  
[www.lotusbakeries.com](http://www.lotusbakeries.com)

Ce rapport annuel est également disponible  
en français.

This annual report is also available in English.

De financiële bijlage bij het jaarverslag 2011 is  
beschikbaar in het Nederlands en het Engels.  
L'annexe financière du rapport annuel 2011 est  
disponible en néerlandais et en anglais.

The financial supplement to the annual report  
2011 is available in Dutch and in English.

### **Contact**

Voor verdere verduidelijkingen omtrent de  
gegevens in dit jaarverslag of meer informatie  
omtrent de Groep Lotus Bakeries kan men zich  
wenden tot:

Sofie Dumarey  
Corporate Secretary  
Gentstraat 52  
9971 Lembeke  
Tel.: + 32 9 376 26 11  
Fax: + 32 9 376 26 04  
[sofie.dumarey@lotusbakeries.com](mailto:sofie.dumarey@lotusbakeries.com)

### **Colofon**

Concept en realisatie: ColorStudio  
[www.colorstudio.be](http://www.colorstudio.be)

### **Fotografie**

#### **België**

ColorStudio - Design Board - Duval Guillaume -  
Michèle Francken & Daan Moreels - Quadri -  
medewerkers Lotus Bakeries

#### **Frankrijk**

JC. Decaux

#### **Nederland**

Bureau David-raakt - Eigen Fabrikaat -  
Freelance Team - Peek Fotografen

#### **Verenigde Staten**

James Baigrie Inc.

#### **Zweden**

Anneli Nygard









Gentstraat 52  
B-9971 Lembeke