

LOTUS BAKERIES NV
Gentstraat 1
9971 Lembeke

Rechtspersonenregister Gent
Ondernemingsnummer 0401.030.860

Verslag van de Raad van Bestuur van Lotus Bakeries NV aan de gewone algemene vergadering van aandeelhouders, te houden op 13 mei 2025 om 10.u op de zetel van de vennootschap, Gentstraat 1 te 9971 Lembeke.

Geachte Heren,

Overeenkomstig onze wettelijke en statutaire verplichtingen, brengen wij u hiermede verslag uit over de uitoefening van ons mandaat over het boekjaar 2024.

1. Wij hebben de eer de enkelvoudige jaarrekening betreffende het boekjaar 2024 aan uw goedkeuring voor te leggen.
2. Getrouw overzicht van de ontwikkeling, de resultaten en de positie van de vennootschap.

Activa

De financiële vaste activa bedragen 681,5 miljoen euro t.o.v. 650,6 miljoen euro in 2023. In 2024 is er een kapitaalstorting gebeurd in Lotus Asia Pacific Manufacturing en de nieuwe dochterondernemingen Lotus Asia Pacific Management Services en Lotus Montréal Canada.

De vlottende activa bedragen 18,6 miljoen euro en bestaan vooral uit geldbeleggingen onder de vorm van eigen aandelen (16,9 miljoen euro) en vorderingen op korte termijn (1,4 miljoen euro).

Passiva

De beschikbare reserves zijn gedaald met 20,8 miljoen euro, voornamelijk door de onttrekking aan de reserves bij de winstverdeling.

De schulden op meer dan één jaar zijn gedaald met 140,3 miljoen euro, ten gevolge van de overboeking van het kredietcontract met Lotus Bakeries Corporate naar korte termijn.

De schulden op ten hoogste één jaar zijn gestegen met 184,1 miljoen euro naar 316,0 miljoen euro, voornamelijk door de overboeking van het kredietcontract naar korte termijn. De overige schulden bevatten in hoofdzaak de uit te betalen dividenden.

Resultatenrekening

De post andere bedrijfsopbrengsten bevat voornamelijk de royalties van het Lotus-merk die aangerekend worden aan de dochtervennootschappen die producten onder het Lotus-merk produceren.

De post diensten en diverse goederen hebben vnl. betrekking op de corporate diensten aangerekend door Lotus Bakeries Corporate NV.

Dit alles resulteert in een bedrijfswinst van 9,0 miljoen euro.

De financiële opbrengsten bedragen 38,2 miljoen euro in 2024 t.o.v. 30,0 miljoen euro in 2023. Deze bestaan voornamelijk uit de uitkering van dividenden van dochterondernemingen (37,6 miljoen euro in 2024 t.o.v. 29,7 miljoen euro in 2023).

De financiële kosten bedragen 8,2 miljoen euro in 2024 t.o.v. 8,8 miljoen euro in 2023. Deze bestaan voornamelijk uit de intresten op de leningen met Lotus Bakeries Corporate.

Globaal resulteerde dit alles in een netto winst van 39,0 miljoen euro in 2024 t.o.v. 27,8 miljoen euro in 2023.

3. Resultaat van Lotus Bakeries NV en bestemming van het resultaat.

	<u>in EUR</u>
• Winst van het boekjaar	39.027.318,45
• Onttrekking aan de belastingvrije reserves	-
• Overboeking naar de belastingvrije reserves	-
Te bestemmen winst van het boekjaar	39.027.318,45

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

• Toevoeging aan de overige reserves	228.578,00
• Onttrekking aan de reserves	-22.970.097,55
• Uitkering van bruto dividenden	61.518.838,00
• Uitkering van tantièmes aan de bestuurders	250.000,00
TOTAAL	39.027.318,45

4. Belangrijke gebeurtenissen na balansdatum

Na 31 december 2024 hebben er zich geen belangrijke feiten voorgedaan die een materiële impact hebben op de jaarrekening 2024.

5. Omstandigheden die de ontwikkeling van de vennootschap aanmerkelijk kunnen beïnvloeden

Er zijn geen omstandigheden bekend die de ontwikkeling van de vennootschap aanmerkelijk kunnen beïnvloeden.

6. De vennootschap maakt geen gebruik van financiële instrumenten

7. Bijkantoren – wijzigingen in groepsstructuur

In 2024 vonden volgende wijzigingen in de groepsstructuur plaats:

- Oprichting van Lotus Asia Pacific Management Services
- Oprichting van Lotus Montréal Canada

8. Onderzoek en ontwikkeling

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

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

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

9. Corporate Governance Verklaring

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

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

Toepassing Corporate Governance Code 2020

Zoals uit het hiernavolgende zal blijken, past Lotus Bakeries alle in de Corporate Governance Code 2020 vervatte principes toe, behoudens de volgende twee bepalingen:

- De Gewone Algemene Vergadering van 18 mei 2021 heeft Benoit Graulich BV als onafhankelijk bestuurder herbenoemd, nu voldaan was aan alle behalve één van de bijzondere onafhankelijkheidscriteria van artikel 3.5 van de Belgische Corporate Governance Code 2020, te weten het criterium dat een bestuurder niet langer dan 12 jaar een mandaat als niet-uitvoerend bestuurder mag hebben uitgeoefend. Dit werd geacht geen afbreuk te doen aan de onafhankelijkheid van Benoit Graulich (en Benoit Graulich BV), die bij de uitoefening van zijn mandaat steeds blijf geeft van een onafhankelijke en kritische geest en bevestigt heeft dat hij geen enkele relatie heeft met de vennootschap, het uitvoerend management, de referentieaandeelhouder of andere aandeelhouders met meer dan 10% aandeelhouderschap die zijn onafhankelijkheid in gevaar zou kunnen brengen.
- Bepaling 7.12 aangaande de mogelijkheid om betaalde variabele remuneratie van de leden van het uitvoerend management terug te vorderen, of de betaling van variabele remuneratie in te houden. De Raad van bestuur is niet overtuigd van de afdwingbaarheid van een claw-back regeling in arbeidsovereenkomsten alsook in dienstverleningsovereenkomsten, die niet eenzijdig gewijzigd kunnen worden. Bovendien ziet zij geen noodzaak voor een dergelijke claw-back regeling, nu, zoals volgt uit het remuneratiebeleid, de variabele verloning alleen op basis van geverifieerde, geauditeerde en gepubliceerde resultaten wordt toegekend.

Governance structuur

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

9.1 Kapitaal en aandelen

9.1.1 Kapitaal

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

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

De Raad van Bestuur van Lotus Bakeries NV is gemachtigd door de Buitengewone Algemene Vergadering van 12 mei 2023 om het geplaatste kapitaal in één of meer maal te verhogen tot een maximumbedrag van vier miljoen zeventienhonderd achtentachtig duizend tweehonderd vierenveertig euro en zevententachtig cent (EUR 4.788.244,87). Die bevoegdheid werd toegestaan gedurende drie jaar te rekenen vanaf de bekendmaking van het besluit van de Buitengewone Algemene Vergadering van 12 mei 2023 in de Bijlagen bij het Belgisch Staatsblad.

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

9.1.3 Aandelen

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

Op 31 december 2024 waren er 816.013 aandelen van Lotus Bakeries NV, op naam of gedematerialiseerd.

9.1.4 Aandelenopties

In het kader van het aandelenoptieplan van Lotus Bakeries NV werden geen nieuwe aandelenopties uitgegeven in 2024. Op 31 december 2024 bedroeg het totaal aantal nog niet-uitgeoefende aandelenopties 2.476.

TOEGEKEND IN	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Aantal toegekend	1.199	962	660	792	618	-
Aantal uitgeoefend	(1.149)	(457)	(33)	-	-	-
Aantal verlopen	(50)	(40)	(26)	-	-	-
Beschikbare opties	-	465	601	792	618	-

9.1.5 Inkoop van eigen aandelen

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

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

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

- Om, voor een termijn van drie jaar, binnen de wettelijk bepaalde grenzen, ongeacht op of buiten de beurs, rechtstreeks of onrechtstreeks, bij wijze van aankoop of ruil, inbreng of om het even welke andere wijze van verkrijging, aandelen, winstbewijzen of certificaten die daarop betrekking hebben te verkrijgen, met als vergoeding de gemiddelde slotkoers van het effect van de vennootschap over de laatste 30 kalenderdagen voorafgaand aan de datum van de inkoop verminderd met 20 procent als minimumvergoeding en verhoogd met 10 procent als maximumvergoeding. Deze machtiging geldt tevens voor de verwerving van aandelen van de vennootschap die, rechtstreeks of onrechtstreeks, worden uitgevoerd door de rechtstreekse dochtervennootschappen van de vennootschap in de zin van artikel 7:221 WVV.
- Om, ongeacht op of buiten de beurs, rechtstreeks of onrechtstreeks, effecten van de vennootschap te verkrijgen wanneer deze verkrijging noodzakelijk is om te vermijden dat de vennootschap een ernstig dreigend nadeel zou lijden. Deze machtiging is toegekend voor een periode van 3 jaar.

In de loop van 2024 zijn er geen eigen aandelen ingekocht. Het totaal aantal eigen aandelen in portefeuille op het einde van het boekjaar bedraagt 3.547 aandelen. Ze vertegenwoordigen een fractiewaarde van 15.606,8 EUR of 0,43% van het geplaatste kapitaal.

9.2 Aandeelhouders en aandeelhoudersstructuur

Het aandeelhouderschap van Lotus Bakeries NV op 31 december 2024:

	AANTAL AANDELEN	AANTAL STEMRECHTEN	% AANDELEN	% STEMRECHTEN
Stichting Aandelen Lotus Bakeries ⁽¹⁾	408.007	816.014	50%	63,38%
Lotus Bakeries NV	3.547	3.547	0,43%	0,28%
Publiek	404.459	467.863	49,57%	36,34%
Totaal	816.013	1.287.424	100%	100%

(1) Stichting Aandelen Lotus Bakeries wordt niet gecontroleerd. Het belang van Stichting Aandelen Lotus Bakeries in Lotus Bakeries blijkt uit de transparantiekennisgeving die Lotus Bakeries NV heeft ontvangen op 17 oktober 2024*.

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

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

Lotus Bakeries NV heeft in 2024 twee transparantiekennisgeving ontvangen:

- Op 1 en 2 mei 2024 heeft Lotus Bakeries een transparantiekennisgeving ontvangen, waaruit bleek dat Holding Biloba BV ingevolge een passieve drempeloverschrijding - zijnde het bekomen van dubbel stemrecht op aandelen op naam - rechtstreeks 5,34% van de zeggenschapsrechten van de vennootschap bezat. Als gevolg van het bekomen van dubbel stemrecht door Holding Biloba BV was het totaal aantal stemrechten van Lotus Bakeries NV gestegen tot 1.286.867. Het ongewijzigd aantal stemrechten van de Stichting Administratiekantoor van aandelen Lotus Bakeries vertegenwoordigde bij gevolg rechtstreeks 63,41% van de stemrechten van de vennootschap. Stichting Administratiekantoor van aandelen Lotus Bakeries en Lotus Bakeries NV bezaten sindsdien gezamenlijk rechtstreeks en/of onrechtstreeks 63,73% van de stemrechten. Daarmee was de deelnemingsdrempel van 65% onderschreden.
- Lotus Bakeries NV heeft een op 16 oktober 2024 gedateerde transparantiekennisgeving ontvangen, waaruit blijkt dat Holding Biloba BV ingevolge de overdracht van aandelen op 10 oktober 2024, nu minder dan 5% van de stemrechten van de vennootschap bezit. Zij heeft aldus de deelnemingsdrempel van 5% onderschreven.

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

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

9.3 Raad van Bestuur en Committeees van de Raad van Bestuur

9.3.1 Raad van Bestuur

9.3.1.1 Samenstelling

Op 14 mei 2024 heeft de Gewone Algemene Vergadering besloten tot herbenoeming van Concellent NV, vertegenwoordigd door diens vaste vertegenwoordiger, Mevr. Sofie Boone en Beneconsult NV, vertegenwoordigd door diens vaste vertegenwoordiger, Mevr. Benedikte Boone, als niet-uitvoerend bestuurders voor een mandaat van vier jaar.

Verder werd Mercur Consult BV – door middel van een met fusie door overneming gelijkstelde verrichting (geruisloze fusie) – op 30 september 2024 overgenomen door Stephenson NV, hetgeen van rechtswege en gelijktijdig de ontbinding zonder vereffening van Mercur Consult BV tot gevolg had. In het licht hiervan heeft de Raad van Bestuur in overeenstemming met artikel 13 van de statuten van Lotus Bakeries NV besloten tot coöptatie van Stephenson NV, vertegenwoordigd door diens vaste vertegenwoordiger Jan Boone, als uitvoerend bestuurder en tevens gedelegeerd bestuurder van Lotus Bakeries NV vanaf 1 oktober 2024 voor de resterende duurtijd van het mandaat van Mercur Consult BV, dat loopt tot de Algemene Vergadering van 13 mei 2025.

De huidige samenstelling van de Raad van Bestuur:

Gedelegeerd bestuurder, CEO:

Stephenson NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Jan Boone

Einde huidig mandaat: Algemene Vergadering van 2025

Niet-uitvoerende bestuurders:

- Vasticom BV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Jan Vander Stichele (voorzitter)

Einde huidig mandaat: Algemene Vergadering van 2025

- Beneconsult BV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Benedikte Boone
Einde huidige mandaat: Algemene Vergadering van 2028
- PMF NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Emanuel Boone
Einde huidige mandaat: Algemene Vergadering van 2026
- Concellent NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Sofie Boone
Einde huidige mandaat: Algemene Vergadering 2028
- Anton Stevens
Einde huidige mandaat: Algemene Vergadering van 2025

Onafhankelijke bestuurders:

- Palumi BV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Peter Bossaert
Einde huidige mandaat: Algemene Vergadering van 2025
- Benoit Graulich BV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Benoit Graulich
Einde huidige mandaat: Algemene Vergadering van 2025
- Lema BV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Michel Moortgat
Einde huidige mandaat: Algemene Vergadering van 2026
- Eagli BV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Noelle Goris
Einde huidige mandaat: Algemene Vergadering van 2027

Secretaris:

- Brechtje Haan

Benedikte Boone - Niet-uitvoerend bestuurder

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

Jan Boone - CEO / Gedelegeerd bestuurder

- Licentiaat Toegepaste Economische Wetenschappen (KU Leuven); Licence Spéciale en Révisorat (UMH)
- Startte zijn loopbaan bij PwC als auditor
- Tussen 2000 en 2005 Head of Corporate Controlling, lid van het Executive Committee en Raad van Bestuur bij Omega Pharma
- Sinds 2005 actief bij Lotus Bakeries, als managing director en sinds 2011 als CEO
- Sinds 2011 lid van de Raad van Bestuur bij Club Brugge
- Tussen 2017 en 2024, voorzitter van de Raad van Bestuur bij Animal Care, een beursgenoteerd bedrijf in de veterinaire sector
- Sinds 2023, lid van De Raad van Bestuur van Tomorrowland.
- Lid van de Raad van Bestuur bij Lotus Bakeries sinds 2005 en gedelegeerd bestuurder sinds 2011

Emanuel Boone - Niet-uitvoerend bestuurder

- Master Bio-ingenieur (KU Leuven)
- 2003-2012 technische en operationele functies bij verschillende brouwerijen (Heineken/Alken-Maes en Van Steenberge)
- Sinds 2012 business- en procesconsultant voor meerdere brouwerijen en mouterijen
- Sinds 2022 bestuurder bij HerbaFrost NV
- Lid van de Raad van Bestuur van Lotus Bakeries sinds 2022

Sofie Boone - Niet-uitvoerend bestuurder

- Master in de Farmaceutische Wetenschappen (KU Leuven), Postgraduaat Bedrijfseconomie (Vlekho) en Bedrijfsmanagement voor apothekers (Vlerick Business School)
- 1996 - 2001: adjunct-apotheker en titularis-apotheker

- Sinds 2002 eigenaar-titularis van apotheek Boone in Tervuren
- Sinds 1999 als vrijwilliger afdelingsapotheker Rode Kruis Tervuren
- Lid van de Raad van Bestuur bij Lotus Bakeries sinds 2016

Peter Bossaert - Onafhankelijk bestuurder

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

Noelle Goris - Onafhankelijk bestuurder

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

Benoit Graulich - Onafhankelijk bestuurder

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

Michel Moortgat - Onafhankelijk bestuurder

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

Anton Stevens - Niet-uitvoerend bestuurder

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

Jan Vander Stichele - Niet-uitvoerend bestuurder, Voorzitter van de Raad van Bestuur

- Burgerlijk Ingenieur (KU Leuven) en Kandidaat Toegepaste Economische Wetenschappen (KU Leuven)
- Tussen 1990 en 1996 technisch directeur van de Groep Verlipack
- Tussen 1996 en 2016 actief voor de Groep Lotus Bakeries als algemeen directeur Lotus Bakeries France, vervolgens als General Manager Operations en in de periode 2011 – 2016 als Executive Director
- Lid van de Raad van Bestuur van Frigilunch (Sinds 01/2019), Azorg (gefuseerd ziekenhuis Aalst) (sinds 09/2019), B.I.G. (sinds 10/2019), Ardo Group (sinds 01/2021), EPS (sinds 09/2024), Groupe Sébacoop (sinds 09/2024) (voorzitter) en the Pulse Foundation (09/2024) (co-voorzitter)

- Sinds 2014, Voorzitter van de Raad van Bestuur bij Fost Plus en Flanders'FOOD
- Lid van de Raad van Bestuur, het audit & sustainability committee en het remuneratie- en benoemingscommittee bij Lotus Bakeries sinds 2005

9.3.1.2 Werking van de Raad van Bestuur

In 2024 vergaderde de Raad van Bestuur zes keer. Alle bestuurders waren op alle vergaderingen aanwezig, behoudens Anton Stevens, die afwezig was voor de Raad van Bestuur vergadering gehouden 3 en 4 december in Zuid-Afrika. De Raad van Bestuur heeft ook één schriftelijke resolutie aangenomen op 1 oktober 2024.

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

- Investeringsbudget en globaal budget
- Financiële resultaten
- Groeiplannen en -strategie
- Duurzaamheidsstrategie: dubbele materialiteit matrix & EUDR
- Rapportering: financieel en duurzaamheid
- Verkoopresultaten en kanalen
- Organisatiewijzigingen
- Evolutie prijzen en beschikbaarheid grondstoffen en verpakking
- Prijsonderhandelingen klanten
- Strategisch globaal partnerschap Mondelēz
- Resultaten op 31/12 en 30/06 en voorstel persbericht
- Lange termijn financieringsopportunities
- Gewone Algemene Vergadering, waaronder:
 - Agenda
 - (Her)benoemingen
 - Voorstel dividend
- Capex-investeringen en capaciteitsuitbreidingen:
 - Europa, België
 - Amerika, Verenigde Staten
 - Azië, Thailand
 - Afrika, Zuid-Afrika
- Productontwikkelingen en productinnovaties
- Verslagen en aanbevelingen van de Committeees
- Co-optatie Stephenson NV
- Selectie nieuwe commissaris ter voorlegging aan de Algemene Vergadering van 2025
- Bel20 listing

In de loop van 2024 deden zich binnen de Raad van Bestuur de volgende situaties voor die de toepassing vereisen van de belangenconflict procedure zoals voorzien in artikel 7:96 en artikel 7:97 WVV:

- Tijdens de vergadering van de Raad van Bestuur van 4 maart 2024, en voordat werd overgegaan tot beraadslaging en besluitvorming, verklaarden Concellent NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger mevrouw Sofie Boone, en Beneconsult BV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger mevrouw Benedikte Boone, een belangenconflict te hebben bij hun herbenoeming;
- Tijdens de vergadering van de Raad van Bestuur van 1 oktober 2024, en voordat werd overgegaan tot beraadslaging en besluitvorming, verklaarde Stephenson NV, vertegenwoordigd door de heer Jan Boone, een belangenconflict te hebben bij de coöptatie van Stephenson NV.

In beide gevallen verklaarden de bestuursleden een eigendomsbelang te hebben in de vergoeding van de respectieve bestuursleden. Zij onthielden zich daarom van stemming over dit punt.

- Tijdens de vergadering van de Raad van Bestuur van 21 mei 2024, en voordat werd overgegaan tot beraadslaging en besluitvorming, verklaarde Mercur Consult BV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger de heer Jan Boone, bovendien een belangenconflict te hebben,

namelijk een eigendomsbelang in de managementvergoeding als CEO en lid van het Executive Committee.

9.3.2 Het Audit & Sustainability Committee

Het Audit & Sustainability committee bestaat uit twee onafhankelijke bestuurders en één niet-uitvoerende bestuurder. De twee onafhankelijke bestuurders zijn Lema BV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Michel Moortgat (Voorzitter) en Benoit Graulich BV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Benoit Graulich.

De niet-uitvoerende bestuurder is Vasticom BV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Jan Vander Stichele. Alle leden hebben ervaring op het gebied van boekhouding en audit.

In 2024 vergaderde het Audit & Sustainability committee drie keer. Op elke vergadering waren alle bestuurders aanwezig. De Commissaris nam deel aan twee vergaderingen en stelde telkens zijn bevindingen voor aan het Audit & Sustainability committee.

De behandelde onderwerpen waren:

- Risicostrategie
- Auditplan voor FY 2024 inclusief bepaling van reikwijdte en materialiteit
- Bevindingen en aanbevelingen van interne en IT controle
- Halfjaar- en jaareindrapportage door groepsauditor
- Niet-auditdiensten die moeten worden goedgekeurd onder de toepasselijke onafhankelijkheidsregels
- Nieuwe CSRD-auditvereisten en het CSRD-assurance plan en de audit reikwijdte
- Corporate Governance, rapportering, IFRS en andere ontwikkelingen relevant voor het Audit & Sustainability committee
- Aanbesteding voor de benoeming van een nieuwe auditor na afloop van het huidige mandaat van de auditor & definitieve selectie van de nieuwe auditor die zal worden voorgesteld aan de Algemene Vergadering van 2025.

9.3.3 Remuneratie- en Benoemingscommittee

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

Het committee vergaderde tweemaal in 2024 waarbij telkens alle leden aanwezig waren.

De behandelde onderwerpen waren:

- Remuneratiepolitiek en toepassing ervan
- Vergoeding en evaluatie CEO en Executive Committee
- Ontslag van William Du Pré en benoeming van John Van de Par als Chief Procurement Officer en lid van het Executive Committee.
- De classificatie van de remuneratie van het Executive Committee is herzien in samenwerking met Korn Ferry.
- Prestatiegebonden aandelenplan voor leden van het Leiderschapsteam.

9.3.4 Evaluatie van de Raad van Bestuur en zijn Committees

De werking van de Raad van Bestuur en de Committees wordt driejaarlijks geëvalueerd. De evaluatie van de eigen doeltreffendheid van de Raad van Bestuur vindt plaats onder leiding van zijn Voorzitter.

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

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

9.4 Executive Committee

Samenstelling van het Executive Committee:

- Jan Boone, vast vertegenwoordiger van Stephenson NV, CEO
Jan Boone begon zijn carrière op de auditafdeling van PwC. Van 2000-2005 was hij verantwoordelijk voor corporate controlling, rapportage en M&A bij het farmaceutische bedrijf Omega Pharma, waar hij ook in het Directiecommittee en de Raad van Bestuur zat. Jan Boone zetelt bovendien in de Raad van Bestuur van Club Brugge en Tomorrowland en was voorzitter van de Raad van Bestuur van Animal Care Group (2017 - juni 2024). Jan trad in mei 2005 in dienst bij Lotus Bakeries als General Manager en lid van de Raad van Bestuur. In 2011 werd hij benoemd tot CEO en Managing Director van Lotus Bakeries.
- Isabelle Maes, vast vertegenwoordiger van Valseba BV, CMO & CEO Natural Foods
Isabelle Maes begon haar carrière als auditor bij PwC. In mei 2001 stapte ze over naar het chocoladebedrijf Barry Callebaut. Na verschillende rollen te hebben vervuld en betrokken te zijn geweest bij verschillende projecten in Finance en SAP, werd ze in 2006 benoemd tot Finance Officer van Barry Callebaut België. Sinds 2019 maakt Isabelle deel uit van de Raad van Bestuur van Van de Velde. Isabelle trad in 2014 in dienst bij Lotus Bakeries. Tussen 2014 en 2017 vervulde Isabelle de rol van CFO bij de Lotus Bakeries Group. Om zich volledig te kunnen wijden aan de internationalisering en groei van het natuurlijke snacksegment, vervult ze sinds september 2017 de rol van CEO Natural Foods. Sinds 1 mei 2023 heeft Isabelle daarnaast de rol van CMO van de Lotus Bakeries Group op zich genomen.
- Mike Cuvelier, vast vertegenwoordiger van Cumaco BV, CFO
Mike Cuvelier begon zijn carrière in 1996 als auditor bij PwC. Tussen 2000 en 2013 vervulde hij verschillende controlling functies bij Bekaert in de VS, Azië en werd nadien Vice President Control Global Business Platforms in België. Van 2013 tot 2016 was Mike CFO van de Unilin Group, onderdeel van Mohawk Industries. Mike is sinds september 2017 CFO van de Lotus Bakeries Group.
- Ignace Heyman, vast vertegenwoordiger van Heycom BV, COO
Ignace Heyman volgde een carrière in marketing in zowel België als Frankrijk, eerst bij Procter & Gamble, PAB Benelux (Panzani-Amora-Blédina) en daarna bij Reckitt Benckiser. In 2008 trad Ignace in dienst bij Lotus Bakeries als Marketing Director België, om vervolgens in 2011 Corporate Director Marketing te worden. Van 2012 tot 2015 was hij General Manager Frankrijk. Ignace is sinds 2016 COO van de Lotus Bakeries Group.
- John Van de Par, CPO
John van de Par vervulde verschillende financiële rollen bij Smurfit Westrock en Friesland Campina voordat hij bij Lotus Bakeries kwam. Hij trad in 2008 in dienst bij Lotus Bakeries als Finance Director van Koninklijke Peijnenburg. Hij evolueerde vrij snel naar de rol van Corporate

Director op het hoofdkantoor en was lid van het Executive Committee. In 2013 werd hij COO van Lotus Bakeries en in 2016 nam hij de rol op van General Manager Area Belgium.

John Van de Par is sinds oktober 2024 Chief Procurement Officer van de Lotus Bakeries Group en is verantwoordelijk voor Corporate Procurement, Corporate Quality en Corporate R&D.

De leden van het Executive Committee zijn benoemd door het Remuneratie- en Benoemingscommittee. Het Executive Committee had in 2024 23 officiële vergaderingen. Alle leden waren aanwezig op alle vergaderingen.

9.5 Diversiteitsbeleid

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

Eerst en vooral voldoet Lotus Bakeries aan de diversiteitscriteria inzake het aantal onafhankelijke bestuurders en het aantal bestuurders van het andere geslacht. Lotus Bakeries tekent in dit verband op dat de samenstelling van haar Raad voldoet aan de vereiste dat ten minste een derde van de bestuurders van een ander geslacht is dan dat van de overige leden. Voornoemde verplichting zit vevat in artikel 7:86 WVV. Ook wijst zij er in dit verband op dat de voormelde onafhankelijke bestuurders beantwoorden aan de onafhankelijkheidscriteria van artikel 7:87 WVV en de Corporate Governance Code 2020, behoudens voor Benoit Graulich BV, bij wie voldaan was aan alle behalve één van de bijzondere onafhankelijkheidscriteria van artikel 3.5 van de Belgische Corporate Governance Code 2020, te weten het criterium dat een bestuurder niet langer dan 12 jaar een mandaat als niet-uitvoerend bestuurder mag hebben uitgeoefend.

Naast deze wettelijk verankerde diversiteitscriteria streeft Lotus Bakeries naar diversiteit in kennis en ervaring en maakt zij bij het selecteren van kandidaten een gedegen afweging naar competenties die het bedrijf in het licht van de reeds aanwezige competenties onder de leden van de Raad van Bestuur aanvullend ten goede zouden komen. Bij het vastleggen van de benoemingsprocedure en selectiecriteria voor kandidaat-bestuurders wordt in elk geval rekening gehouden met de volgende principes:

- De kandidaat-bestuurder moet expert zijn in een gebied dat raakt aan de activiteiten van de vennootschap;
- De competenties, kennis en/of ervaring waarover de kandidaat-bestuurder beschikt moet aanvullend zijn ten opzichte van de reeds in de Raad aanwezige competenties;
- In het kader van diversiteit in de Raad zal de Raad verschillende kandidaturen overwegen, waarbij rekening wordt gehouden met diversiteit in o.a. geslacht, leeftijd en achtergrond;
- Iedere kandidaat-bestuurder moet voldoende beschikbaar zijn om zijn/haar verplichtingen naar behoren te kunnen vervullen, waarbij voor niet-uitvoerende bestuurders onder meer geldt dat zij niet meer dan vijf bestuursmandaten mogen bekleden in beursgenoteerde vennootschappen.

Het resultaat van dit beleid volgt uit eerder vermelde cv's. Het Remuneratie- en Benoemingscommittee selecteert voorts de leden van het Executive Committee op basis van kennis, competenties, ervaring, achtergrond en vaardigheden en streeft naar diversiteit op deze vlakken om zo alle kennis in huis te hebben om Lotus Bakeries met een gespecialiseerd team op alle relevante domeinen te kunnen aansturen.

Om de transparantie met betrekking tot de achtergrond en ervaring van de leden van de raad van bestuur en het Executive Committee te versterken, werden hun sector- en marktspecifieke ervaring alsook hun managementcompetenties in kaart gebracht:

ERVARINGSMATRIX	% BESTUURSLEDEN EN EXCO-LEDEN MET ERVARING
SECTOR SPECIFIEKE ERVARING	
Multinational FMCG	100%
SPECIFIEKE GEOGRAFISCHE MARKTKENNIS	
Continentaal Europa	86%
VK	71%
Amerika	71%
Rest van de wereld	71%
MANAGEMENT COMPETENTIES	
Onafhankelijke bestuursmandaten	50%
Algemeen management	79%
Risico, audit & financieel management	71%
Milieustrategie & beleid	86%
Sociale strategie & beleid	79%
Governance strategie & beleid	79%

9.6 Investeerdersrelaties

Lotus Bakeries streeft naar transparante communicatie over financiële en niet-financiële resultaten aan al haar aandeelhouders. Deze informatie wordt op diverse platformen aan de huidige en potentiële aandeelhouders gecommuniceerd. Zo publiceert Lotus Bakeries halfjaarlijks een 'investor relations' presentatie, waarvan de meest recente is gepubliceerd op 6 februari 2025. Ook organiseert zij analistenpresentaties, welke door geïnteresseerden geconsulteerd kunnen worden op de website van Lotus Bakeries.

9.7 Remuneratieverslag

9.7.1 Introductie

Het remuneratieverslag 2024 heeft als doel om transparant te informeren over het concrete verloningsbeleid voor bestuurders en uitvoerende managers dat Lotus Bakeries voert. Het zal ter goedkeuring voorgelegd worden aan de Gewone Algemene Vergadering van 13 mei 2025. Het remuneratieverslag 2023 is in de Gewone Algemene Vergadering van 14 mei 2024 met 94,37% van de stemmen aangenomen.

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

In dit remuneratieverslag 2024 wordt toegelicht hoe de remuneratie overeenstemt met het remuneratiebeleid dat door de Raad van Bestuur op 16 April 2021 is goedgekeurd en dat op 18 mei 2021 door de Algemene Vergadering is aangenomen met 97,27% van de stemmen, overeenkomstig bepaling 7.3 Corporate Governance Code en artikel 7:89 lid 1 WvV. Het remuneratiebeleid is sindsdien niet gewijzigd, maar zal worden herzien en voorgelegd aan de Gewone Algemene Vergadering van 13 mei 2025.

9.7.2 Verklaring over gehanteerd remuneratiebeleid in 2024

9.7.2.1 Niet-uitvoerende en uitvoerende bestuurders

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

- Elke bestuurder, behoudens de Voorzitter, ontvangt een jaarlijkse vergoeding van (i) 20.000 EUR en (ii) 4 aandelen in de vennootschap;
- De Voorzitter van de Raad van Bestuur ontvangt een jaarlijkse vergoeding van (i) 40.000 EUR per jaar en (ii) 10 aandelen in de vennootschap.
- De leden van het Audit & Sustainability committee en het Remuneratie- en Benoemingscommittee ontvangen een jaarlijkse vergoeding van 5.000 EUR per mandaat.

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

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

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

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

Ten opzichte van 2023 hebben er geen aanpassingen in het remuneratiebeleid plaatsgevonden.

Overzicht vergoeding

TOTALE VERGOEDING BESTUURDERS (IN EUR) NAAM & FUNCTIE BESTUURDER	JAAR	BASISSALARIS	1. VASTE VERGOEDING			2. VARIABLE VERGOEDING		3. BUITEN-GEWONE UITGAVEN	4. TOTALE VERGOEDING	5. VERHOUDING VASTE / VARIABLE VERGOEDING
			VERGOEDINGEN	ANDERE VOORDELEN	PENSIOEN-KOSTEN	1-JAAR VARIABEL	MEERDERE JAREN VARIABEL			
Stephenson NV*, vertegenwoordigd door Jan Boone (lid RvB, CEO)	2024	20.000	/	/	/	/	/	20.000	100%/0%	
	2023	20.000	/	/	/	/	/	20.000	100%/0%	
Vasticom BV, vertegenwoordigd door Jan Vander Stichele, niet-uitvoerende (niet-uitvoerende voorzitter RvB, lid Audit & Sustainability comité en lid Benoemings & Remuneratiecomité)	2024	50.000	/	/	/	/	/	50.000	100%/0%	
	2023	50.000	/	/	/	/	100.000	150.000	100%/0%	
PMF NV, vertegenwoordigd door Emanuel Boone, niet-uitvoerende (lid RvB)	2024	20.000	/	/	/	/	/	20.000	100%/0%	
	2023	20.000	/	/	/	/	/	20.000	100%/0%	
Anton Stevens, niet-uitvoerende (lid RvB)	2024	20.000	/	/	/	/	/	20.000	100%/0%	
	2023	20.000	/	/	/	/	/	20.000	100%/0%	
Beneconsult BV, vertegenwoordigd door Benedikte Boone, niet-uitvoerende (lid RvB)	2024	20.000	/	/	/	/	/	20.000	100%/0%	
	2023	20.000	/	/	/	/	/	20.000	100%/0%	
Concellent NV, vertegenwoordigd door Sofie Boone, niet-uitvoerende (lid RvB)	2024	20.000	/	/	/	/	/	20.000	100%/0%	
	2023	20.000	/	/	/	/	/	20.000	100%/0%	
Palumi BV, vertegenwoordigd door Peter Bossaert, niet-uitvoerende (lid RvB en lid Benoemings & Remuneratiecomité)	2024	25.000	/	/	/	/	/	25.000	100%/0%	
	2023	20.000	/	/	/	/	/	20.000	100%/0%	
Benoit Graulich BV, vertegenwoordigd door Benoit Graulich, niet-uitvoerende (lid RvB, lid Audit & Sustainability comité en voorzitter Benoemings- en Remuneratiecomité)	2024	30.000	/	/	/	/	/	30.000	100%/0%	
	2023	30.000	/	/	/	/	/	30.000	100%/0%	
Lema BV, vertegenwoordigd door Michel Moortgat, niet-uitvoerende (lid RvB, Voorzitter Audit & Sustainability comité)	2024	25.000	/	/	/	/	/	25.000	100%/0%	
	2023	25.000	/	/	/	/	/	25.000	100%/0%	
Eagli BV, vertegenwoordigd door Noelle Goris, niet-uitvoerende (lid RvB)	2024	20.000	/	/	/	/	/	20.000	100%/0%	
	2023	/	/	/	/	/	/	/	100%/0%	

* Cooptatie als bestuurder vanaf 1 oktober 2024 voor de resterende termijn van Mercurius Consult BV

Overzicht vergoeding:

INFORMATIE OVER HET GERAPPORTEERDE BOEKJAAR

TOTALE VERGOEDING BESTUURDERS (IN AANDELEN)	DE BELANGRIJKSTE VOORWAARDEN VAN AANDELENTOEKENNINGSPLANNEN					OPENINGS-	TIJDENS HET JAAR		EINDBALANS
	1. SPECIFICATIE VAN HET PLAN	2. PRESTATIE- PERIODE	3. TOEKEN- NINGS- DATUM	4. VESTIGINGS- DATUM	5. EINDE RETENTIE- PERIODE	AANDELEN DIE WORDEN GEHOUDEN AAN DE START VAN HET JAAR*	AANDELEN TOEGEKEND	AANDELEN GEVESTIGD	AANDELEN ONDERHEVIG AAN EEN RETENTIE- PERIODE
NAAM & FUNCTIE BESTUURDER Stephenson NV**, vertegenwoordigd door Jan Boone (lid RvB, CEO)	Remune- ratiebeleid aangenomen op GAV 18 mei 2021	01/01/2024 tot 31/12/2024	14 mei 2024	14 mei 2024	minstens 1 jaar na einde bestuur- mandaat en 3 jaar na de toekenning	16	4	4	20
Vasticom BV, vertegenwoordigd door Jan Vander Stichele, niet-uitvoerend (niet-uitvoerende voorzitter RvB, lid Audit & Sustainability comité en lid Benoemings & Remuneratiecomité)	Remune- ratiebeleid aangenomen op GAV 18 mei 2021	01/01/2024 tot 31/12/2024	14 mei 2024	14 mei 2024	minstens 1 jaar na ein- de bestuur- mandaat en 3 jaar na de toekenning	40	10	10	50
PMF NV, vertegenwoordigd door Emanuel Boone, niet-uitvoerend (lid RvB)	Remune- ratiebeleid aangenomen op GAV 18 mei 2021	01/01/2024 tot 31/12/2024	14 mei 2024	14 mei 2024	minstens 1 jaar na ein- de bestuur- mandaat en 3 jaar na de toekenning	8	4	4	12
Anton Stevens, niet-uitvoerend (lid RvB)	Remune- ratiebeleid aangenomen op GAV 18 mei 2021	01/01/2024 tot 31/12/2024	14 mei 2024	14 mei 2024	minstens 1 jaar na ein- de bestuur- mandaat en 3 jaar na de toekenning	16	4	4	20
Beneconsult BV, vertegenwoordigd door Benedikte Boone, niet-uitvoerend (lid RvB)	Remune- ratiebeleid aangenomen op GAV 18 mei 2021	01/01/2024 tot 31/12/2024	14 mei 2024	14 mei 2024	minstens 1 jaar na ein- de bestuur- mandaat en 3 jaar na de toekenning	16	4	4	20

Overzicht vergoeding:

INFORMATIE OVER HET GERAPPORTEERDE BOEKJAAR

TOTALE VERGOEDING BESTUURDERS (IN AANDELEN)	DE BELANGRIJKSTE VOORWAARDEN VAN AANDELENTOEKENNINGSPLANNEN					OPENINGS-	TIJDENS HET JAAR		EINDBALANS
	1. SPECIFICATIE VAN HET PLAN	2. PRESTATIE- PERIODE	3. TOEKEN- NINGS- DATUM	4. VESTIGINGS- DATUM	5. EINDE RETENTIE- PERIODE	AANDELEN DIE WORDEN GEHOUDEN AAN DE START VAN HET JAAR*	AANDELEN TOEGEKEND	AANDELEN GEVESTIGD	AANDELEN ONDERHEVIG AAN EEN RETENTIE- PERIODE
NAAM & FUNCTIE BESTUURDER Concellent NV, vertegenwoordigd door Sofie Boone, niet-uitvoerend (lid RvB)	Remune- ratiebeleid aangenomen op GAV 18 mei 2021	01/01/2024 tot 31/12/2024	14 mei 2024	14 mei 2024	minstens 1 jaar na ein- de bestuur- mandaat en 3 jaar na de toekenning	16	4	4	20
Palumi BV, vertegenwoordigd door Peter Bossaert, niet-uitvoerend (lid RvB en lid Benoemings & Remuneratiecomité)	Remune- ratiebeleid aangenomen op GAV 18 mei 2021	01/01/2024 tot 31/12/2024	14 mei 2024	14 mei 2024	minstens 1 jaar na ein- de bestuur- mandaat en 3 jaar na de toekenning	16	4	4	20
Benoit Graulich BV, vertegenwoordigd door Benoit Graulich, niet-uitvoerend (lid RvB, lid Audit & Sustainability comité en voorzitter Benoemings- en Remuneratiecomité)	Remune- ratiebeleid aangenomen op GAV 18 mei 2021	01/01/2024 tot 31/12/2024	14 mei 2024	14 mei 2024	minstens 1 jaar na ein- de bestuur- mandaat en 3 jaar na de toekenning	16	4	4	20
Lema BV, vertegenwoordigd door Michel Moortgat, niet-uitvoerend (lid RvB, Voorzitter Audit & Sustainability comité)	Remune- ratiebeleid aangenomen op GAV 18 mei 2021	01/01/2024 tot 31/12/2024	14 mei 2024	14 mei 2024	minstens 1 jaar na ein- de bestuur- mandaat en 3 jaar na de toekenning	16	4	4	20
Eagli BV, vertegenwoordigd door Noelle Goris, niet-uitvoerend (lid RvB)	Remune- ratiebeleid aangenomen op GAV 18 mei 2021	01/01/2024 tot 31/12/2024	14 mei 2024	14 mei 2024	minstens 1 jaar na ein- de bestuur- mandaat en 3 jaar na de toekenning	0	4	4	4

* Hier worden enkel die aandelen weergegeven die de bestuurders houden ingevolge hun mandaat
** Cooptatie als bestuurder vanaf 1 oktober 2024 voor de resterende termijn van Mercurius Consult BV

Totaal: 160 Totaal: 46 Totaal: 46 Totaal: 206

9.7.2.2 Executive Committee

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

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

- De criteria op basis waarvan de korte-termijnbonus wordt vastgelegd zijn de volgende:
 - 1/3e van de korte-termijnbonus is afhankelijk van de geconsolideerde omzetgroei van de Lotus Bakeries Groep behaald in het afgelopen boekjaar
 - 1/3e van de korte-termijnbonus is afhankelijk van het geconsolideerde recurrent bedrijfsresultaat behaald in het afgelopen boekjaar
 - 1/3e van de korte-termijnbonus is afhankelijk van de geconsolideerde recurrente operationele kasstroom behaald in het afgelopen boekjaar

De Raad van Bestuur heeft op 5 Februari 2025 de finale en geauditeerde resultaten goedgekeurd en op grond hiervan, op advies van het Remuneratie- en Benoemingscomité, vastgesteld dat aan alle criteria is voldaan. In 2025 zal bijgevolg aan alle leden van het Executive Committee 100% van de korte-termijnbonus 2024 uitbetaald worden.

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

Toekenning en betaling van de lange-termijnbonus gebeurt jaarlijks, waarbij na afloop van het derde jaar van de evaluatieperiode een afrekening geschiedt. De Raad van Bestuur heeft op 5 Februari 2025 de finale en geauditeerde resultaten goedgekeurd en op grond hiervan, op advies van het Remuneratie- en Benoemingscomité, vastgesteld dat aan alle criteria is voldaan. In 2025 zal bijgevolg aan alle leden van het Executive Committee 100% van de lange-termijnbonus uitbetaald worden.

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

De leden van het uitvoerend management zijn benoemd op zelfstandige basis.

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

De Raad heeft voorts bepaald dat de leden van het Executive Committee tegen eind 2022 elk een totale waarde van minstens 250.000 EUR aan aandelen in de vennootschap dienen te bezitten, die gedurende hun mandaat als lid van het Executive Committee aangehouden moeten worden. Op 31 december 2024 voldeden alle leden van het Executive Committee aan deze vereiste.

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

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

Overzicht vergoeding

TOTALE VERGOEDING CEO EN EXCO (IN EUR)	1. VASTE VERGOEDING				2. VARIABELE VERGOEDING			3. BUITEN-GEWONE UITGAVEN	4. TOTALE VERGOEDING	5. VERHOUDING VASTE / VARIABELE VERGOEDING
	NAAM & FUNCTIE	JAAR	BASISSALARIS	VERGOEDINGEN	ANDERE VOORDELEN*	PENSIOEN-KOSTEN	1-JAAR VARIABEL			
Stephenson NV**, vertegenwoordigd door Jan Boone (CEO)	2024	1.324.854	/	52.485	216.233	698.442	698.442	/	2.990.455	53%/47%
	2023	1.172.788	/	51.236	190.619	618.275	618.275	/	2.651.193	53%/47%
Overige leden uitvoerend management***	2024	2.497.547	/	142.040	399.773	1.042.604	1.042.604	/	5.124.569	59%/41%
	2023	2.169.103	/	139.429	347.646	900.765	900.764	/	4.457.707	60%/40%

* De andere voordelen betreffen voornamelijk verzekerde voordelen.
 ** Cooptatie als bestuurder vanaf 1 oktober 2024 voor de resterende termijn van Mercur Consult BV
 *** De vergoeding van de overige leden van het uitvoerend management omvat de vergoeding van William Du Pré van 01/01/2024 tot 30/09/2024 en dat van John Van de Par vanaf 01/10/2024

Overzicht vergoeding

VERGOEDING CEO/EXCO (IN OPTIES OF AANDELEN)	INFORMATIE OVER HET GERAPPORTEERDE BOEKJAAR									
	DE BELANGRIJKSTE VOORWAARDEN VAN OPTIEPLANNEN					OPENINGS-BALANS	TUJDENS HET JAAR	EINDBALANS	OPTIES OF AANDELEN TOEGEKEND MAAR NIET DEFINITIEF VERWORVEN	OPTIES OF AANDELEN TOEGEKEND MAAR NIET DEFINITIEF VERWORVEN
NAAM & FUNCTIE	1. SPECIFICATIE VAN HET PLAN	2. DATUM VAN TOEKENNING	3. DATUM VAN VERWERING	4. UITOEFEN-PERIODE (ENKEL OPTIES)	5. UITOEFENPRIJS VAN HET AANDEEL (ENKEL OPTIES)	OPTIES OF AANDELEN TOEGEKEND MAAR NIET VERWORVEN AAN DE START VAN HET JAAR	OPTIES OF AANDELEN TOEGEKEND GEDURENDE HET JAAR	OPTIES OF AANDELEN VERWORVEN GEDURENDE HET JAAR	OPTIES OF AANDELEN TOEGEKEND MAAR NIET DEFINITIEF VERWORVEN	OPTIES OF AANDELEN TOEGEKEND MAAR NIET DEFINITIEF VERWORVEN
Stephenson NV**, vertegenwoordigd door Jan Boone (CEO)	T2020	5/8/2020	1/1/2024	1/1/2024-7/5/2025	2.828,95	200	0	200	0	0
	U2021	5/18/2021	1/1/2025	1/1/2025-17/5/2026	4.517,14	130	0	0	130	130
	W2022	5/13/2022	1/1/2026	1/1/2026-12/5/2027	5.114,50	130	0	0	130	130
	Y2023	6/1/2023	1/1/2027	1/1/2027-31/5/2028	6.086,36	100	0	0	100	100
	Y2024	3/3/2025	6/1/2027	/	/	0	16	0	16	16
Valseba BV, vertegenwoordigd door Isabelle Maes (CMO & CEO Natural Foods)	T2020	5/8/2020	1/1/2024	1/1/2024-7/5/2025	2.828,95	100	0	100	0	0
	U2021	5/18/2021	1/1/2025	1/1/2025-17/5/2026	4.517,14	65	0	0	65	65
	W2022	5/13/2022	1/1/2026	1/1/2026-12/5/2027	5.114,50	65	0	0	65	65
	Y2023	6/1/2023	1/1/2027	1/1/2027-31/5/2028	6.086,36	50	0	0	50	50
	Y2024	3/3/2025	6/1/2027	/	/	0	8	0	8	8

** Cooptatie als bestuurder vanaf 1 oktober 2024 voor de resterende termijn van Mercur Consult BV

VERGOEDING CEO/EXCO (IN OPTIES OF AANDELEN)	INFORMATIE OVER HET GERAPPORTEERDE BOEKJAAR									
	DE BELANGRIJKSTE VOORWAARDEN VAN OPTIEPLANNEN					OPENINGS-BALANS	TUJDENS HET JAAR	EINDBALANS	OPTIES OF AANDELEN TOEGEKEND MAAR NIET DEFINITIEF VERWORVEN	OPTIES OF AANDELEN TOEGEKEND MAAR NIET DEFINITIEF VERWORVEN
NAAM & FUNCTIE	1. SPECIFICATIE VAN HET PLAN	2. DATUM VAN TOEKENNING	3. DATUM VAN VERWERING	4. UITOEFEN-PERIODE (ENKEL OPTIES)	5. UITOEFENPRIJS VAN HET AANDEEL (ENKEL OPTIES)	OPTIES OF AANDELEN TOEGEKEND MAAR NIET VERWORVEN AAN DE START VAN HET JAAR	OPTIES OF AANDELEN TOEGEKEND GEDURENDE HET JAAR	OPTIES OF AANDELEN VERWORVEN GEDURENDE HET JAAR	OPTIES OF AANDELEN TOEGEKEND MAAR NIET DEFINITIEF VERWORVEN	OPTIES OF AANDELEN TOEGEKEND MAAR NIET DEFINITIEF VERWORVEN
Cumaco BV, vertegenwoordigd door Mike Cuvelier (CFO)	T2020	5/8/2020	1/1/2024	1/1/2024-7/5/2025	2.828,95	100	0	100	0	0
	U2021	5/18/2021	1/1/2025	1/1/2025-17/5/2026	4.517,14	65	0	0	65	65
	W2022	5/13/2022	1/1/2026	1/1/2026-12/5/2027	5.114,50	65	0	0	65	65
	Y2023	6/1/2023	1/1/2027	1/1/2027-31/5/2028	6.086,36	50	0	0	50	50
	Y2024	3/3/2025	6/1/2027	/	/	0	8	0	8	8
Heycom BV, vertegenwoordigd door Ignace Heyman (COO)	T2020	5/8/2020	1/1/2024	1/1/2024-7/5/2025	2.828,95	100	0	100	0	0
	U2021	5/18/2021	1/1/2025	1/1/2025-17/5/2026	4.517,14	65	0	0	65	65
	W2022	13/5/2022	1/1/2026	1/1/2026-12/5/2027	5.114,50	65	0	0	65	65
	Y2023	1/6/2023	1/1/2027	1/1/2027-31/5/2028	6.086,36	50	0	0	50	50
	Y2024	3/3/2025	6/1/2027	/	/	0	8	0	8	8
John Van de Par (CPO)*	Y2024	3/3/2025	6/1/2027	/	/	0	8	0	8	8
	Totaal:					1.400	48	500	948	948

* John Van de Par werd op 1 oktober 2024 benoemd tot CPO en lid van het Executive Committee. In zijn hoedanigheid als Exco-lid zijn hem in 2024 geen opties toegekend.

In 2024 werden er geen aandelenopties toegekend aan de leden van het Executive Committee. In plaats daarvan werden in 2025 aandelen toegekend als onderdeel van het compensatiepakket 2024. Deze uitgifte, oorspronkelijk gepland voor midden 2024, werd uitgesteld vanwege de herziening van het incentiveprogramma door het Remuneratie- en Benoemingscomité en de Raad van Bestuur.

9.7.2.3 Vertrekvergoeding

De leden van het Executive Committee die op zelfstandige basis en middels een aantal bestuursmandaten worden vergoed, hebben een vertrekvergoeding van maximaal 12 maanden van de vaste en variabele vergoeding. In 2024 werden geen vertrekvergoedingen betaald aan leden van het Executive Committee.

9.7.2.4 Kaderleden

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

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

9.7.3 Evolutie van de remuneratie en van de prestaties van de vennootschap over de laatste vijf jaar

De volgende tabel geeft de evolutie weer van de remuneratie en de bedrijfsprestaties in de afgelopen vijf boekjaren.

Evolutie van de remuneratie en van de prestaties van de vennootschap over de laatste vijf jaar

IN DUIZEND EUR	2020	2021	2022	2023	2024
REMUNERATIE NIET-UITVOERENDE BESTUURDERS					
Vasticom BV, vertegenwoordigd door Jan Vander Stichele, niet-uitvoerend (niet-uitvoerende voorzitter RvB, lid Audit & Sustainability Committee en lid Benoemings- & Remuneratiecomité)	150	150	150	150	50
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	33,3%
PMF NV, vertegenwoordigd door Emanuel Boone, niet-uitvoerend (lid RvB)	/	/	20	20	20
	/	/	/	100,0%	100,0%
Anton Stevens, niet-uitvoerend (lid RvB)	20	20	20	20	20
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Beneconsult BV, vertegenwoordigd door Benedikte Boone, niet-uitvoerend (lid RvB)	20	20	20	20	20
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Concellent NV, vertegenwoordigd door Sofie Boone, niet-uitvoerend (lid RvB)	20	20	20	20	20
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Palumi BV, vertegenwoordigd door Peter Bossaert, niet-uitvoerend (lid RvB en lid Benoemings- & Remuneratiecomité)	20	20	20	20	25
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	125,0%
Benoit Graulich BV, vertegenwoordigd door Benoit Graulich, niet-uitvoerend (lid RvB, lid Audit & Sustainability comite en voorzitter Benoemings- en Remuneratiecomité)	30	30	30	30	30
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Lerna BV, vertegenwoordigd door Michel Moortgat, niet-uitvoerend (lid RvB, Voorzitter Audit & Sustainability comité)	25	25	25	25	25
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Eagil BV, vertegenwoordigd door Noelle Goris, niet-uitvoerend (lid RvB)	/	/	/	/	20
	/	/	/	/	/
REMUNERATIE UITVOEREND BESTUURDER					
Stephenson NV, vertegenwoordigd door Jan Boone, uitvoerend (lid RvB, CEO)**	20	20	20	20	20
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

IN DUIZEND EUR	2020	2021	2022	2023	2024
REMUNERATIE CEO					
Jan Boone, CEO	1.962	2.058	2.325	2.651	2990
Evolutie (%)	102,50%	104,90%	113,00%	114,00%	112,80%
REMUNERATIE OVERIGE LEDEN UITVOEREND MANAGEMENT					
Totale remuneratie	3.466	3.636	4.097	4.457	5.125
Aantal leden uitvoerend management incl. CEO	5	5	5	5	5
Evolutie (%)	105%	105%	113%	109%	115%
PRESTATIES LOTUS BAKERIES					
Beurskapitalisatie (op 31 dec)	3.002.928	4.561.513	5.157.202	6.715.787	8.796.620
Evolutie beurskapitalisatie (%)	142%	152%	113%	130%	131%
Omzet	663.289	750.251	877.451	1.062.962	1.231.914
Evolutie omzet (%)	108%	113%	117%	121%	116%
REBIT	111.114	123.805	140.188	172.974	206.692
EVOLUTIE REBIT (%)	108%	111%	113%	123%	119%
REBITDA	135.683	150.967	169.909	207.527	243.146
EVOLUTIE REBITDA (%)	110%	113%	113%	122%	117%
Nettoresultaat	82.545	90.743	103.283	129.333	152.482
Evolutie nettoresultaat (%)	109%	110%	114%	125%	118%
REMUNERATIE OVERIGE WERKNEMERS					
Totale remuneratie	137.116	152.857	173.618	205.310	234.633
Aantal werknemers (FTE)*	2.214	2.305	2.550	2.857	3.364
Evolutie (%)	111%	111%	114%	118%	114%

* Voltijdse werknemer berekend als gemiddelde over 12 maanden

** Cooptatie als bestuurder vanaf 1 oktober 2024 voor de resterende termijn van Mercurius Consult BV

De ratio tussen de hoogste remuneratie van de managementleden en de laagste verloning (in voltijds equivalent) van de werknemers van Lotus Bakeries NV, zoals voorgeschreven door artikel 3:6 § 3 WvV, kan niet worden weergegeven, aangezien Lotus Bakeries NV geen werknemers in dienst heeft.

10. Risicobeheer

Strategie voor risicobeheer

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

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

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

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

- Identificatie van risico's: hierbij worden de risicobronnen geïdentificeerd die de Groep kunnen beïnvloeden. Deze bronnen kunnen gaan van voedselveiligheids- en kwaliteitsrisico's tot operationele en financiële risico's. De dubbele materialiteitsmethodologie wordt gebruikt om de belangrijkste risico's waarmee de Groep wordt geconfronteerd te identificeren en te prioriteren vanuit twee perspectieven: financiële materialiteit en impactmaterialiteit.
- Risicobeoordeling: zodra de risico's zijn vastgesteld, is het belangrijk om de impact en de waarschijnlijkheid van het optreden ervan te beoordelen. Dit helpt om de meest kritieke risico's te prioriteren en de passende reactie te bepalen.
- Risicobeperking: nadat de risico's zijn geïdentificeerd en beoordeeld, worden strategieën ontwikkeld om die risico's te beperken of te beheren. Dit kan inhouden dat procesverbeteringen worden doorgevoerd, controles worden uitgevoerd of risico's worden overgedragen door middel van verzekeringen.

- Risicobewaking: voortdurende controle van risico's is van cruciaal belang om ervoor te zorgen dat de Groep voorbereid is op potentiële bedreigingen en om de doeltreffendheid van risicobeperkende strategieën te beoordelen.
- Communicatie en opleiding: effectieve communicatie en opleiding zijn essentieel voor het welslagen van een ERM-programma. Alle werknemers moeten begrijpen wat hun rol is bij het identificeren en beheren van risico's en moeten worden opgeleid in de manier waarop zij dat moeten doen.

De Governance structuur van Lotus Bakeries wordt ondersteund door de implementatie van verschillende interne Governance policies, procedures en processen, zoals:

- Corporate Governance Charter - Het Corporate Governance Charter heeft tot doel een gedetailleerd en transparant beeld te geven van het beleid van Lotus Bakeries inzake corporate governance en wordt geactualiseerd op basis van ontwikkelingen in dit beleid en wijzigingen in de relevante regelgeving.
- Dealing Code - Het voornaamste doel van de Dealing Code is het voorkomen van misbruik of de schijn van misbruik van informatie over Lotus Bakeries waarover bestuurders of werknemers van Lotus Bakeries kunnen beschikken en die niet algemeen beschikbaar is voor investeerders. Bijzondere aandacht wordt besteed aan de aandelen, aandelenopties of andere beloningen ontvangen in het kader van de incentiveplannen van Lotus Bakeries, aan degenen die aandelen Lotus Bakeries kopen of verkopen en aan degenen die aandelen Lotus Bakeries gebruiken als onderpand voor een lening.
- Gedragscode - Lotus Bakeries verbindt zich ertoe te allen tijde integer, eerlijk en rechtvaardig te handelen en de toepasselijke wetten, regels en voorschriften na te leven. Zij heeft een gedragscode ontwikkeld die zes belangrijke principes bevat die door alle medewerkers van Lotus Bakeries te allen tijde moeten worden nageleefd.
- Remuneratiebeleid - Het goedgekeurde remuneratiebeleid voldoet aan de Tweede Richtlijn m.b.t. Aandeelhoudersrechten, Richtlijn (EU) 2017/828, artikel 7:89 lid 1 van het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen en de Corporate Governance Code 2020. Dit remuneratiebeleid werd goedgekeurd op de Gewone Algemene Vergadering van 18 mei 2021 en is gepubliceerd op de website.

De verantwoordelijkheden van de verschillende afdelingen binnen de Lotus Bakeries Groep gaande van inkoop, productie, logistiek tot verkoop, beheer van klantenrelaties en Corporate services zijn in duidelijke richtlijnen vastgelegd. Zo kent elke medewerker duidelijk zijn rol en verantwoordelijkheid.

Voornaamste risico's en risicobeperkende maatregelen

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

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

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

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

COMPONENT	RISICO	RISICOBESCHRIJVING EN RISICOBEPERENDE MAATREGELEN
Product	Veiligheid & kwaliteit	Het niet naleven van kwaliteits- en voedselveiligheidsnormen stelt de Groep bloot aan bedrijfsonderbreking, geschillen, productaansprakelijkheid en terugroepacties. Lotus Bakeries hanteert de hoogste productveiligheidsnormen voor het volledige productie- en distributieproces, vanaf de aankoop van de grondstoffen tot en met de distributie van het eindproduct, ondersteund en gewaarborgd door gestructureerde procedures en systematische interne kwaliteitsaudits. Op regelmatige tijdstippen vinden externe audits plaats.
	Namaak/intellectuele eigendom	Het succes van de producten en merken van Lotus* Biscoff*, Lotus™ Natural Foods en Lotus* Local Heroes gaat gepaard met het risico van namaak, zowel wat betreft de recepten van onze producten als de visuele identiteit van onze merken. Allereerst het recept. De kwaliteit van alle producten van Lotus Bakeries is een absolute prioriteit. Alle medewerkers zijn sterk betrokken bij het continue streven naar kwalitatief hoogstaande producten en processen. De afdeling R&D wil met nieuwe inzichten in interacties tussen verschillende grondstoffen bijdragen tot betere producten. Daarvoor doen we niet alleen een beroep op onze eigen expertise, maar ook op die van bekende universitaire onderzoeksinstituten en bestaande innovatieplatforms die door de voedingsindustrie zijn opgezet. Onze innovatie-inspanningen vertalen zich ook in een uitgebreid en innovatief productaanbod, waarbij kwaliteit en superieure smaak voorop staan. Om deze inspanningen zoveel mogelijk te vrijwaren, worden onze recepten zoveel mogelijk als bedrijfsgeheim beschermd. Daartoe gelden strikte procedures inzake toegang, overdracht en opslag van gegevens. Bovendien controleert en analyseert het R&D-team regelmatig concurrerende producten. Om onze merkidentiteit zo goed mogelijk te beschermen, is er een duidelijke strategie gericht op het identificeren van onze merkactiva en het definiëren van de gewenste bescherming, het gebruik en de handhaving van onze merken. De beschermingsniveaus worden jaarlijks bijgewerkt, zowel op product- als op geografisch niveau. Dankzij een geautomatiseerd, wereldwijd meldingssysteem blijft de afdeling Intellectuele Eigendom op de hoogte van identieke of soortgelijke registraties. Bovendien worden copycats in de markt voortdurend gemeld door onze eigen medewerkers en onze distributeurs. Sinds 2021 werkt Lotus Bakeries ook met een online monitoringstelsel voor een nog nauwkeurigere detectie van copycats.
	Inflatie en volatiliteit van grondstoffen en verpakkingskosten	Het risico van ongunstige effecten van schommelingen van de grondstofprijzen op de resultaten wordt beperkt door het afsluiten van termijncontracten met een vaste prijs voor de belangrijkste grondstoffen. Voor andere grondstoffen en verpakkingen wordt waar mogelijk gebruik gemaakt van jaarcontracten.
Mensen	Tekorten op de arbeidsmarkt	Gezien de schaarste op de arbeidsmarkt moet Lotus Bakeries aandacht besteden aan het aantrekken van voldoende talent om haar groeiplannen te ondersteunen. Hiervoor kan Lotus Bakeries terugvallen op een professioneel rekruteringsbeleid, onboardingsproces en opleidings- & ontwikkelingsplan. Ook zetten we sinds 2020 een Young Graduate Programma in, waarmee we jong talent warm maken voor ons bedrijf. Tot slot wordt veel aandacht besteed aan employer branding en het intern en extern vertalen van onze bedrijfsidentiteit.
COMPONENT	RISICO	RISICOBESCHRIJVING EN RISICOBEPERENDE MAATREGELEN
ESG	Klimaatverandering / Koolstofvermindering	Wij zetten ons in voor het milieu en helpen de opwarming van de aarde tegen te gaan. Lotus Bakeries is zich bewust van de negatieve impact die de industrie kan hebben op het milieu en de maatschappij en de verantwoordelijkheid die zij draagt als industriële partner. Lotus Bakeries ziet ook mogelijkheden om bij te dragen tot de vooruitgang van de maatschappij en het beperken van de opwarming van de aarde. Klimaatgerelateerde verstoringen (waaronder extreme weersomstandigheden, overstromingen, ontbossing) kunnen onze activiteiten en/of de eisen en voorkeuren van de consument beïnvloeden. Bij alles wat wij doen, streven wij ernaar onze ecologische voetafdruk te verkleinen. Met onze 12 fabrieken zijn we vandaag al koolstofneutraal. Begin 2023 hebben wij de verbintenisbrief van het Science Based Target initiative (SBTi) ondertekend, waarin wij ons verbinden tot wetenschappelijk onderbouwde reductiedoelstellingen, in overeenstemming met de SBTi-criteria en -aanbevelingen, om de opwarming van de aarde te beperken tot 1,5 graden Celsius boven het pre-industriële niveau. Dit is vertaald in wetenschappelijk onderbouwde klimaatdoelen voor 2030 en 2050, die zijn voorgelegd aan en gevalideerd door SBTi. De duurzaamheidsambitie 'Care for Today - Respect for Tomorrow' belichaamt duidelijk hoe Lotus Bakeries wil omgaan met duurzaamheid en verantwoordelijkheid. Dit actieplan is breed verspreid naar alle medewerkers en naar de Raad van Bestuur. Lotus Bakeries kiest ervoor om te rapporteren over haar prioriteiten, doelstellingen en verwezenlijkingen rekening houdend met de Sustainable Development Goals (SDGs) zoals bepaald door de Verenigde Naties en in overeenstemming met CSRD zoals goedgekeurd door de Europese Unie. Bovendien volgt de Groep alle opkomende regelgeving op die specifieke initiatieven voor koolstofreductie zou opleggen. Dergelijke initiatieven kunnen de huidige activiteiten beïnvloeden en de overgang naar koolstofarme productieprocessen, materialen en investeringen versnellen.
	Verpakking	Lotus Bakeries erkent de problemen in verband met het gebruik van plastic verpakkingen, zoals de vervuiling van de oceanen, de uitstoot van koolstof en het gebruik van niet-herbruikbare grondstoffen. Lotus Bakeries deelt de bezorgdheid en wil haar verantwoordelijkheid nemen om van de huidige lineaire economie, waar verpakkingen worden geproduceerd, gebruikt en weggegooid, over te stappen naar een circulaire economie, waar materialen binnen de kringloop blijven. Lotus Bakeries heeft hiervoor duidelijke ambities en een duidelijke strategie geformuleerd. De Groep houdt ook toezicht op regelgevende maatregelen om het gebruik van wegwerpverpakkingen te beperken, zoals verpakkingsbelastingen. De Groep scant en verbetert voortdurend de verpakkingsportfolio op basis van fact-based methodologieën. Lotus Bakeries onderzoekt verschillende alternatieven voor de klassieke fossiele plastics die momenteel in gebruik zijn. Alternatieve materialen moeten echter hetzelfde niveau van productveiligheid, verwerkbaarheid en duurzaamheid garanderen als de huidige gebruikte materialen.
COMPONENT	RISICO	RISICOBESCHRIJVING EN RISICOBEPERENDE MAATREGELEN
Duurzaam inkopen		Lotus Bakeries is zich bewust van de mogelijke negatieve impact van de teelt van belangrijke grondstoffen (zoals palmolie, cacao en soja) op het milieu, met name de ontbossing, en de mogelijke sociale gevolgen in de regio's waar deze grondstoffen worden aangelegd. Voor Lotus Bakeries is het belangrijk dat onze consumenten en klanten erop kunnen vertrouwen dat de hierboven genoemde grondstoffen die in onze producten gebruikt wordt op een duurzame manier verkregen is. Lotus Bakeries selecteert haar leveranciers zorgvuldig op basis van haar responsible sourcing normen volgens NDPE: No-Deforestation, No-Peat, No-Exploitation. Lotus Bakeries is lid van RSPO en engageert zich om enkel gecertificeerde duurzame palmolie aan te kopen. Alle vestigingen van Lotus Bakeries die palmolie verwerken, hebben ook het RSPO-certificaat behaald. Bovendien vraagt Lotus Bakeries aan haar leveranciers om te investeren in volgende initiatieven en de onderneming op regelmatige basis actief te informeren: <ul style="list-style-type: none"> > het ondersteunen van kleinschalige producenten om toe te treden tot duurzame toeleveringsketens; > bescherming en herstel van bossen in een palmolieproductielandschap; > ondersteuning van een landschaps-/juridictiebenadering van duurzaamheid in palmolieproducerende gebieden; en > ondersteuning van één of meer lokale omschakelingsprojecten in palmolieproducerende landen.
		Op die manier wil Lotus Bakeries de nodige veranderingen in de keten van belangrijke grondstoffen teweegbrengen.
	IT-architectuur	Gegevensbescherming en cyberveiligheid
Financieel	Vreemde valuta	De functionele valuta van de vennootschap is de euro, die ook de rapporteringsvaluta van de vennootschap is. Omrekeningswinsten of -verliezen die voortvloeien uit de herwaardering van de lokale valuta van buitenlandse dochterondernemingen naar EUR worden opgenomen in de overige elementen van het totaalresultaat. Transacties in vreemde valuta die winst of verlies opleveren, worden opgenomen in het geconsolideerde overzicht van het totaalresultaat. De belangrijkste transacties in vreemde valuta gebeuren in USD, GBP, CZK, THB, CNY, KRW, SEK en ZAR. De Groep beoordeelt geval per geval hoe ongunstige wisselkoerseffecten kunnen worden vermeden en streeft ernaar zoveel mogelijk transacties af te dekken door middel van een natuurlijke afdekking.
	Andere financiële risico's	De activiteiten van de Groep zijn blootgesteld aan diverse andere financiële risico's: marktrisico (met inbegrip van renterisico en prijsrisico), kredietrisico en liquiditeitsrisico. Voor meer details wordt verwezen naar de geconsolideerde jaarrekening in toelichting 27.
COMPONENT	RISICO	RISICOBESCHRIJVING EN RISICOBEPERENDE MAATREGELEN
Externe omgeving	Compliance en regelgeving	Lotus Bakeries is een wereldwijde onderneming die het grootste deel van haar omzet buiten de thuishanden genereert. Als dusdanig is de Groep onderworpen aan de toepasselijke wetten en regelgeving in de wereldwijde rechtsgebieden waar zij werkt. Als producent van levensmiddelen met wereldwijde commerciële activiteiten hebben deze toepasselijke wetten en voorschriften betrekking op productveiligheid, productketting, gezondheid en veiligheid, koolstofreductie, intellectuele-eigendomsrechten, bestrijding van omkoping en corruptie, mededinging, gegevensbescherming, exportregelgeving, mensenrechten en belastingen. Relevante teams binnen de Groep volgen alle ontwikkelingen in de regelgeving op de voet om te garanderen dat de Groep voldoet aan regelgevende initiatieven wanneer deze zich voordoen.
	Oorlogen	Als wereldwijde onderneming kan de Groep invloed ondervinden van conflicten in landen waar zij actief is. De activiteiten kunnen indirect worden beïnvloed door een conflict. Deze gevolgen kunnen voortvloeien uit bevoorradingsproblemen, een inflatoire macro-economische omgeving, kredietrisico's van klanten en stijgende financieringskosten.
	Pandemieën en andere besmettelijke ziekten	Aangezien de Groep over de hele wereld actief is, kan een wereldwijde epidemie of pandemie onze bedrijfsvoering beïnvloeden. Zo is voorzien in crisisbeheer, dat in het kader van de COVID-19-pandemie doeltreffend is gebleken.

Honoraria verbonden aan de audit

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

IN DUIZENDEN EUR	2024	2023
Auditvergoedingen		
Lotus Bakeries NV	148	145
Lotus Bakeries Groep	473	456
Bijkomende diensten geleverd door de Commissaris of zijn verbonden partijen		
Andere aan de audit opdrachten verbonden honoraria	213	131
Vergoedingen voor belastingadvies	17	38
Andere niet-auditvergoedingen	155	181
TOTAAL	1.006	951

Lembeke, 27 maart 2025

Stephenson NV
Gedelegeerd Bestuurder
Jan Boone
Vaste vertegenwoordiger