

Deugdelijk/duurzaam bestuur

1. Verklaring inzake deugdelijk/duurzaam bestuur

1.1. Referentiecode

Alle Belgische genoteerde vennootschappen dienen in toepassing van het koninklijk besluit van 12 mei 2019 houdende aanduiding van de na te leven code inzake deugdelijk bestuur door genoteerde vennootschappen verplicht de Belgische Corporate Governance Code 2020 ⁽¹⁾ te volgen als referentiecode in de zin van artikel 3:6, § 2, 4de lid van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen. De Vennootschap heeft deze Belgische Corporate Governance Code 2020 gevolgd als verplicht referentiekader voor het deugdelijk/duurzaam bestuur in Colruyt Group.

Op 28 februari 2019 werd het nieuwe Wetboek van vennootschappen en verenigingen goedgekeurd met uitwerking op alle nieuwe Belgische vennootschappen vanaf 1 mei 2019. De bestaande Belgische vennootschappen van Colruyt Group waren vanaf 1 januari 2020 onderworpen aan de dwingende en, behoudens

statutaire afwijking, de aanvullende bepalingen van het vernieuwde vennootschapsrecht. In oktober 2020 heeft de Buitengewone Algemene Vergadering van Etn. Fr. Colruyt NV goedkeuring verleend om de statuten van de Vennootschap in overeenstemming te brengen met het nieuwe Wetboek. De statuten van alle andere groepsvennootschappen worden in de loop van 2021 en 2022 aangepast aan het nieuwe Wetboek van vennootschappen en verenigingen.

De omzetting naar Belgisch recht van de richtlijn 2017/828/EU van het Europees Parlement en de Raad van 17 mei 2017 tot wijziging van richtlijn 2007/36/EG inzake het bevorderen van de langetermijnbetrokkenheid van aandeelhouders en houdende diverse bepalingen inzake vennootschappen en verenigingen is goedgekeurd op 28 april 2020 en in het Belgisch Staatsblad gepubliceerd op 6 mei 2020. De nieuwe bepalingen omtrent het remuneratieverslag en remuneratiebeleid zijn voor de Vennootschap vanaf het afgesloten boekjaar 2020/21 van

toepassing. Het remuneratiebeleid zal bijgevolg ter goedkeuring worden voorgelegd aan de Algemene Vergadering van 29 september 2021 die zal worden gevraagd de jaarrekening over boekjaar 2020/21 goed te keuren.

De verklaring van deugdelijk bestuur bevat de informatie in lijn met het Wetboek van vennootschappen en verenigingen en de bepalingen van de Code 2020. Voor de posities gedurende het boekjaar 2020/21 die niet in lijn zijn met de Code 2020 heeft de Raad verantwoord waarom van de Code 2020 is afgeweken. Hierna volgen de toelichtingen en afwijkingen op de principes en bepalingen van de Belgische Corporate Governance Code 2020 zoals van toepassing op beursgenoteerde vennootschappen. De meeste afwijkingen zijn te verantwoorden door het feit dat de familie Colruyt de hoofdreferentieaandeelhouder is van Colruyt Group. De familie Colruyt wil zich ten volle toeleggen op de begeleiding van alle vennootschappen in de groep en wil er de

(1) <https://www.corporategovernancecommittee.be/nl/over-de-code-2020>

waarden rond duurzaamheid en duurzaam ondernemen uitdragen. Daarnaast stelt de referentieaandeelhouder stabiliteit en een langetermijnvisie boven kortetermijnwinst.

- **Principe 1** - Voor de aansturing van de Vennootschap heeft de Raad ervoor gekozen het bestaande monistische bestuursmodel, bestaande uit een Raad van Bestuur die alle handelingen kan stellen met uitzondering van deze waar de Algemene Vergadering bevoegd voor is, verder te zetten. De Raad van Bestuur heeft een deel van zijn beslissingsbevoegdheden gedelegeerd aan een gedelegeerd bestuurder voor de operationele uitvoering. Om de vijf jaar zal de raad een grondige reflectie houden over de governance structuur.
- **Principe 2** - De bevoegdheden van de leden van het Directiecomité, andere dan de CEO, worden bepaald door de CEO en niet door de Raad van Bestuur. Deze afwijking van bepaling 2.19 van de Code 2020 wordt verklaard door het feit dat de leden van het Directiecomité hun functie uitoefenen onder de leiding van de CEO, aan wie het dagelijks bestuur en bijkomende welbepaalde bevoegdheden werden gedelegeerd door de Raad van Bestuur.
- **Principe 3** - In de lijn van de jarenlange traditie bij Colruyt Group is Jef Colruyt tegelijkertijd gedelegeerd bestuurder, Voorzitter van de

Raad van Bestuur en Voorzitter van het Directiecomité Colruyt Group en van de Toekomstraad. Deze afwijking van bepaling 3:1 van de Code 2020 is verantwoord, gezien de geschiedenis van Colruyt Group en de wens van de referentieaandeelhouders om de leiding van het Directiecomité aan een van hen toe te vertrouwen. In voorkomend geval beschermt een strikte toepassing van de regels inzake belangenconflicten alle aandeelhouders tegen elke vorm van misbruik. Daarenboven past de Voorzitter binnen de Raad van Bestuur de regel van eenparigheid van stemmen toe voor iedere beslissing of investering die wezenlijke gevolgen heeft voor de toekomst van de groep.

- **Principe 3** - Op het einde van het afgesloten boekjaar 2019/20 telt de Raad van Bestuur één uitvoerende bestuurder en zeven niet-uitvoerende bestuurders, van wie drie onafhankelijke bestuurders. De drie onafhankelijke bestuurders voldoen aan de onafhankelijkheidscriteria zoals gesteld in de Code 2020 en het Wetboek van vennootschappen en verenigingen. De Raad van Bestuur is van oordeel dat een uitbreiding van het aantal leden steeds gepaard moet gaan met een verrijking in ervaring en competenties, zonder zijn efficiënte werking in het gedrang te brengen.

Gezien de Raad als een collegiaal orgaan functioneert en beslissingen neemt, wordt

enkel de algemene aanwezigheidsgraad van de Raad en zijn comités meegegeven en geen informatie over de aanwezigheidsgraad van elke bestuurder individueel.

De Raad acht het niet opportuun dat de niet-uitvoerende bestuurders jaarlijks vergaderen zonder de CEO, dit omdat Jef Colruyt in zijn hoedanigheid van uitvoerend bestuurder zowel Voorzitter van de Raad van Bestuur als Voorzitter van het Directiecomité Colruyt Group is, en hierdoor contacten heeft met bestuurders en de directie en tevens toegang heeft tot de documentatie en verslagen van alle organen.

- **Principe 4** - De Raad van Bestuur heeft een Auditcomité met één onafhankelijke bestuurder en twee niet-uitvoerende bestuurders. Op basis van de huidige samenstelling van de raad, alsook de verschillende aanwezige competenties, is deze samenstelling optimaal voor een efficiënte werking van dit comité.
- **Principe 4/5** - De Raad van Bestuur heeft, in afwijking van bepaling 4.19 van de Code 2020, geen Benoemingscomité opgericht. De benoemingen blijven dus de bevoegdheid van de voltallige Raad van Bestuur. De kandidaat-bestuurders worden voorgedragen aan de Algemene Vergadering door de volledige Raad van Bestuur. De benoemingen van directeurs worden gedaan op voorstel van de Voorzitter van het Directiecomité, goedgekeurd door de

voltallige Raad van Bestuur. Het beperkt aantal bestuurders maakt deze manier van werken perfect mogelijk.

- **Principe 7** - De Raad van Bestuur heeft ervoor geopteerd om geen aandelengerelateerde vergoedingen toe te kennen aan bestuurders of uitvoerend management. Niet-uitvoerende bestuurders ontvangen daardoor geen vergoedingen in de vorm van aandelen van de vennootschap en leden van het uitvoerend management zijn niet verplicht een minimumdrempel van aandelen van de vennootschap aan te houden. De groep wenst hiermee elke vorm van speculatief gedrag te vermijden.

Deze afwijking van bepalingen 7.6 en 7.9 van de Code 2020 is verantwoord, aangezien de Raad van Bestuur in ons monistisch bestuursmodel een dubbele rol heeft, namelijk het ondersteunen van ondernemerschap enerzijds en het waarborgen van een doeltreffend toezicht en controle anderzijds. Om te voorkomen dat het toekennen van aandelen aan niet-uitvoerende bestuurders de kans op een belangenconflict zou vergroten, ontvangen zij geen prestatiegebonden remuneratie of aandelengerelateerde vergoeding. De Raad van Bestuur is de mening toegedaan dat de bestuurders en het uitvoerend management voldoende gericht zijn op duurzame langetermijn waardecreatie.

Met betrekking tot bepaling 7.12 van de Code 2020 heeft de Raad van Bestuur beslist om voorlopig geen gebruik te maken van de mogelijkheid om betaalde variabele vergoedingen terug te vorderen of de betaling van variabele vergoedingen in te houden aangezien er in het Belgisch recht nog veel onzekerheid is over de rechtsgeldigheid en afdwingbaarheid van een terugvorderingsrecht, ten gunste van de vennootschap, van variabele remuneratie.

De Raad van Bestuur zal de krijtlijnen van het remuneratiebeleid, waaronder ook de aandelengerelateerde vergoedingen, jaarlijks terug herevalueren.

- **Principe 9** - In het licht van een efficiënte en effectieve werking van zijn bestuursorganen evalueert de raad zijn eigen prestaties alsook deze van de comités op een continue basis. Om het engagement en de constructieve betrokkenheid tijdens de besluitvorming te verzekeren, worden ook de prestaties van de bestuurders op een permanente basis geëvalueerd.
- Conform het nieuwe Wetboek van vennootschappen en verenigingen kunnen de statuten erin voorzien om aan volgestorte aandelen op naam, die minimum 2 jaar in bezit zijn door de aandeelhouder, dubbel stemrecht toe te kennen. In het licht van de complexiteit van het administratief beheer ervan heeft de

Raad van Bestuur beslist om in dit stadium geen dubbel stemrecht voor te stellen.

1.2. Charter

1.2.1. Algemene Vergadering

De jaarlijkse Algemene Vergadering vindt plaats op de laatste woensdag van de maand september om 16u00 op de zetel. Indien die dag een feestdag is, zal de vergadering op de eerstvolgende werkdag gehouden worden.

De Raad van Bestuur en de commissaris kunnen de Algemene Vergadering samenroepen en de dagorde vaststellen.

De Algemene Vergadering moet ook opgeroepen worden binnen drie weken vanaf het verzoek of de schriftelijke aanvraag van aandeelhouders, die samen minstens een tiende van het kapitaal vertegenwoordigen.

Oproeping tot alle Algemene Vergaderingen geschiedt overeenkomstig de wet.

Een of meer aandeelhouders die samen minstens 3% van het kapitaal bezitten, en die voldoen aan de wettelijke formaliteiten tot deelname aan de vergadering, kunnen te behandelen onderwerpen op de agenda van de vergadering laten plaatsen en voorstellen tot besluit indienen.

De formaliteiten om agendapunten en voorstellen te laten inschrijven, dienen overeenkomstig de wettelijke bepaling te geschieden en ten laatste de 22ste dag voor de vergadering aan de vennootschap kenbaar gemaakt worden.

Elk aandeel geeft recht op één stem. Om tot de vergadering toegelaten te worden, dient iedere eigenaar van aandelen voor de opening van de zitting enerzijds het bewijs te leveren van zijn hoedanigheid van aandeelhouder door zijn aandelen uiterlijk op de registratiedatum boekhoudkundig te laten registreren en anderzijds zijn wil om deel te nemen aan de vergadering schriftelijk aan de vennootschap kenbaar te maken, uiterlijk op de zesde dag voor de datum van de vergadering.

De aandelen zijn ofwel op naam ofwel gedematerialiseerd. De aandelen op naam zijn ingeschreven in het aandeelhoudersregister bij de vennootschap. De gedematerialiseerde aandelen dienen, conform artikel 7:35 van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen, op een rekening bij een erkende rekeninghouder of vereffeningsinstelling ingeschreven te worden.

Aandeelhouders stemmen in persoon of door een volmachtdrager. De volmachtdrager moet conform artikel 28 van de statuten aangeduid worden. Elke volmachtdrager moet de voorwaarden vervuld hebben om toegelaten te worden tot de vergadering. Behoudens in de bij

wet bepaalde gevallen, kan een aandeelhouder per vergadering slechts één persoon aanwijzen als volmachtdrager.

Aandeelhouders die voldoen aan de wettelijke en statutaire formaliteiten om toegelaten te worden tot de vergadering zoals bepaald in artikel 27 van de statuten, kunnen, zodra de oproeping gepubliceerd is en uiterlijk op de zesde dag voor de aanvang van de vergadering, hun vragen schriftelijk op de zetel van de vennootschap of langs elektronische weg stellen. Dit vraagrecht is geregeld in artikel 32 van de statuten.

De Raad van Bestuur kan beslissen dat de Algemene Vergadering wordt georganiseerd langs digitale weg. De Raad geeft dit desgevallend uitdrukkelijk aan in de oproeping. De Vennootschap stelt dan aan de aandeelhouders een elektronisch communicatiemiddel ter beschikking, via hetwelk de aandeelhouders op afstand rechtstreeks, gelijktijdig en ononderbroken kunnen deelnemen aan de besprekingen en beraadslagingen van de Algemene Vergadering, alsook via hetwelk zij hun stem- en vraagrecht kunnen uitoefenen. De Raad van Bestuur kan bijkomende voorwaarden stellen aan het gebruikte elektronische communicatiemiddel, met als enige doelstelling de veiligheid van het communicatiemiddel te waarborgen.

De Algemene Vergadering kan niet beraadslagen over punten die niet op de agenda staan.

1.2.2. Raad van Bestuur

SAMENSTELLING

De samenstelling van de Raad van Bestuur is het resultaat van de structuur van het aandeelhouderschap van de vennootschap, waarin de familiale aandeelhouders referentieaandeelhouders zijn. De familiale aandeelhouders zorgen, zoals blijkt uit het verleden, voor de stabiliteit en de continuïteit van de vennootschap en op die manier behartigen zij de belangen van alle aandeelhouders. Zij opteren om een beperkt aantal vertegenwoordigers met diverse achtergronden, ruime ervaring en gedegen kennis van de onderneming als bestuurders voor te stellen. De bestuurders vormen een kleine ploeg met de nodige flexibiliteit en efficiëntie om zich op alle momenten te kunnen aanpassen aan de gebeurtenissen en de opportuniteiten op de markt.

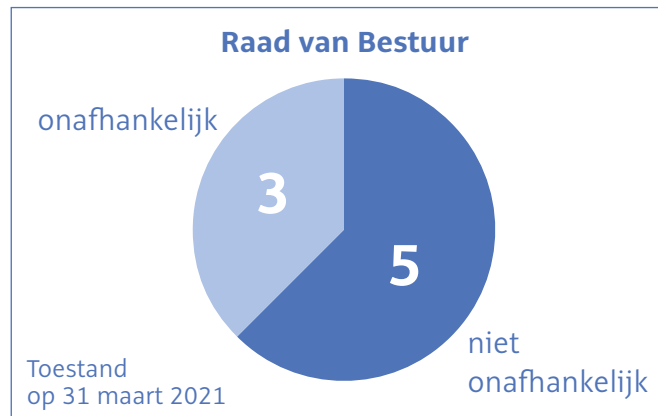
Er bestaan geen statutaire regels voor de benoeming van de bestuurders en de vernieuwing van hun mandaat. De Raad van Bestuur heeft wel beslist om kandidaten voor te dragen voor een termijn die niet langer is dan vier jaar, eventueel hernieuwbaar.

Het is de Algemene Vergadering die exclusief het recht heeft om de bestuurders te benoemen.

Bestuurders zijn ad nutum afzetbaar maar de Algemene Vergadering kan bij ontslag wel een opzeggingsvergoeding of -termijn toekennen.

Sinds maart 2019 zijn er drie onafhankelijke bestuurders actief in de Raad. De Raad van Bestuur is van oordeel dat een uitbreiding van het aantal leden steeds gepaard moet gaan met een verrijking in competenties en ervaring die de ontwikkeling van Colruyt Group ondersteunt. Bij afsluiting van het boekjaar 2020/21 bestond de Raad van Bestuur uit één uitvoerende bestuurder en zeven niet-uitvoerende bestuurders, van wie drie onafhankelijke bestuurders.

In de lijn van de jarenlange traditie bij Colruyt Group is Jef Colruyt tegelijkertijd Voorzitter van de Raad van Bestuur en Voorzitter van het Directiecomité Colruyt Group en van de Toekomstraad. Deze afwijking van de aanbevelingen van de Belgische Corporate Governance Code 2020 is verantwoord, gezien de geschiedenis van Colruyt Group en de wens van de referentieaandeelhouders om de leiding van het Directiecomité aan een van hen toe te vertrouwen.



WERKING VAN DE RAAD VAN BESTUUR

De Raad van Bestuur vergadert elk trimester volgens een vooraf vastgelegd schema, telkens in de maanden september, december, maart en juni. Zo nodig vinden er tussentijdse vergaderingen plaats om specifieke onderwerpen te bespreken of tijdsgebonden beslissingen te nemen.

De Raad van Bestuur kan geen geldige beslissingen nemen indien niet ten minste de helft van de leden van de Raad aanwezig of vertegenwoordigd is. Alle beslissingen van de Raad van Bestuur worden bij absolute meerderheid van stemmen genomen. Bij staking van stemmen is de stem van de Voorzitter beslissend.

Tijdens de trimestriële vergaderingen van de Raad van Bestuur wordt van gedachten gewisseld en worden besluiten genomen over de algemene strategische, culturele, economische, commerciële, financiële

en boekhoudkundige kwesties van de vennootschappen die tot de groep behoren. Dat gebeurt op basis van een dossier dat naast de geconsolideerde informatie over Colruyt Group ook uitgebreide informatie bevat over elk van de activiteiten behorende tot de groep en de diverse vennootschappen ervan alsook over het toegepaste duurzaamheidsbeleid. Vaste agendapunten zijn onder meer de bespreking en goedkeuring van de jaar- en halfjaarresultaten en de publicatie ervan, de financiële vooruitzichten, de investeringsvooruitzichten, de investeringsdossiers en de bespreking van de activiteitenverslagen per sector behorende tot Colruyt Group. Op regelmatige basis worden alle directeurs uitgenodigd om toelichting te geven bij hun activiteit of directie en zo nodig verslag uit te brengen over de voortgang van de duurzaamheidsprojecten. De raad bespreekt de bevindingen zoals besproken in het Audit- en Remuneratiecomité en beslist over hun aanbevelingen. De bestuurders ontvangen hun dossier ten minste vijf dagen voor de vergadering.

COMITÉS BINNEN DE RAAD VAN BESTUUR

De Raad van Bestuur heeft sinds september 2006 een **Auditcomité**. Dit comité werkt samen met het Directiecomité van de groep en met de commissaris. In het Auditcomité zetelt sinds boekjaar 2019/20 Fast Forward Services BV (waarvoor mevrouw Rika Coppens optreedt als vast vertegenwoordiger) als onafhankelijk bestuurslid in de zin van artikel 7:87 van het

Belgisch Wetboek van Vennootschappen en verenigingen. Zij heeft een jarenlange ervaring in algemeen en financieel management en zetelt ook als onafhankelijk bestuurder in andere bedrijven.

Alle leden van het Auditcomité beschikken over de nodige ervaring en financiële kennis om hun opdracht grondig te kunnen vervullen. Algemeen betreft de opdracht van het Auditcomité het toezicht op de juistheid van de cijfermatige (boekhoudkundige en financiële) informatie van Colruyt Group voor de Raad van Bestuur, de aandeelhouders en derden uit de financiële wereld en de rapportering van zijn bevindingen hieromtrent aan de Raad van Bestuur. De werking van het Auditcomité komt ook aan bod in punt 2 van dit Corporate Governance-hoofdstuk. De leden van het Auditcomité krijgen geen speciale vergoeding als lid van dit comité.

De Raad van Bestuur heeft sinds september 2011 ook een **Remuneratiecomité**. Het Remuneratiecomité vervult de taken, beschreven in artikel 7:100 § 5 van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen, over het remuneratiebeleid (in de breedste zin) van de bestuurders en de leden van het Directiecomité. Het Remuneratiecomité bereidt ook jaarlijks het remuneratieverslag aan de Raad van Bestuur voor. Na goedkeuring door de voltallige raad wordt dit remuneratieverslag in de verklaring van deugdelijk bestuur gevoegd. De toelichting

van het remuneratieverslag aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders alsook de mededeling daarvan aan de Ondernemingsraad, valt ook onder de bevoegdheden van het Remuneratiecomité.

De leden van het Remuneratiecomité krijgen geen speciale vergoeding als lid van dit comité.

Zowel het Auditcomité als het Remuneratiecomité hebben hun opdracht vervuld op basis van het intern reglement, dat consulteerbaar is op colruytgroup.com/investeerders/aandeelhoudersinformatie. Beide comités brengen op de trimestriële vergaderingen van de Raad van Bestuur verslag uit over hun bevindingen en leggen hun aanbevelingen aan de Raad van Bestuur ter goedkeuring voor. Op basis van een informele evaluatie bezinnen beide comités zich jaarlijks over hun interne werking en brengen hierover ook verslag uit aan de Raad van Bestuur.

Gezien het beperkt aantal leden binnen de Raad van Bestuur, is er momenteel geen Benoemingscomité.

REMUNERATIE

Er bestaat geen protocol in verband met de uitoefening van de functie van bestuurder. Het is niet gebruikelijk aan de bestuurders kredieten of voorschotten toe te staan. De bestuurders ontvangen noch bonussen of

aandelengerelateerde incentive programma's, noch voordelen in natura of voordelen die verbonden zijn aan een pensioenplan. In zijn hoedanigheid als CEO krijgt de gedelegeerd bestuurder daarnaast dezelfde remuneratie-elementen en voordelen als het overige uitvoerend management van Colruyt Group. De vergoeding van de bestuurders en CEO (individueel) en van de overige leden van het Directiecomité (collectief) worden gepubliceerd in het remuneratieverslag dat is opgenomen onder punt 2.4.

1.2.3. Dagelijks bestuur

Onder het voorzitterschap van Jef Colruyt bestaat het Directiecomité Colruyt Group uit de algemeen directeurs van de verschillende commerciële en productieactiviteiten van de groep en de directeurs van de ondersteunende diensten (Finance, People & Organization, Business Processes & Systems, Technics, Real Estate & Energy, Customer Communication & Experiences en Corporate Marketing).

Het Directiecomité Colruyt Group bepaalt de globale strategie en de beleidsopties op groepsniveau en verzekert de coördinatie tussen de verschillende activiteiten en ondersteunende diensten van de groep.

De Algemene Toekomstraad bestaat uit alle directeurs van Colruyt Group. Zij schenkt, als

overleg- en verbodingsplatform, vooral aandacht aan de langetermijntoewikkeling van de groep en overlegt over de gemeenschappelijke visie en doelstellingen van Colruyt Group.

Het Directiecomité en de Toekomstraad zijn vast geplande vergaderingen, respectievelijk om de vier en de acht weken en staan onder het voorzitterschap van Jef Colruyt, Voorzitter van het Directiecomité.

Maandelijks vinden er plateauvergaderingen plaats waar de grote beleidslijnen voor enerzijds de retailactiviteiten en anderzijds de ondersteunende diensten worden uitgewerkt.

Per deelactiviteit vinden er periodiek Toekomstraden plaats en sinds boekjaar 2018/19 zijn er overkoepelend domeinraden opgericht die mee de te volgen strategie uitstippelen rond specifieke thema's zoals 'duurzaam ondernemen', 'innovatie', 'prijsbeleid', 'logistiek', 'marketing', 'aankoop', 'informatiebeheer', 'personeelsbeleid' enzovoort.

Verder zijn er tweewekelijkse/maandelijkse directievergaderingen onder het voorzitterschap van de algemeen directeurs, met de directeurs van de verschillende activiteiten en ondersteunende diensten. Hier gebeurt de concrete uitwerking van de genomen beleidsopties.

De dagelijkse leiding van de vennootschap is in handen van gedelegeerd bestuurder Jef Colruyt

die op zijn beurt een aantal bevoegdheden intern mandateert naar COO Retail Marc Hofman en naar de algemeen directeurs van de commerciële activiteiten en de directeurs van de ondersteunende diensten (Finance, People & Organization, Business Processes & Systems, Technics, Real Estate & Energy, Customer Communication & Experiences en Corporate Marketing).

Iedere directeur vermeld onder de titel Toekomstraad heeft, afzonderlijk binnen zijn directie, de verplichting te waken over de naleving van alle wettelijke, reglementaire, organieke en conventionele bepalingen en draagt de verantwoordelijkheid bij overtreding daarvan.

Met uitzondering van Jef Colruyt zijn de leden van het Directiecomité Colruyt Group door een arbeidscontract met hun werkgever verbonden.

1.2.4. Diversiteitsbeleid

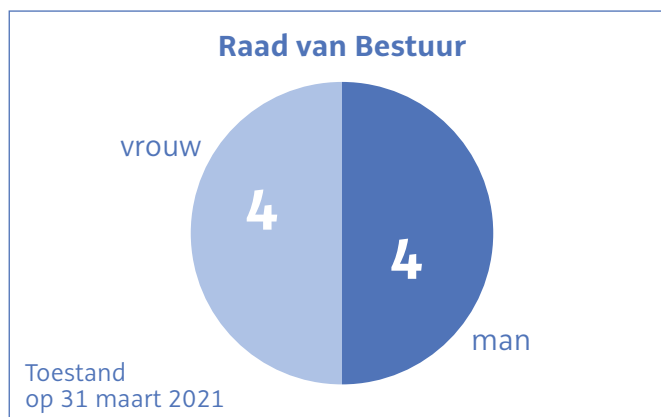
Colruyt Group maakt werk van de toepassing van het artikel 3:6 (§2, 6° en §4) van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen betreffende informatie over het gevoerde diversiteitsbeleid. Algemeen wordt er binnen Colruyt Group uitgegaan van een gelijkwaardigheidsprincipe waarbij elke medewerker wordt geselecteerd en begeleid in zijn loopbaan op basis van onder meer competenties, talenten en vaardigheden. In die zin is ons diversiteitsbeleid deel van ons DNA

en vertrekt het vanuit onze kernwaarde 'respect'. De groep is ervan overtuigd dat diversiteit van medewerkers (waaronder leeftijd, geslacht, culturele achtergrond en beroepservaring) een absolute meerwaarde is voor een frisse, wendbare en groeiende onderneming. Een onderneming die ook onderneemt in een maatschappij gekenmerkt door diversiteit. We trachten dit overall in de organisatie kenbaar te maken, ook in de directieteams. Het streven naar zo divers mogelijke teams op alle leidinggevende niveaus verhoogt de kwaliteit van het leiderschap en draagt zo inherent bij tot het verwezenlijken van de strategie van de groep.

De Raad van Bestuur van de Vennootschap bestaat uit vertegenwoordigers met voldoende diversiteit in achtergronden, competenties en ervaring, die de ontwikkeling van Colruyt Group ondersteunen. Zo kunnen de bestuursleden die de familiale aandeelhouders vertegenwoordigen een gedegen kennis van de onderneming voorleggen. Bestuurder Jef Colruyt heeft vanaf 1984 meerdere rollen in het bedrijf opgenomen, om vanaf eind 1994 Voorzitter te worden van de Raad van Bestuur en als CEO de totaliteit van de operaties aan te sturen. Bestuurder Wim Colruyt heeft een IT-technische achtergrond en is onderlegd in business architectuur. Bestuurder Hilde Cerstelotte ten slotte is experte op het vlak van werkvereenvoudiging. Bestuurders Frans Colruyt en Dries Colpaert hebben in het verleden actieve rollen opgenomen binnen de groep. Frans

Colruyt heeft als COO Retail alle retailactiviteiten in de groep aangestuurd, terwijl Dries Colpaert de retail- en foodserviceactiviteiten in Frankrijk heeft geleid. Ook de onafhankelijke bestuurders kunnen degelijke geloofsbrieven voorleggen. Astrid De Lathauwer beschikt over een jarenlange expertise inzake personeelsbeleid, Chantal De Vrieze is als CEO thuis in algemeen management en ook in de informaticawereld. Rika Coppens heeft tevens CEO-ervaring zowel in retail als in de HR-services omgeving en brengt ook een omvattende financiële expertise binnen.

De Raad scoort ook goed inzake genderdiversiteit. De Raad van Bestuur telt vandaag vier vrouwelijke bestuurders: (i) Hilde Cerstelotte, vast vertegenwoordiger van Korys Business Services I NV, (ii) onafhankelijk bestuurder Chantal De Vrieze, vast vertegenwoordiger van 7 Capital SRL, (iii) onafhankelijk bestuurder Astrid De Lathauwer, vast vertegenwoordiger van ADL CommV en, sinds maart 2019, (iv) onafhankelijk bestuurder Rika Coppens, vast vertegenwoordiger van Fast Forward Services BV. De raad voldoet hiermee aan artikel 7:86 van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen dat erin voorziet dat in beursgenoteerde bedrijven vanaf 2017 ten minste een derde van de leden van de Raad van Bestuur van een ander geslacht is dan dat van de overige leden. Wat betreft de leden van het Directiecomité, is er sinds oktober 2015 één vrouwelijk lid.



Voor meer gedetailleerde informatie aangaande diversiteit in Colruyt Group en de verplicht op te nemen niet-financiële informatie wordt verwezen naar de hoofdstukken 'Wie zijn we' en 'Corporate Sustainability'.

1.2.5. Resultaatbestemming - dividendpolitiek

De Algemene Vergadering kan op voorstel van de Raad van Bestuur beslissen om de uitkeerbare winst volledig of gedeeltelijk te gebruiken voor een vrije reserve of een overdracht naar het volgende boekjaar.

De Raad van Bestuur streeft ernaar het jaarlijks dividend per aandeel minstens te laten toenemen in verhouding met de toename van de groepswinst. Hoewel dit geen vaste regel is, wordt jaarlijks minimaal een derde van de economische groepswinst uitgekeerd.

Volgens de statutaire bepalingen dient minstens 5% van de te bestemmen nettowinst bestemd te worden voor het wettelijk reservefonds. Deze voorafneming is niet meer verplichtend in de perken door de wet bepaald. Van het saldo is ten minste 90% (zonder de winstparticipatie van de werknemers) bestemd voor de aandeelhouders en hoogstens 10% voor de bestuurders.

1.2.6. Aandeelhouders / aandelen

TRANSPARANTIEKENNISGEVING

Iedere aandeelhouder die minstens 5% van de stemrechten in bezit heeft, moet zich conformeren aan de wet van 2 mei 2007 op de openbaarmaking van de belangrijke deelnemingen, het KB van 14 februari 2008 en het Wetboek van vennootschappen en verenigingen.

De wettelijke drempels per schijf van 5% zijn van toepassing. De betrokkenen dienen daarvoor een kennisgeving op te sturen naar de Autoriteit voor Financiële Diensten en Markten (FSMA) en naar de Vennootschap.

De laatst ontvangen transparantiekennisgeving wordt steeds gepubliceerd in het jaarverslag van de Vennootschap en op colruytgroup.com/ investeerders/aandeelhoudersinformatie.

Uit de laatst gepubliceerde transparantiekennisgeving blijkt dat er in

de aandeelhoudersstructuur een groep referentieaandeelhouders bestaat. De familie Colruyt en aanverwanten, Colruyt Group en Sofina NV zijn in overleg handelende aandeelhouders. Deze aandeelhouders hebben ook gemeld dat zij meer dan 30% aanhouden van de effecten met stemrechten uitgegeven, dit op basis van de wet van 1 april 2007 op de openbare overnamebiedingen. Op basis van de bestaande afspraken zal het akkoord van onderling overleg tussen de familie Colruyt en aanverwanten en Colruyt Group enerzijds en Sofina NV anderzijds uiterlijk eind september 2021 aflopen. Dit laat het akkoord van onderling overleg tussen de familie Colruyt en aanverwanten evenwel onverlet.

VOORWETENSCHAP - MAATREGELEN TER VOORKOMING VAN MARKTMISBRUIK EN HET GEBRUIK VAN VOORWETENSCHAP

Etn. Fr. Colruyt NV heeft een verhandelingsreglement opgesteld waarin maatregelen worden genomen ter voorkoming van marktmisbruik en het gebruik van voorwetenschap. Naar aanleiding van de op 3 juli 2016 in werking getreden marktmisbruikverordening (MAR) werd dit reglement aangepast.

Aangaande transacties voor eigen rekening in aandelen van de Vennootschap of in derivaten of andere daaraan verbonden financiële instrumenten door bestuurders en andere personen met leidinggevende verantwoordelijkheid, heeft de Raad van Bestuur van Etn. Fr. Colruyt NV een reeks regels opgesteld

met betrekking tot het uitvoeren van dergelijke transacties en de openbaarmaking ervan (hierna 'verhandelingsreglement' genoemd).

Het verhandelingsreglement is van toepassing op de leden van de Raad van Bestuur, van het Directiecomité en op alle sleutelmedewerkers van Etn. Fr. Colruyt NV en haar dochtervennootschappen, die ingevolge hun functie of tewerkstelling in Colruyt Group regelmatig of incidenteel, ingevolge hun betrokkenheid bij een operatie waaraan koersgevoelige informatie verbonden is, toegang hebben tot voorwetenschap (hierna 'insiders' genoemd). Op de insiders van Etn. Fr. Colruyt NV en haar dochtervennootschappen rust een absoluut verbod om te handelen met voorkennis of om deze voorkennis aan andere personen mede te delen.

Etn. Fr. Colruyt NV heeft intern een toezichthouder aangesteld die belast is met het toezicht op de naleving van dit verhandelingsreglement. De toezichthouder is zonder tegenbericht de Secretaris van de Raad van Bestuur. Zijn taak houdt onder andere in: het opstellen en up-to-date houden van de lijst van insiders, de gesloten en de sperperiodes mee bepalen, de transacties nagaan, clearing verlenen, enz. Etn. Fr. Colruyt NV heeft in zijn verhandelingsreglement een aantal periodes voorzien waarin transacties in financiële instrumenten verboden zijn. De periodes waarin er geen verhandeling van aandelen mag

plaatsvinden, worden door de CFO bepaald. Daarnaast beschikt de toezichthouder over de mogelijkheid om tijdens alle andere als gevoelig beschouwde periodes, wanneer mensen kennis hebben van gevoelige informatie die nog niet openbaar is gemaakt, bijkomende sperperiodes in te lassen. Insiders worden regelmatig schriftelijk attent gemaakt op het bestaan van gesloten periodes en sperperiodes en op de daarmee samenhangende wettelijke en bestuursrechtelijke plichten die verbonden zijn aan het misbruik of de ongeoorloofde verspreiding van deze vertrouwelijke informatie.

Buiten de sperperiodes dienen de bestuurders, alle personen met leidinggevende verantwoordelijkheid en de betrokken sleutelmedewerkers de toezichthouder op de hoogte te brengen alvorens tot een transactie in financiële instrumenten van de vennootschap over te gaan. Voor leden van de Raad van Bestuur en het Directiecomité voorziet het verhandelingsreglement bovendien de verplichting om de toezichthouder steeds te informeren, vooraleer zij rechtstreeks of onrechtstreeks financiële instrumenten willen verwerven of vervreemden. Eens de transactie is voltooid, stellen de bestuurders en de leden van het Directiecomité de toezichthouder hiervan tevens schriftelijk op de hoogte.

Alle personen met leidinggevende verantwoordelijkheid binnen Etn. Fr. Colruyt

NV en haar dochtervennootschappen en, desgevallend, de personen die nauw verbonden zijn met deze personen, lichten de Autoriteit voor Financiële Diensten en Markten (FSMA) in over transacties uitgevoerd in hun naam (of voor hun rekening) van aandelen, derivaten of andere aanverwante financiële instrumenten van de vennootschap. Zij kunnen ook een beroep doen op de toezichthouder van de Vennootschap die in hun plaats de meldingsplicht aan de FSMA kan vervullen.

Tot slot houdt Etn. Fr. Colruyt NV, overeenkomstig de Wet van 2 augustus 2002, het koninklijk besluit van 5 maart 2006 en de MAR van 3 juli 2016, lijsten bij van werknemers of personen die voor haar of voor haar dochtervennootschappen werken in het kader van een arbeidsovereenkomst of dergelijke, en die op een of andere wijze regelmatig of sporadisch, ingevolge hun betrokkenheid bij een operatie waaraan koersgevoelige informatie verbonden is, toegang hebben tot voorwetenschap. Elke persoon van wie de naam op de lijst(en) staat, wordt daarvan op de hoogte gebracht en wordt gevraagd om het verhandelingsreglement te lezen en te ondertekenen. Door dit te doen, erkennen ze dat ze op de hoogte zijn van hun statuut als insider en zich rekenschap geven van de daarmee samenhangende wettelijke en bestuursrechtelijke verplichtingen die aan deze voorwetenschap zijn verbonden.

1.2.7. Informatie voor de aandeelhouders

Alle nuttige informatie voor de aandeelhouders wordt gepubliceerd op onze website colruytgroup.com/investeerders/aandeelhoudersinformatie. Alle belanghebbende personen kunnen zich bij de Vennootschap inschrijven op email alerts om automatisch verwittigd te worden telkens de website aangepast wordt of als nieuwe financiële informatie op de website gepubliceerd is.

2. Gebeurtenissen tijdens het boekjaar

2.1. Auditcomité

Sinds eind september 2020 heeft Rika Coppens, vast vertegenwoordiger van Fast Forward Services BV de voorzittersrol overgenomen van François Gillet die voorzitter was sinds de oprichting in 2006 (en wiens bestuursmandaat na de Algemene Vergadering van september 2020 werd beëindigd). Niet-uitvoerend bestuurders Wim Colruyt, vast vertegenwoordiger van Korys Business Services III NV, en Dries Colpaert, vast vertegenwoordiger van Korys NV zijn de andere vaste leden van het comité.

Het interne reglement van het Auditcomité is gepubliceerd op colruytgroup.com/investeerdere/aandeelhoudersinformatie.

Onder het voorzitterschap van François Gillet heeft het Auditcomité vergadering gehouden op 5 juni 2020 en 18 september 2020. Op 4 december 2020 en 19 maart 2021 werd het comité voorgezeten door Rika Coppens, vast vertegenwoordiger van Fast Forward Services BV. Alle vergaderingen konden vanwege de COVID-19 epidemie ook via videoconferentie gevolgd worden. Alle leden van het comité waren op elke vergadering aanwezig met uitzondering van 1 afwezige tijdens de vergadering van 18 september 2020.

Tijdens ieder comité worden de cijfers van het werkdocument voor de vergadering van de Raad van Bestuur grondig onderzocht en toegelicht door de financiële directie. De commissaris is steeds uitgenodigd en wordt telkens gehoord over zijn auditaanpak en zijn bevindingen bij het auditeren van de halfjaarlijkse en jaarlijkse resultaten. De cel Risicobeheer (interne audit) van Colruyt Group heeft ook steeds een trimestrieel verslag voor het Auditcomité opgesteld. Op regelmatige basis worden ook de experts van de consolidatiecel uitgenodigd om toelichting te geven over de toepassing van de IFRS-standaarden. De aanbevelingen en bevindingen van het Auditcomité vormen een vast agendapunt op de vergadering van de Raad van Bestuur.

2.2. Remuneratiecomité

Het Remuneratiecomité werd opgericht in september 2011. Onafhankelijk bestuurder Astrid De Lathauwer, vast vertegenwoordiger van ADL CV, neemt sinds de oprichting de voorzittersrol waar. Niet-uitvoerend bestuurder Hilde Cerstelotte, vast vertegenwoordiger van Korys Business Services I NV, en onafhankelijk bestuurder Chantal De Vrieze, vast vertegenwoordiger van 7 Capital SRL, vervoegen haar als vaste leden van het Remuneratiecomité.

Het Remuneratiecomité heeft zijn intern reglement gepubliceerd op onze website colruytgroup.com/investeerdere/aandeelhoudersinformatie. Onder het voorzitterschap van Astrid De Lathauwer heeft het Remuneratiecomité haar reguliere vergaderingen gehouden op 5 juni 2020, 23 september 2020, 4 december 2020 en 19 maart 2021. Het aanwezigheidspercentage bedroeg op elke vergadering 100%. Alle vergaderingen konden vanwege de COVID-19 epidemie ook via videoconferentie gevolgd worden.

De vergaderingen hadden als hoofddoel om het algemene remuneratiebeleid van de groep te beschrijven, te formaliseren en te evalueren op voorstel van de Voorzitter van het Directiecomité van Colruyt Group. De vaste en variabele remuneratiecomponenten van de CEO (Jef Colruyt) en het voltallige Directiecomité werden ook door het comité besproken.

Verder heeft het comité voorstellen geformuleerd over de remuneratie van de leden van de Raad van Bestuur. Het resultaat van al deze werkzaamheden alsook de algemene principes van het remuneratiebeleid, dat tweejaarlijks door de Algemene Vergadering dient te worden goedgekeurd, zijn neergeschreven in een Remuneratieverslag dat integraal gepubliceerd

is onder punt 2.4. De eindredactie van dit verslag werd gefinaliseerd tijdens de vergadering van het Remuneratiecomité op 4 juni 2021.

De cel Compensation & Benefits binnen de directie People & Organization heeft het comité op elke vergadering ondersteund.

2.3. Vergaderingen van de Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur heeft gedurende dit boekjaar haar vier gewone trimestriële vergaderingen gehouden, met name op 11 en 12 juni 2020, 24 en 25 september 2020, 10 en 11 december 2020 en 25 en 26 maart 2021. De vergaderingen hadden als hoofdpunten de bespreking en de evolutie van de prestaties van de verschillende winkelformules en de handelsactiviteiten van de groep. Alle bestuursvergaderingen zijn vanwege de COVID-19 pandemie doorgegaan in het hoofdkantoor en tegelijk via videoconferentie. Zo ook de bestuursvergadering van maart die normaal jaarlijks doorgaat in Rochefort-sur-Nenon (Dole, Frankrijk). De vergaderingen van juni en december werden voorafgegaan door een halve dag toelichting van de semestriële resultaten en de jaarresultaten door de financiële directie. Tijdens de raad van december 2020 werd, in het kader van het project Sanchore (cfr punt 2.3.1) artikel 7:96 (Wetboek van vennootschappen en verenigingen) van de

belangenconflictprocedure toegepast. Het gemiddeld aanwezigheidspercentage van de bestuurders tijdens voornoemde gewone trimestriële bijeenkomsten is als volgt samen te vatten: 97% in juni 2020 en 100% in de maanden september 2020, december 2020 en maart 2021.

Verder heeft de raad een bijkomende zitting gehouden op 5 juni 2020 om het project Inschrijving op uitgifte converteerbare obligaties uitgegeven door Virya Energy (Aura 2 - cfr punt 2.3.1.) te bespreken. Tijdens deze raad werd de intra-groepsbelangenconflictprocedure van artikel 7:97 van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen toegepast. Alle bestuurders waren tijdens deze vergadering aanwezig. Tenslotte heeft de raad ook een bijkomende bestuursvergadering gehouden op 24 augustus 2020 om te beslissen over de stopzetting van de Collishop activiteit. Op deze zitting was slechts 1 bestuurder verontschuldigd.

Buiten de remuneratie en de variabele vergoeding van Jef Colruyt en de projecten Aura 2 en Sanchore (cfr punt 2.3.1. infra) werden geen andere situaties van mogelijk belangenconflict door de bestuurders meegedeeld. De vaste remuneratie en de variabele vergoeding van Jef Colruyt, als lid van het Directiecomité, werd besproken en afgewerkt door het Remuneratiecomité en goedgekeurd door de Raad van Bestuur, telkens in afwezigheid van de betrokkene die noch aan de beraadslaging

noch aan de beslissing deelgenomen heeft. Het resultaat van deze beslissingen wordt beschreven in het Remuneratieverslag.

Tenslotte heeft de raad, in het licht van de missie en waarden van de groep, tijdens alle bijeenkomsten de interne samenwerking maar ook de interacties met het Audit- en Remuneratiecomité op permanente basis geëvalueerd.

2.3.1. Transacties met toepassing van de belangenconflictregering

2.3.1.1. Project Inschrijving op uitgifte converteerbare obligaties uitgegeven door Virya Energy (Aura 2) – Uittreksel uit de notulen van de Raad van Bestuur van 5 juni 2020, met het besluit van het comité van drie onafhankelijke bestuurders – toepassing van Art 7:97 Wetboek van vennootschappen en verenigingen

Virya Energy NV, een dochtervennootschap van de Vennootschap, ("Virya") overweegt de uitgifte van converteerbare obligaties met een looptijd van 24 maanden en aan een interestvoet van 2,86% per jaar (respectievelijk de "Initiële Uitgifte" en de "Initiële Obligaties"), waarop haar aandeelhouders, de Vennootschap en Korys Investments NV ("Korys Investments"), zouden inschrijven. De Vennootschap zou ten belope van een bedrag van EUR 63.910.129,52 inschrijven op de Initiële Obligaties. Korys Investments heeft

de intentie om in te schrijven op de Initiële Obligaties voor een bijkomend bedrag van EUR 41.089.299,00, met dezelfde looptijd en interestvoet. Daarnaast zou Virya, afhankelijk van haar financiële noden, de mogelijkheid hebben om bijkomende converteerbare obligaties uit te geven voor een totaal bedrag van 55.000.000 EUR met dezelfde voorwaarden als de Initiële Obligaties (de "Bijkomende Obligaties" en samen met de Initiële Obligaties, de "Obligaties"). De Vennootschap en Korys Investments zouden zich er toe verbinden, in een commitment letter aan te gaan met Virya, om op de Bijkomende Obligaties in te schrijven pro rata hun aandeelhouderschap in Virya (de "Bijkomende Uitgifte" en samen met de Initiële Uitgifte, de "Uitgifte"). De Vennootschap en Korys Investments zouden hun verbintenis in verband met de Bijkomende Uitgifte aangaan onder voorwaarden en voor een periode van één jaar, te rekenen vanaf de Initiële Uitgifte.

De bestuurders verklaren, elk individueel, geen belangenconflict in de zin van artikel 7:96 WvV te hebben met betrekking tot de voorgenomen verrichting.

De raad van bestuur van de Vennootschap dient te beslissen over de volgende verrichtingen die onder het toepassingsgebied vallen van de procedure voorzien in artikel 7:97 WvV (samen, de "Verrichting"):

- i. de uitgifte van de Obligaties door Virya, waarop wordt ingeschreven door de Vennootschap en door Korys Investments; en
- ii. de inschrijving door de Vennootschap op bepaalde door Virya uitgegeven Obligaties.

Aangezien de Verrichting binnen het toepassingsgebied van artikel 7:97 WvV valt, heeft de voorzitter van de raad van bestuur op 7 mei 2020 een comité van de 3 onafhankelijke bestuurders van de Vennootschap verzocht een schriftelijk met redenen omkleed advies uit te brengen zoals bedoeld in artikel 7:97 WvV, desgevallend bijgestaan door een onafhankelijk expert.

De procedure zoals voorzien in artikel 7:97 WvV werd nageleefd en de raad van bestuur neemt kennis van het advies van het comité van 3 juni 2020 dat tot volgende conclusie is gekomen: "Gelet op de voorgaande overwegingen, is het Comité van oordeel dat de Verrichting niet kennelijk onrechtmatig is van aard en dat het onwaarschijnlijk is dat de Verrichting zou leiden tot nadelen voor de Vennootschap die niet worden gecompenseerd door aan de Verrichting gerelateerde voordelen voor de Vennootschap. Het Comité adviseert dan ook gunstig over de voorgenomen Verrichting."

De raad van bestuur neemt kennis van de belangrijkste voorwaarden van de Uitgifte en bespreekt het advies van het comité. De raad van bestuur beslist om het advies van het comité te volgen en om de Verrichting goed te keuren, met inbegrip van de uitgifte van de Initiële Obligaties door Virya ten belope van een bedrag van 104.999.428,52 EUR, waarop wordt ingeschreven door de Vennootschap en door Korys Investments, en van de inschrijving door de Vennootschap op bepaalde door Virya uitgegeven Obligaties ten belope van een bedrag van 63.910.129,52 EUR, onder de voorwaarden beschreven in het advies van het comité. De raad van bestuur beslist tevens tot machtiging aan twee leden van het directiecomité om deze beslissingen uit te voeren, met inbegrip van een volmacht tot uitwerking en ondertekening van de definitieve juridische documentatie nodig voor de implementatie van de Verrichting, op basis van de vastgelegde voorwaarden en de onderhandelde term sheet, met inbegrip van de niet-materiële wijzigingen die daaraan nog vereist zouden zijn, en met inbegrip van een volmacht om over te gaan tot de openbare aankondiging van de Verrichting, zoals bedoeld in artikel 7:97, §4/1 WvV. De goedkeuring van de raad van bestuur omhelst tevens de toelating aan Virya om al het nodige te doen teneinde uitvoering te geven aan de Verrichting.

ORDEEL VAN DE COMMISSARIS

Op basis van onze beoordeling, uitgevoerd in overeenstemming met de Internationale Standaard voor Beoordelingsopdrachten 2410 "Beoordeling van tussentijdse financiële informatie uitgevoerd door de onafhankelijke auditor van de entiteit", is er niets onder onze aandacht gekomen dat ons ertoe aanzet van mening te zijn dat de boekhoudkundige en financiële gegevens, opgenomen in de notulen van de Raad van Bestuur en in het advies van de onafhankelijke bestuurders, beiden opgesteld in overeenstemming met de vereisten van artikel 7:97 van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen, materieel van belang zijnde inconsistenties zouden inhouden in vergelijking met de informatie waarover wij beschikken in het kader van onze opdracht. Wij spreken ons niet uit over de geschiktheid of opportuniteit van de verrichting, noch over de vraag of de verrichting rechtmatig en billijk is ("no fairness opinion"). Dit verslag werd uitsluitend opgemaakt teneinde te voldoen aan de vereisten van artikel 7:97 van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen en mag niet voor andere doeleinden worden gebruikt.

Diegem, 5 juni 2021

Ernst & Young Bedrijfsrevisoren CVBA,
Vertegenwoordigd door Daniël Wuyts
Commissaris

Overeenkomstig artikel 7:97, §4 van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen verwijzen we ook naar het op 12 juni 2020 gepubliceerde persbericht hieromtrent dat raadpleegbaar is op onze website www.colruytgroup.com/financiële_persberichten.

2.3.1.2. Project Sanchore – Uittreksel uit de notulen van de Raad van Bestuur van 10 en 11 december 2020 – toepassing van Art 7:96 Wetboek van vennootschappen en verenigingen

Korys heeft de intentie om in de loop van het vierde kwartaal van het boekjaar 2020/21 het Indische windpark gestructureerd binnen de holding Korys Renewables Energy BV/Sanchore ("Sanchore") in te brengen in Virya Energy. Voor de vergadering een beslissing neemt over de inbreng van het Sanchore-windpark verklaren volgende twee bestuurders als volgt:

- De heer Dries Colpaert, in zijn hoedanigheid van vaste vertegenwoordiger van Korys NV, deelt mee dat Korys NV een belang van vermogensrechtelijke aard heeft dat strijdig is met het belang van de Vennootschap voor wat betreft de inbreng door Korys NV van het Sanchore-windpark in Virya Energy NV. Hij deelt mee dat de belangen van Korys NV bij de inbreng strijdig zijn met de belangen van de Vennootschap, aangezien de gevolgen van de waardering van de inbreng en van Virya

Energy NV niet gelijk zijn voor Korys NV en de Vennootschap.

- De heer Jozef Colruyt, in zijn hoedanigheid van bestuurder, deelt mee dat hij, als aandeelhouder in Korys NV, een belang van vermogensrechtelijke aard heeft dat strijdig is met het belang van de Vennootschap voor wat betreft de inbreng door Korys NV van het Sanchore-windpark in Virya Energy NV. Hij deelt mee dat de belangen van Korys NV, en bij uitbreiding zijn belang als (onrechtstreekse) aandeelhouder in Korys NV, bij de inbreng strijdig zijn met de belangen van de Vennootschap, aangezien de gevolgen van de waardering van de inbreng en van Virya Energy NV niet gelijk zijn voor Korys NV en de Vennootschap.

Ten gevolge hiervan neemt de heer Dries Colpaert, in zijn hoedanigheid van vaste vertegenwoordiger van Korys NV (bestuurder), alsook de heer Jozef Colruyt, in zijn hoedanigheid van bestuurder, geen deel aan de beraadslaging of aan de stemming omtrent dit punt, zoals voorgeschreven door artikel 7:96 van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen. De overige bestuurders, die samen geldig over het betrokken punt kunnen beraadslagen en besluiten, hebben als volgt besloten:

Sanchore is een windpark dat door Colruyt Group begin 2018 werd ontwikkeld en eind 2018 werd verkocht aan Korys. In het licht van het samenbrengen van alle groene energie activiteiten onder de holding Virya Energy zal het Sanchore park in India ingebracht worden in Virya Energy. De transactie zal gebeuren via een inbreng van Sanchore via Korys Renewables Energy BV waarbij Virya Energy 100% eigenaar wordt van Sanchore. De waardering van Sanchore werd geüpdatet op basis van het model dat initieel werd gebruikt voor de verkoop van Sanchore door Colruyt Group aan Korys. De belangrijkste afwijkingen betreffen de impact van heronderhandelde leningen, een aangepast fiscaal regime in India en de tijdswaarde van het geld door een andere waarderingdatum te gebruiken. De waarde van Sanchore wordt geraamd op EUR 14,1M waarvan ongeveer EUR 5,2M vertegenwoordigd wordt door een aandeelhouderslening van Korys en EUR 8,9M de onderliggende aandelenwaarde betreft. De totale waarde ligt ongeveer EUR 2,7M hoger dan deze die in 2018 werd betaald door Korys, dit als gevolg van de hierboven vermelde afwijkingen. De inbreng zal op het niveau van Virya Energy leiden tot een verschuiving van het aandeelhouderspercentage aangehouden door Korys (van 39,1% naar 40,2%) en door Colruyt Group (van 60,9% naar 59,8%). Omdat de waardering van de inbreng gedekt is door de 'de minimis'-uitzondering die de wet voorziet, is de wettelijke procedure van art. 7:97 van het

Wetboek van vennootschappen en verenigingen inzake belangenconflicten niet van toepassing.

De Raad van Bestuur neemt kennis van de belangrijkste modaliteiten van de inbreng van Sanchore door Korys in Virya Energy. Deze transactie versterkt de strategie van Virya Energy om alle groene energie activiteiten overkoepelend aan te sturen. Niettegenstaande er tegenstrijdige belangen van vermogensrechtelijke aard aanwezig zijn, is de Raad van oordeel dat de waardering van de inbreng van het Sanchore windpark door Korys in Virya Energy, zoals hierboven beschreven, in lijn ligt met de waarderingmethode en -technieken die reeds in het verleden werden toegepast in het kader van, destijds, de verkoop van het windpark en dat zodoende de werkelijke economische waarde van de inbreng weerspiegeld wordt. De Raad verklaart derhalve geen verdere bezwaren te hebben en de verrichting mee te onderschrijven.

2.4. Remuneratiebeleid

Inleiding

Het Remuneratiecomité is verantwoordelijk voor het beoordelen en opstellen van het remuneratiebeleid van Colruyt Group. De Raad van Bestuur beslist over de voorstellen uitgewerkt door het Remuneratiecomité. In het geval van een materiële wijziging en ten minste om de 4

jaar wordt het remuneratiebeleid ter goedkeuring voorgelegd aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van Colruyt Group. Het Remuneratiecomité doet aanbevelingen omtrent het niveau van de vergoedingen voor bestuurders, met inbegrip van de Voorzitter van de Raad van Bestuur, zoals wordt gerapporteerd in het remuneratieverslag. Deze aanbevelingen zijn onderworpen aan de goedkeuring door de volledige Raad van Bestuur en vervolgens door de Algemene Vergadering. Het beleid zoals hier beschreven zal voor de eerste keer aan de algemene vergadering van 29/09/2021 ter goedkeuring worden voorgelegd. Indien goedgekeurd is het beleid geldig voor de komende 4 jaar.

Het Remuneratiecomité legt daarnaast aan de Raad van Bestuur aanbevelingen ter goedkeuring voor met betrekking tot de vergoeding van de CEO en COO en, op aanbeveling van de Voorzitter van het Directiecomité, met betrekking tot de andere leden van het Directiecomité.

Informatie betreffende de algemene principes van het remuneratiebeleid

ALGEMENE PRINCIPES REMUNERATIEBELEID COLRUYT GROUP

Colruyt Group is een familiebedrijf met diverse food- en non-foodformules actief in binnen- en buitenland. Toch delen deze verschillende business formules één gemeenschappelijke

identiteit en cultuur, die is vertaald in onze missiezin en negen kernwaarden. Met het remuneratiebeleid van Colruyt Group zetten wij dan ook in op het maximaal stimuleren van het groepsbelang en het verwezenlijken van onze strategische doelstellingen. Daarom vertrekt het remuneratiebeleid van Colruyt Group vanuit de volgende principes:

- **Eén remuneratiebeleid op groepsniveau dat van toepassing is op alle medewerkers.** Zo worden alle business formules geleid door dezelfde richtlijnen en streven wij ernaar om interne jobmobiliteit over de gehele groep heen maximaal te stimuleren.
- **Iedereen deelt in het collectieve resultaat van Colruyt Group.** We zetten in op een collectief variabel loon voor alle medewerkers.
- **Een billijke remuneratie voor iedere medewerker.** Bij Colruyt Group streven we naar een billijke verloning voor iedere medewerker gekoppeld aan zijn of haar verantwoordelijkheden en werkcontext. We vergelijken elk loonpakket met zowel de interne als externe markt om tot een billijke remuneratie te komen.
- **We willen zichtbare individuele prestaties en groeipotentieel waarderen.** Daarom zetten wij in op verschillende remuneratie elementen (zowel financieel als niet-financieel).
- **Remuneratie is meer dan loon alleen.** Bij Colruyt Group maken doorgroei- en ontwikkelmogelijkheden, een duurzame

context en de balans werk-privé naast het loon een essentieel deel uit van het totale remuneratiepakket.

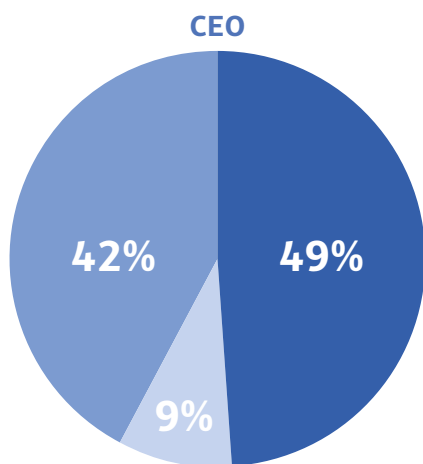
Colruyt Group streeft ernaar om met haar remuneratiebeleid bij te dragen aan haar bedrijfsstrategie, aan het realiseren van zowel korte als lange termijndoelstellingen, aan het bevorderen van duurzame waardecreatie van de firma en om de groep toe te laten om de aanwerving en retentie van medewerkers te waarborgen en hen elke dag opnieuw te motiveren.

SAMENSTELLING REMUNERATIEPAKKET DIRECTIECOMITE

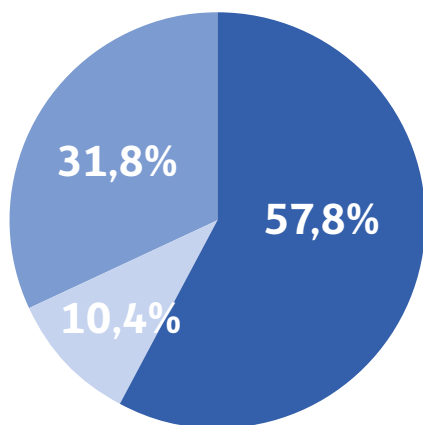
Het remuneratiepakket bestaat uit twee hoofdelementen, namelijk een basisloon en een variabel loon. Om de leden van het Directiecomité een billijke remuneratie te kunnen waarborgen, wordt het remuneratiepakket vergeleken met die van een relevante korf van bedrijven. De bedrijven waarvoor de beloningspraktijk geraadpleegd wordt, omvatten zowel grote Belgische ondernemingen als buitenlandse ondernemingen met belangrijke activiteiten in België, en zijn naar omvang en complexiteit in voldoende mate vergelijkbaar met Colruyt Group. Het doel van deze marktvergelijking is om het bruto jaarloon, dat bestaat uit het basisloon en het variabel loon op doelniveau, te richten op de mediaan van de markt om zo ook op de lange termijn te streven naar een duurzaam remuneratiepakket.

Het remuneratiepakket bevat ook een marktconforme groepsverzekering, een invaliditeits- en een hospitalisatieverzekering. Daarenboven wordt deze verder aangevuld met een bedrijfswagen en een forfaitaire onkostenvergoeding.

Onderstaande diagram geeft de verhouding weer van het vast loon, het variabel loon en de groepsverzekering in het remuneratiepakket op doelniveau (in de veronderstelling dat de vooropgestelde prestatiecriteria voor 100% worden gehaald) voor de CEO en de leden van het Directiecomité (exclusief CEO). Tussen de leden van het Directiecomité kan de verhouding vast-variabel-groepsverzekering variëren.



Leden van het Directiecomité



VARIABEL LOON

Om een directe link te installeren tussen beloning en prestaties van zowel medewerker als organisatie, bestaat een significant deel van het remuneratiepakket uit een variabele vergoeding.

• DOELNIVEAU

De CEO treedt op als Voorzitter van het Directiecomité. Voor de CEO bedraagt het variabel loon op doelniveau 85%, voor de COO Retail 75%, voor de Algemeen Directeur Colruyt Laagste Prijzen 62,5% en voor de andere leden van het Directiecomité 50% van het basisloon.

• PRESTATIECRITERIA

Het jaarlijks te behalen variabel loon van de CEO en de andere leden van het Directiecomité wordt voor 70% bepaald door **collectieve criteria** op basis van de bedrijfswinst van Colruyt Group. De Raad Van Bestuur bepaalt om de vier jaren welk niveau van bedrijfswinst we vooropstellen als doelniveau. Bij het bepalen van dit doelniveau wordt de performantie t.o.v. andere retailbedrijven mee in overweging genomen. De bedrijfswinst als financiële prestatiecriteria weerspiegelt de ambitie van Colruyt Group om op duurzame wijze meerwaarde te creëren. Elk goed bedrijf moet winst genereren om op een duurzame manier te blijven groeien. Door te focussen op winstgevendheid genereren we voldoende cash om te kunnen blijven investeren in de lange termijn en zo onze strategie te realiseren. Om het groepsbelang te doen

primeren, gelden deze prestatiecriteria voor het volledige Directiecomité en vormen ze ook de basis voor het bepalen van de hoogte van de winstdeelname voor alle medewerkers van Colruyt Group België.

De resterende 30% wordt bepaald door **individuele criteria** met daarbij in het bijzonder:

- participatie aan missie en visiecreatie van de groep
- bepalen en uitvoeren van strategie
- ontwikkeling van potentieel
- ondersteunen en stimuleren van bedrijfscultuur
- andere kwalitatieve criteria zoals werksfeer, personeelsverloop, teambuilding, dienstbaarheid van het personeel, preventiebeleid inzake arbeidsongevallen enz.

De individuele prestatiecriteria worden per individu jaarlijks vastgelegd en zijn een doorvertaling van de verschillende hefboomen die worden geïdentificeerd aan de hand van de strategische doelstellingen. Voor de CEO en COO worden deze prestatiecriteria opgesteld en geëvalueerd door de Raad van Bestuur. Voor de overige leden van het Directiecomité worden deze, op basis van aanbevelingen van de CEO/COO, voorgesteld en geëvalueerd door het remuneratiecomité en gevalideerd door de Raad van bestuur.

• EVALUATIE

De CEO en de leden van het Directiecomité worden jaarlijks geëvalueerd tijdens de eerste maanden volgend op het einde van het boekjaar.

Het variabel loon bedraagt maximaal 1,75 maal het variabel loon op doelniveau. Indien de prestaties onder een vooraf bepaald minimumniveau komen, wordt geen variabel loon toegekend.

De hoogte van het variabel loon van ieder directielid wordt als volgt bepaald in functie van hun individuele evaluatie:

- Indien het directielid de individuele prestatiecriteria voor minder dan de helft heeft gerealiseerd:

- ▷ kan het collectief variabel loon voor maximaal de helft worden toegekend
- ▷ maar zal er geen individueel variabel loon worden toegekend.
- Indien het directielid de individuele prestatiecriteria voor de helft heeft gerealiseerd:
 - ▷ kan het collectief variabel loon voor maximaal de helft worden toegekend
 - ▷ kan het variabel loon dat voortvloeit uit de realisatie van de individuele prestatiecriteria voor de helft worden toegekend.
- Indien het directielid de individuele prestatiecriteria voor meer dan de helft heeft gerealiseerd:
 - ▷ kan het collectief variabel loon voor 100% worden toegekend.

- ▷ kan het variabel loon dat voortvloeit uit de realisatie van de individuele prestatiecriteria slechts pro rata de behaalde criteria worden toegekend.

Bij uitzonderlijke omstandigheden of prestaties van één of meerdere directieleden kan de Voorzitter van het Directiecomité boven op hogervermeld variabel loon nog een extra enveloppe aanspreken. Deze enveloppe kan maximum 10% van de vaste basisvergoeding bedragen.

Indien de EBIT van de groep voor het betrokken boekjaar onder een bepaalde drempel komt, dan wordt, op voordracht van de Raad van Bestuur, helemaal geen variabel loon meer uitgekeerd.

Prestatie-criteria	Relatief gewicht	a) Prestatie – ondergrens b) Corresponderend uitbetalingsniveau	a) Prestatie – maximum b) Corresponderend uitbetalingsniveau
Collectief	70%	a) Ondergrens EBIT b) 0	a) Bovengrens EBIT b) Factor x 1,75
Individueel	30%	a) < 50% behaald b) Individueel: 0 Collectief: max 50%	a) > 50% behaald b) Individueel: Pro rata behaald niveau Collectief: max 100%

OVERIGE BEPALINGEN

De Buitengewone Algemene Vergadering van 13 oktober 2011 heeft beslist gebruik te maken van de toelating voorzien in artikel 7:91 van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen (vroeger artikel 520ter van het Wetboek van vennootschappen) en uitdrukkelijk af te zien van de toepassing van de regeling betreffende de definitieve verwerving van aandelen en aandelenopties alsook af te zien van de regeling betreffende de spreiding in de tijd van de betaling van de variabele vergoeding aan alle personen die onder het toepassingsgebied van deze bepalingen vallen. Daarvoor werd artikel 13 van de statuten gewijzigd. De vennootschap zal aldus niet gebonden zijn aan de beperkingen zoals bepaald door artikel 7:91 van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen inzake de spreiding in de tijd van de betaling van variabele vergoedingen aan het uitvoerend management. In het Belgisch recht is er nog veel onzekerheid over de rechtsgeldigheid en afdwingbaarheid van een terugvorderingsrecht, ten gunste van de vennootschap, van variabele remuneratie. Daarom heeft Colruyt Group ervoor gekozen om momenteel geen regeling te voorzien betreffende een terugvorderingsrecht van de variabele remuneratie.

Het variabel loon van de leden van het Directiecomité omvat geen aandelengerelateerde vergoeding, behalve deze die de leden van het Directiecomité in boekjaar 2019/20

hebben verworven met betrekking tot het winstparticipatieplan voor boekjaar 2018/19. De Raad van Bestuur wil op deze manier iedere motivatie tot speculatief gedrag vermijden.

Er worden voor de komende twee boekjaren geen ingrijpende aanpassingen aan het remuneratiebeleid verwacht in vergelijking met het gerapporteerde boekjaar.

BESTUURDERS

De bestuurders worden vergoed met een vaste vergoeding (emolument), los van het aantal bijeenkomsten van de Raad van Bestuur of van een van zijn comités. Wij gaan ervan uit dat een bestuurder tussen de 20 en 25 dagen per jaar werkt in zijn bestuurdersrol. Wij zijn van mening dat de structurering van de raad en zijn comités met één duidelijke en transparante vergoeding voor de inspanningen van de bestuurders meer wenselijk is voor deugdelijk bestuur in een beursgenoteerde vennootschap. De Raad van Bestuur heeft een collectieve verantwoordelijkheid en vanuit dit perspectief willen wij ook de remuneratie van de bestuurders benaderen.

In lijn met voorgaande jaren hebben niet-uitvoerende bestuurders bij Colruyt Group geen aandelengerelateerde vergoeding ontvangen. Deze afwijking van de aanbevelingen van de Belgische Corporate Governance Code 2020 is volgens ons verantwoord, gezien de Raad van

Bestuur in ons monistisch bestuursmodel een dubbele rol heeft, namelijk het ondersteunen van ondernemerschap enerzijds en het waarborgen van een doeltreffend toezicht en controle anderzijds. Om te voorkomen dat het toekennen van aandelen aan niet-uitvoerende bestuurders de kans op een belangenconflict zou vergroten, ontvangen zij geen prestatiegebonden remuneratie of aandelengerelateerde vergoeding.

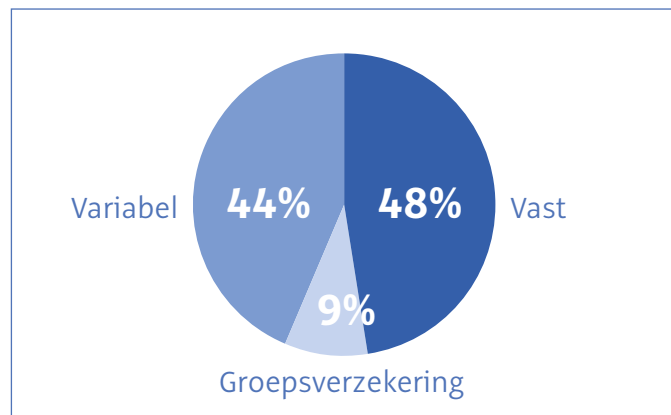
2.5. Remuneratieverslag voor boekjaar 2020/21

Inleiding

Een algemeen overzicht inzake de prestatie van de vennootschap en de belangrijkste omgevingsfactoren, relevante gebeurtenissen, ontwikkelingen en beslissingen die hierop een invloed hadden, zijn te vinden in het beheersverslag (pagina 20-31).

VERGOEDING VAN DE CEO (VOORZITTER VAN HET DIRECTIECOMITE)

De vergoeding die rechtstreeks of onrechtstreeks aan de CEO werd betaald, omvat in het boekjaar 2020/21:



Basisvergoeding	EUR 693.588
Variabele remuneratie in cash	EUR 631.977
Bijdragen betaald voor groepsverzekering ⁽¹⁾	EUR 124.846
Overige componenten ⁽²⁾	EUR 7.920
Totaal	EUR 1.458.331

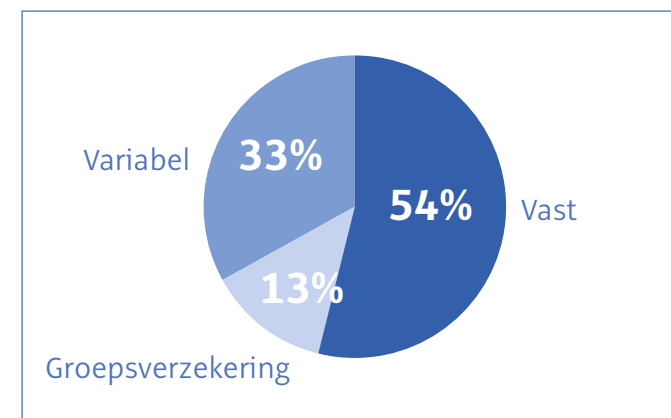
- (1) De CEO geniet van een aanvullend pensioenplan. Dit aanvullend pensioenplan bestaat uit een "Defined Contribution Plan" en Colruyt Group betaalt een jaarlijkse bijdrage van 18% van de basisvergoeding.
- (2) Overige componenten bestaat enkel uit een forfaitaire onkostenvergoeding. Deze wordt niet meegenomen in bovenstaande grafiek.

De basisvergoeding werd met ingang vanaf boekjaar 2019/20 met 5,36 % verhoogd. De verhoging is toe te schrijven aan indexatie (0,8%) en een individuele opslag. De variabele remuneratie in cash voor prestaties in het boekjaar 2019/20 en uitbetaald in het boekjaar 2020/21 aan de CEO steeg in verhouding tot de variabele remuneratie in cash uitbetaald in het boekjaar 2019/20. De hogere variabele vergoeding is in hoofdzaak toe te schrijven aan de stijging van de collectieve prestatiecriteria bedrijfswinst over boekjaar 2019/20. De individuele prestatiecriteria inzake strategie, duurzame waardecreatie en successieplanning werden, net zoals in het vorig boekjaar, positief beoordeeld gezien het behalen van vooraf gestelde objectieven.

De pay ratio binnen Colruyt Group bedraagt 1,9%. Dit is de verhouding van het laagste Belgische loon binnen de groep ten opzichte van het loon van de CEO. Wanneer we vergelijken met het gemiddeld loon bedraagt deze pay ratio 3,1%. Hierbij moet wel opgemerkt worden dat we voor de remuneratie van de CEO (in het kader van zijn dienstverleningscontract) uitgaan van de kost van het pakket terwijl dit voor de lonen van de werknemers de brutowaarden exclusief patronale lasten zijn. Voor deze berekening hebben we enkel werknemers in België meegenomen die gedurende het boekjaar 2020/21 een volledig jaar onafgebroken gewerkt hebben.

VERGOEDING VAN DE ANDERE LEDEN VAN HET DIRECTIECOMITE

De vergoeding die rechtstreeks of onrechtstreeks aan de andere leden van het Directiecomité werd betaald, omvat globaal in het boekjaar 2020/21:



Basisvergoeding	EUR 3.397.731
Variabele remuneratie in cash	EUR 2.078.325
Bijdragen betaald voor groepsverzekering ⁽¹⁾	EUR 840.745
Overige componenten ⁽²⁾	EUR 40.590
Totaal	EUR 6.357.391

(1) De leden van het Directiecomité genieten van een aanvullend pensioenplan. Dit aanvullend pensioenplan bestaat uit een "Defined Contribution Plan" en Colruyt Group betaalt een jaarlijkse bijdrage van 18% op het maandloon x 13,92. Dit bedrag bevat vanaf dit jaar ook bijkomende individuele pensioentoezeggingen. Dit verklaart de sterke stijging ten opzichte van vorig boekjaar.

(2) Overige componenten bestaat enkel uit een forfaitaire onkostenvergoeding. De leden van het Directiecomité hebben ook recht op andere voordelen, zoals een invaliditeitsverzekering, een hospitalisatieverzekering en een bedrijfswagen. Deze worden niet meegenomen in bovenstaande grafiek.

Deze cijfers tonen de vergoedingen in brutobedragen voor een volledig boekjaar. In vergelijking met vorig boekjaar is het aantal directieleden stabiel gebleven. Dirk Depoorter, Algemeen Directeur Retail Partners Colruyt Group, heeft de groep verlaten vanaf 01/03/2021 om CEO te worden van AgeCore, de internationale aankoopalliantie waar Colruyt Group deel van uitmaakt. Hij wordt vervangen door Johan Vermeire die reeds actief was binnen Colruyt Group als Adjunct-Directeur verkoop Colruyt Laagste Prijzen. Johan Vermeire treedt toe tot het Directiecomité vanaf boekjaar 2021/22.

In het kader van een marktvergelijking tijdens boekjaar 2020/21 werd voor de directieleden waar nodig een loonsverhoging voorzien. Deze oefening kadert binnen het beleid om een marktconforme verloning te voorzien. Dit verklaart de stijging inzake basisvergoeding ten opzichte van boekjaar 2019/20.

Door deze stijging van de basisvergoeding, in combinatie met de stijging van de collectieve prestatiecriteria bedrijfswinst over boekjaar 2019/20, is er ook een stijging in variabel loon.

Het variabel loon bevat de verloning voor prestaties voor de groep tijdens het boekjaar 2019/20. Alle leden van het Directiecomité, opgenomen in bovenstaand overzicht, zijn loontrekkende. Op hun brutolonen worden RSZ-bijdragen betaald door Colruyt Group.

Informatie betreffende vertrekvergoedingen

De directeurs die lid zijn van het Directiecomité en door een arbeidscontract met hun werkgever verbonden zijn, hebben geen individuele contractuele afspraak met Colruyt Group wat betreft hun vertrekvergoeding.

Naar aanleiding van de uitdiensttreding van Dirk Depoorter werd in boekjaar 2020/21 een individuele pensioentoezegging toegekend ter waarde van ongeveer 1 jaarloon. Deze vergoeding werd opgebouwd enerzijds uit een stuk variabel loon voor de geleverde prestaties in boekjaar 2020/21 en anderzijds uit een additionele bonus als erkenning voor de jarenlange inzet als directeur binnen Colruyt Group.

EVOLUTIE VAN DE REMUNERATIE VAN CEO EN DIRECTIE
EN DE PRESTATIES VAN COLRUYT GROUP

	Boekjaar 2019/20 tov Boekjaar 2018/19
Totale Remuneratie ⁽¹⁾	
CEO	4,38%
Directie	10,87%
Variabel loon ⁽¹⁾	
CEO	7,31%
Directie	10,30%
Performance Colruyt Group	
Ebit marge	0,16%
Maatschappelijk toegevoegde waarde	
Tewerkstelling VTE	2,53%
CO ₂ per miljoen EUR omzet (ton)	-7,34%
Voedsel geschonken aan sociale organisaties (ton)	26,27%
Gemiddelde verloning VTE Colruyt Group ⁽²⁾	
Loonmassa / VTE	1%

(1) Voor berekening totale remuneratie en variabel loon werken we hier met het opgebouwde salaris. Dit betekent dat we telkens rekening houden met het variabel loon van jaar X+1, wat opgebouwd werd in jaar X.

(2) Dit is gebaseerd op de totale bezoldigingen zoals vermeld in het geconsolideerde jaarverslag gedeeld door het totaal aantal VTE.

Zoals in de voetnoot vermeld werken we in bovenstaande tabel met het opgebouwde salaris. Dit vanuit de context dat het variabel loon, uitbetaald in boekjaar 2020/21, bepaald werd op basis van prestaties in boekjaar 2019/20. We doen dit om de vergelijking tussen de resultaten van de groep en de betaalde remuneratie te vereenvoudigen. Dit betekent dat de totale remuneratie boekjaar 2019/20, zoals hierboven vermeld, bestaat uit het vast loon, bijdragen voor groepsverzekering en overige componenten zoals ontvangen in boekjaar 2019/20 aangevuld met het variabel loon ontvangen in boekjaar 2020/21.

We stellen vast dat de evolutie van het variabel loon de evolutie van de EBIT-marge volgt. Zoals beschreven in het remuneratiebeleid, is het jaarlijks te behalen variabel loon van de CEO en de andere leden van het Directiecomité, dan ook voor 70% bepaald door collectieve criteria op basis van de EBIT-marge van Colruyt Group.

Naast de financiële resultaten focust Colruyt Group sterk op het maatschappelijke en op duurzaamheid. De laatste jaren zijn door de groep grote stappen gezet in het realiseren van de doelstellingen hieromtrent.

VERGOEDING VAN DE LEDEN VAN DE RAAD VAN BESTUUR

EMOLUMENTEN

Alle bestuurders van de groep ontvangen emolumenten als vergoeding voor hun mandaat. Op advies van het Remuneratiecomité heeft de Raad van Bestuur beslist om de individuele emolumenten voor bestuurders voor boekjaar 2020/21 op jaarbasis op hetzelfde niveau te houden met het vorige boekjaar. In boekjaar 2020/21 hebben de leden van de Raad van Bestuur aldus volgende emolumenten ontvangen:

EMOLUMENTEN ONTVANGEN IN 2020/21 ⁽¹⁾

Korys NV (met vast vertegenwoordiger Dries Colpaert)	EUR 94.000
Korys Business Services I NV (met vast vertegenwoordiger Hilde Cerstelotte)	EUR 94.000
Korys Business Services II NV (met vast vertegenwoordiger Frans Colruyt)	EUR 94.000
Korys Business Services III NV (met vast vertegenwoordiger Wim Colruyt)	EUR 94.000
Jef Colruyt (Voorzitter) ⁽²⁾	EUR 282.000
François Gillet ⁽³⁾	EUR 47.000
ADL CommV (met vast vertegenwoordiger Astrid De Lathauwer, onafhankelijk bestuurder)	EUR 94.000
7 Capital SRL (met vast vertegenwoordiger Chantal De Vrieze, onafhankelijk bestuurder)	EUR 94.000
Fast Forward Services BV (met vast vertegenwoordiger Rika Coppens, onafhankelijk bestuurder)	EUR 94.000
TOTAAL	EUR 987.000

(1) Brutobedragen op jaarbasis.

(2) Sinds 1 januari 2020 neemt Jef Colruyt, als natuurlijke persoon, de voorzittersrol in de Raad van Bestuur op.

(3) Het bestuurdersmandaat van François Gillet (Sofina NV) werd niet meer hernieuwd op de Algemene Vergadering van september 2020. Hij ontving derhalve bestuurdersvergoedingen voor twee trimesters in het boekjaar 2020/21.

ADVIES VAN DE AANDEELHOUDERS

Conform artikel 7:149 van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen informeren we dat het vorige remuneratieverslag als onderdeel van het jaarverslag over het boekjaar 2019/20 op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 30 september 2020 door 81,61% van de aanwezige en bij volmacht vertegenwoordigde aandeelhouders werd goedgekeurd.

3. Risicobeheer en interne controle

3.1. Algemeen

Colruyt Group streeft naar een beleid van duurzaam ondernemerschap. Dit vertaalt zich concreet in de strategische en operationele doelstellingen van de groep en van elk bedrijfsonderdeel binnen de groep. In het kader van de normale bedrijfsvoering is de groep echter blootgesteld aan een aantal ondernemingsrisico's die kunnen maken dat voornoemde doelstellingen maar deels gehaald kunnen worden. Het beheersen van deze risico's is een kerntaak van ieder directielid en dit binnen zijn/haar werkdomein. Ter ondersteuning van de directie heeft de groep een geheel van risicobeheersystemen opgezet met als doel redelijke zekerheid te bieden in volgende domeinen:

- realisatie van de strategische doelstellingen
- effectiviteit en efficiëntie van de bedrijfsprocessen
- betrouwbaarheid van de financiële rapportering
- conformiteit met de toepasselijke wetgeving en reglementering

In dit deel van het jaarverslag worden de belangrijkste kenmerken van deze systemen alsook de meest relevante risico's voor de groep behandeld.

De groep heeft zich voor de opzet van deze risicobeheersystemen geïnspireerd op de principes van het COSO-referentiekader.

3.2. Componenten van de risicobeheersystemen en interne controlesystemen

3.2.1. Beheersomgeving

De beheersomgeving van de groep vormt de basis voor alle andere componenten van de risicobeheersystemen en wordt voornamelijk vertegenwoordigd door de bedrijfscultuur. De eigenheid hiervan berust op een aantal pijlers zoals onze groepsmissie, waarden, medewerkers en organisatiestructuur, welke allen op elkaar afgestemd zijn (organisatiemodel van de groep). In het kader van 'vakmanschap' en 'ondernemerschap' zorgen deze pijlers voor een groter risicobewustzijn bij het afwegen van mogelijkheden en het nemen van beslissingen.

In concreto behelst de beheersomgeving van de groep onder meer de volgende elementen:

- het uitdragen en de beleving van de groepswaarden ('waardenbad'), de beleidskaders en gedragscodes

- de leiderschapsstijl en de voorbeeldfunctie van het management
- een cultuur van kostenefficiëntie
- het vastleggen van delegatie en verantwoordelijkheden ('beslissingsmatrix' en 'bevoegdheidentabel')
- het verzekeren van de deskundigheid van onze medewerkers (rolbeschrijvingen, selectieproces, competentiebeheer via evolutiegesprekken en vormingsplannen)

3.2.2. Risicobeheersproces

A. ACHTERGROND EN DOELSTELLING

Colruyt Group heeft een overkoepelend risicobeheersysteem ontwikkeld gebaseerd op de principes van Enterprise Risk Management (ERM) onder de naam 'Coris' (Colruyt Group Risicobeheer). De voornaamste doelstellingen zijn enerzijds het vergroten van het risicobewustzijn van alle medewerkers en anderzijds het in kaart brengen van de risico's waaraan de groep is blootgesteld, om ze vervolgens te beheersen. We willen onze medewerkers aanmoedigen om gecontroleerde risico's te nemen: ondernemerschap is namelijk gebaseerd op het nemen van risico's. Hiertoe doorlopen alle leidinggevenden en betrokken medewerkers de Coris-vormingssessies. Alle operating units van de groep hebben het Coris-traject zoals hieronder

beschreven doorlopen en updaten dit op regelmatige basis.

B. PROCES EN METHODOLOGIE

De volledige groep is opgedeeld in Business en Service Operating Units (BSOU). Elke BSOU dient op een gestructureerde wijze de volgende processtappen te doorlopen:

- risico-identificatie
- risicoanalyse en -evaluatie
- risicospons (opzet bijkomende beheersmaatregelen indien nodig), monitoring en bijsturing

Het hele proces wordt, in samenspraak met het Directiecomité, gecoördineerd en gefaciliteerd door de afdeling Risk en Compliance. Trimestrieel wordt er gerapporteerd aan het Directiecomité en, via het Auditcomité, aan de Raad van Bestuur.

De belangrijkste risico's verbonden aan de activiteiten van Colruyt Group zijn weergegeven in een risico-universum dat is opgedeeld in vijf categorieën:

- strategische risico's: zoals marktdynamiek, bestuur, planning en toewijzing van middelen, belangrijke initiatieven, acquisities en communicatie
- operationele risico's: die omvatten marketing en verkoop, aankoop, voorraden en productie, mens en organisatie, informatietechnologie, vaste activa en diefstal
- financiële risico's: deze betreffen de risico's

verbonden aan de financiële markten (rente, valuta, grondstoffen), liquiditeit en krediet, kapitaalstructuur, accounting en financiële verslaggeving

- juridische risico's: omgangsregels (ethiek, fraude), legale risico's en regelgeving
- overmachtsrisico's: natuurrampen, brand, terreurdaden en stroomonderbrekingen

Om de geïdentificeerde risico's op een consistente wijze van een risicoscore te kunnen voorzien, werden schalen uitgewerkt voor 'kans' en 'impact'. De schaal voor impact is gebaseerd op het bedrag aan risico-appetijt dat in samenspraak met de Raad van Bestuur voor de groep werd vastgesteld en met de respectievelijke operating unit. Aan de hand van de risicoscores wordt voor elke operating unit een risicomatrix opgesteld, waarbij risico's worden onderverdeeld in kritisch, hoog, middelmatig, laag of insignificant. De kritische risico's moeten zoveel als mogelijk vermeden worden; indien niet mogelijk moet men onmiddellijk mitigatieplannen voorzien. De hoge risico's moeten voorzien worden van een risicospons. De middelmatige risico's moeten periodiek gemonitord worden en actieplannen moeten uitgevoerd worden indien nodig. De lage risico's mogen geaccepteerd worden; quick wins mogen uitgevoerd worden. De insignificante risico's moeten geaccepteerd worden.

Alle risico's worden opgenomen in het risicoregister van de betrokken operating Unit

met aanduiding van eventuele KRI's (Key Risk Indicators). Verder wordt elk risico toegewezen aan een risico-eigenaar die verantwoordelijk is voor de opzet en implementatie van de actieplannen en voor de monitoring en opvolging van zijn/haar risico's. Per OU is er een risicocoördinator aangesteld die het risicobeheer binnen zijn OU levend houdt door de administratie en het beheer van de risicoregisters.

Directieleden hebben de opdracht om risicobeheer als expliciet hoofdstuk aan hun periodiek activiteitenverslag toe te voegen.

3.2.3. Maatregelen inzake risicobeheer en interne controle

A. ALGEMEEN: PROCES EN SYSTEEMAANPAK

Geïdentificeerde risico's worden van een risicospons voorzien door middel van beheersmaatregelen en interne controles welke in processen en systemen zijn ingebouwd. Voor nieuwe processen en systemen gebeurt dit op het moment van ontwerp en ontwikkeling. Voor bestaande processen en systemen worden nieuw opkomende risico's via de invoering van additionele maatregelen en interne controles beheerst (proces- en systeemoptimalisatie). De afdeling Business Processes & Systems ondersteunt de opzet en optimalisatie van processen en systemen en dus tevens de integratie van beheersmaatregelen en interne controles hierin. De procesverantwoordelijken

zijn risico-eigenaar en dragen dus de eindverantwoordelijkheid voor het 'onder controle zijn' van hun proces.

B. BELANGRIJKSTE RISICO'S EN BEHEERSMAATREGELEN VAN COLRUYT GROUP

Strategische risico's

- *Risico's inzake marktdynamiek*
Een belangrijk strategisch risico van de groep heeft te maken met de evolutie van de consumentenbestedingen en kosteninflatie. Daar Colruyt de consument de laagste prijzen op de markt wil garanderen, kunnen acties van concurrenten de winstgevendheid van de groep beïnvloeden. De groep probeert daarom steeds efficiëntieverbeteringen door te voeren en waar nodig haar kostenstructuur in vraag te stellen.
- *Risico's verbonden aan expansie*
De groep streeft een groeistrategie na, zowel organisch alsook via overnames. Het succes van deze groei hangt dan ook af van de mate waarin de groep erin slaagt overnames te doen die ze op een succesvolle manier kan integreren in haar bestaande activiteiten. In het geval van grensoverschrijdende acquisities wordt de groep eveneens blootgesteld aan de economische, sociale en politieke risico's verbonden aan de activiteiten in die landen. De groep tracht voornoemde overnamerisico's zoveel mogelijk te mitigeren door middel van een geformaliseerd

overnameproces, inclusief robuuste due diligence activiteiten.

Operationele risico's

- *Bevoorradingsrisico (supply chain)*
De continue bevoorrading van de distributiecentra en winkels van de groep is van essentieel belang om onze resultaatsdoelstellingen te kunnen realiseren. Om de bevoorradingsrisico's te verkleinen, streeft de groep naar een transparante, langetermijnrelatie met al zijn leveranciers. Voorts bezit geen enkele leverancier een dominante positie die de bevoorrading in het gedrang zou kunnen brengen. Ten slotte kunnen schaarste of bevoorradingsproblemen opgevangen worden binnen het netwerk van de aankoopvereniging AgeCore. Ook het niet beschikbaar of bereikbaar zijn van de distributiecentra kan een belangrijke invloed hebben op de continuïteit van onze activiteiten. Om dit risico zo goed mogelijk te mitigeren heeft de groep de vereiste continuïteitsprogramma's en uitwijkmaatregelen geïmplementeerd. De gevolgen van de Brexit werden ook onderzocht naar eventuele supply chain risico's. Gezien de beperktheid van rechtstreekse single suppliers uit de UK is dit risico niet materieel.
- *HR-gebonden risico's*
De groep heeft syndicale vertegenwoordigingen in de meeste van haar activiteiten in België

en Frankrijk. Een goed en constructief sociaal klimaat draagt bij tot de groei en ontwikkeling van het bedrijf. Sociale acties binnen of buiten onze organisatie kunnen de continuïteit van de activiteiten van de groep negatief beïnvloeden doordat aanlevering, verkoop, productie of ondersteunende diensten tijdelijk verstoord kunnen worden. Colruyt Group tracht dit risico te minimaliseren door een strategie van open en transparante communicatie naar alle medewerkers en sociale partners toe.

- *IT-risico*
De groep is in belangrijke mate afhankelijk van zijn IT-systemen, te weten infrastructuur, netwerken, operating systemen, applicaties en databanken. Deze systemen zijn over de jaren heen steeds belangrijker geworden voor Colruyt Group. Alhoewel deze systemen door een team van ervaren specialisten worden onderhouden, kan het uitvallen ervan, zelfs voor één dag, een onmiddellijk omzetverlies betekenen voor de groep. De groep tracht de continuïteit van de gegevensverwerking veilig te stellen door middel van verschillende spiegel- en back-upsystemen, continuïteitsplanning en uitwijkscenario's. Daarnaast investeert de groep in verschillende transformatieprogramma's en projecten om haar huidige infrastructuur te vernieuwen en te verstevigen; disaster recovery en business continuity spelen hier een belangrijke rol in.

Financiële risico's

- *Financiële verslaggeving*

De risicobeheersystemen en interne controlesystemen met betrekking tot het proces van financiële verslaggeving zijn in paragraaf 3.3. hieronder in detail beschreven.

- *Valuta-, rente-, krediet- en liquiditeitsrisico*

Gezien de aard en de opzet van de activiteiten is de groep, met uitzondering van het kredietrisico, slechts in beperkte mate blootgesteld aan deze financiële risico's, welke in meer detail beschreven worden in de 'Toelichtingen bij de geconsolideerde jaarrekening' onder het hoofdstuk 'Risico's verbonden aan financiële instrumenten'.

Juridische risico's

- *Risico's verbonden aan productaansprakelijkheid*

De productie, verpakking en verkoop van handelsgoederen kunnen risico's van productaansprakelijkheid, terugnames en/of vervangingsverplichtingen met zich meebrengen. De producten kunnen vervuild, besmet of defect zijn en toch niet-intentioneel door de groep verdeeld worden. Als gevolg hiervan kan de groep blootgesteld zijn aan vorderingen in verband met productaansprakelijkheid. Zelfs indien de claims inzake productaansprakelijkheid niet aantoonbaar zijn, kan de groep als gevolg hiervan wel lijden onder de reputatie-impact

die een schadegeval met zich meebrengt.

De groep verzekert zich tegen risico's van productaansprakelijkheid en recalls. Daarnaast is de groep zelf ook actief bezig met voedselveiligheid en kwaliteitscontroles op producten bestemd voor verkoop. Samen met de leveranciers worden er programma's uitgewerkt om de kwaliteit op permanente wijze te bewaken. Voor non-food artikelen eist de groep dat haar leveranciers zich houden aan de op voorhand afgesproken terugname- en/ of vervangingsverplichtingen.

- *Risico's verbonden aan milieuaansprakelijkheid*

De groep kan verantwoordelijk gesteld worden voor het herstel van accidentele milieuschade, ongeacht of deze milieuschade veroorzaakt werd door de groep of door een vorige eigenaar of huurder. Voor dit soort risico's heeft de groep verzekeringspolissen afgesloten. Wat de tankstationactiviteiten betreft, houdt de groep zich aan de wettelijk opgelegde controleverplichtingen. Daarnaast worden er ook bijkomende controles gehouden om vervuiling tijdig te detecteren. Voor vastgestelde vervuilingen wordt onmiddellijk een saneringsplan opgesteld.

- *Reguleringsrisico's*

De groep is onderworpen aan de geldende wetten en regelgeving van elk land waarin ze actief is alsook aan de wetgeving en regelgeving opgelegd door de Europese Unie. Door haar

notering op Euronext Brussel is de groep onderworpen aan de Belgische en Europese corporate governance-wetgeving die van toepassing is op beursgenoteerde bedrijven. De groep streeft ernaar de opgelegde wettelijke verplichtingen te respecteren. Als gevolg van wijzigende wetgeving of regelgeving kan de groep zich verplicht zien nog verder te investeren in haar administratieve of andere processen. Veranderingen in de regelgeving in een land of regio waar de groep actief is, kunnen een invloed hebben op het resultaat van Colruyt Group. In de mate van het mogelijke tracht de groep veranderingen op te vangen op een proactieve manier door zich innoverend en vooruitstrevend op te stellen. Het beste voorbeeld hiervan is de milieuwetgeving waar mogelijk strengere emissiecontroles reeds worden opgevangen door proactieve investeringen in zonne-energie en windenergie. Verder kunnen veranderingen in fiscale wetgeving, zowel positief als negatief, de gerealiseerde winst van de groep beïnvloeden. Om de reguleringsrisico's onder controle te houden, heeft de groep de nodige competence centers en compliance activiteiten opgezet.

- *Mededinging*

Ten aanzien van de bewaking van de conformiteit van de groep met de regelgeving inzake mededinging, werden sinds 2007 een aantal nieuwe en specifieke beheersmaatregelen ontworpen en geïmplementeerd.

- *Risico's inzake gezondheid en veiligheid*
De risico's met betrekking tot arbeidsongevallen en verplichtingen in verband met het personeel zijn ingedekt door middel van verzekeringsspolissen bij externe verzekeraars. De groep streeft ernaar gezondheids- en veiligheidsincidenten zo veel mogelijk te vermijden door middel van uitgebreide veiligheids- en preventieprogramma's.
- *GDPR-gerelateerde risico's*
Ten aanzien van de bewaking van de conformiteit van de groep met de regelgeving inzake gegevensbescherming werden sinds 2018 een aantal nieuwe en specifieke beheersmaatregelen ontworpen en geïmplementeerd binnen de groep.

Overmachtsrisico's

- *Brand, natuurrampen, terreur, kwaadwillige daden*
De groep beheert bovenstaande risico's door deze deels te verzekeren op de externe verzekeringsmarkt gecombineerd met eigen risico-indekking via haar herverzekeringsmaatschappij Locré. Voor haar beslissing baseert de groep zich op de kostprijs van de externe dekking enerzijds en het niveau van haar veiligheids- en preventieprogramma's anderzijds. Externe verzekering wordt ook steeds gebruikt indien wettelijk verplicht. De doelstelling van dit herverzekeringsprogramma is om permanente flexibiliteit te verschaffen

in haar risicoprogramma en om de kost ervan te optimaliseren in functie van de risico's. Schade aan gebouwen en bedrijfsonderbreking ten gevolge van brand, ontploffing of andere gevaren tracht de groep zoveel mogelijk te vermijden door programma's verbonden aan brandveiligheid en -preventie.

- *Black-outs en stroomonderbrekingen*
De nadelige gevolgen van deze risico's worden ingedekt via schadeverzekeringsspolissen. Verder heeft de groep een aantal continuïteitsprogramma's en uitwijkplannen en -middelen ter beschikking als een incident zich voordoet.
- *Pandemie*
Naar aanleiding van de uitbraak van het Covid-19 virus is het risico op een pandemie mee opgenomen in het globale risicoregister van Colruyt Group. Om de continuïteit van de activiteiten van de groep te garanderen zijn er een aantal business continuity plannen opgesteld ter beheer van dit risico. Deze plannen hebben zowel effect op het garanderen van de continuïteit van aankoop, logistiek, verkoop alsook alle nodige ondersteunende diensten.

Risico's op corruptie en omkoping

Het corruptierisico monitoren we actief binnen ons Enterprise Risk Management (ERM) onder de vorm van een **fraude dashboard**. Dit dashboard

is ontwikkeld op basis van 13 verschillende frauderisico's waarbij we voor elk risico de oorzaken en gevolgen analyseren, de nodige beheersmaatregelen voorzien en dit periodiek opvolgen. We dragen de groepswaarden, beleidskaders en **gedragscodes** uit binnen de hele groep. Al onze medewerkers volgen een opleiding over waardenbeleving en ethiek. Nieuwe aankopers ondertekenen een **ethisch charter**, met uitdrukkelijke richtlijnen inzake geschenken, gastvrijheidsvoordelen en screening van leveranciers in hoge risicolanden. Aankopers wisselen regelmatig van job, assortiment of business unit en er is een strikte **functiescheiding** binnen verschillende stappen van het aankoopproces. **Aankoop** gebeurt **centraal**, met consequente toepassing van het vierogen-principe. Tot slot krijgen aankopers permanente opleiding en vorming, inclusief een verplichte **compliance training** en een jaarlijkse test.

C. RISICO'S VERBONDEN AAN NIET-FINANCIËLE RAPPORTERING VAN COLRUYT GROUP

Volgende risico's werden gedefinieerd inzake Corporate Sustainability. De risico's worden op een gestructureerde en systematische manier beheerd en gerapporteerd door het Enterprise Risk Management Platform van Colruyt Group. Onze aanpak voor het beheersen van deze risico's vindt u terug in het hoofdstuk Corporate Sustainability.

Risico's met betrekking tot milieuaangelegenheden (SDG 2, 6, 7, 12 en 13)

Als retailer hebben we via de productketens een grote impact op het milieu. Om deze impact tot een minimum te beperken, zetten we sterk in op het meten en in kaart brengen. Transparantie verhogen blijkt een uitdaging voor de hele food- en non-food sector. De mogelijkheid bestaat dat de ketenactoren hun **data** niet willen of kunnen delen, of foutieve data doorgeven. Vanuit onze strategische positie in de keten, willen we een hefboom zijn door op het belang te duiden van het meten, verzamelen en analyseren van de impact op milieu en dierenwelzijn bij elke ketenactor.

Daarnaast zetten we stappen om op een systematische manier de productketens en activiteiten te verduurzamen. Onze betrokkenheid in productketens kan variëren. In de eerste plaats verkiezen we de **lokale aanlevering van producten**. Op die manier hebben we meer impact op het verbeteren van de productie- en distributieomstandigheden. Ondanks de bereidheid om te investeren in duurzaamheid, bestaat het risico dat het **draagvlak bij andere waardeketenactoren onvoldoende** is.

Daarnaast zetten we volop in op nieuwe en lange termijn samenwerkingsmodellen binnen de bestaande en nieuwe productketens. We verkiezen producten die gecertificeerd zijn met de focus op een goed beheer en herstel van bestaande ecosystemen. Het risico bestaat dat we

niet optimaal duurzaam kunnen sourcen door een **te grote afhankelijkheid** van één of een beperkt aantal leveranciers.

Door een gebrek aan controle op milieu- en dierenwelzijn aangelegenheden bestaat het risico dat er accidentele milieuschade wordt veroorzaakt door de groep. Hierdoor kunnen we reputatieschade lijden en gepercipieerd worden als een organisatie die haar duurzaamheidsdoelstellingen niet realiseert. Natuurrampen kunnen schade aanrichten aan zowel de toeleveringsketens als de eigen infrastructuur. We voorzien hiervoor de nodige opvolging en hebben risk management en business continuity plannen opgemaakt.

Duurzaamheidsrisico's met betrekking tot sociale aangelegenheden (SDG 2, 3 en 8)

Colruyt Group is sterk verankerd in het maatschappelijk weefsel. Zowel via de eigen productie- en winkelsites als via lokale en internationale toeleveringsketens. Lokale verankering duidt op het belang van een nauw contact met consumenten, producenten en bewoners rondom de sites. Vanuit de activiteiten die we uitvoeren, kan sociale onrust ontstaan. Het is belangrijk om deze tijdig te capteren en in dialoog te gaan. Op **buitenlandse toeleveringsketens** is onze impact moeilijker te beheersen. Zo kan er sociale onrust ontstaan omwille van politieke en economische instabiele situaties in landen

waaruit producten worden aangeleverd. Het risico bestaat dat goederen niet meer gesourced, noch lokaal verdeeld, kunnen worden. We voorzien de nodige opvolging en hebben business continuity plannen opgemaakt.

Duurzaamheidsrisico's met betrekking tot personeelsaangelegenheden (SDG 3 en 8)

We trachten het werk van al onze medewerkers op een veilige, fysiek en mentaal gezonde manier te organiseren. Toch zijn **risico's op (beroeps) ziektes, arbeidsongevallen en psychosociale risico's** inherent verbonden aan de activiteiten van de onderneming. De groep voorziet dan ook de nodige aandacht om de huidige jobs optimaal te kunnen uitvoeren met het oog op fysiek en mentaal welzijn. Belangrijke factoren zijn de aard en zinvolheid van het werk, alsook de mate van werkdruk. We voorzien voor onze medewerkers een breed aanbod aan opleidingen om hun vaktechnische competenties te verbreden of verder te groeien op persoonlijk vlak. Gezien de huidige coronacrisis kan de **veiligheid van de werkplaatsen** van onze medewerkers potentieel in het gedrang komen. Om deze verhoogde risico's het hoofd te bieden, hebben we de beheersmaatregelen verhoogd, is de monitoring verscherpt en kan het gros van de medewerkers van de centrale diensten van thuis werken. Het thuiswerk leidt op zijn beurt tot een verhoogd risico op een **ongezond evenwicht tussen werk en privé**. Als werkgever zijn we

ons hiervan bewust en zetten we volop in op de nodige sensibilisering.

Daarnaast kunnen verschillende types van **sociale onrust bij de eigen werknemers** de objectieven van de groep beïnvloeden. We zetten in op het onderhouden van een constructieve sociale dialoog om dit risico te beheren.

Wat het personeelsbeleid betreft, kunnen we tot slot moeilijkheden ondervinden bij het **aanwerven van geschikte medewerkers**.

Onvoldoende instroom van vakmanschap, zeker in knelpuntberoepen, kan resulteren in een gebrek aan nieuwe inzichten en brengt de businesscontinuïteit mogelijk in het gedrang. We zetten daarom in op een stimulerend loopbaanbeleid en een ondersteunend remuneratiepakket.

Duurzaamheidsrisico's met betrekking tot mensenrechten (SDG 8 en 12)

In een mensgerichte organisatie staat het eerbiedigen van mensenrechten altijd voorop.

En dat zowel met betrekking tot onze eigen medewerkers, als in de hele waardeketen.

De grootste uitdaging op het vlak van risicobeheersing zit hier in de **controle op de naleving van de mensenrechten**. In eerste instantie met betrekking tot de eigen merken,

maar ook bij de productketens van de merken die we als retailer verdelen.

Bij vaststellingen van mensenrechtenschendingen bij ketenactoren lopen we het risico om aansprakelijk gesteld te worden en

reputatieschade te lijden. De groep beheert dit risico onder meer door bij leveranciers van eigenmerkproducten te werken met de **amfori BSCI Code of Conduct** die universele mensenrechtenprincipes onderschrijft.

Duurzaamheidsrisico's met betrekking tot corruptie en omkoping

Op het vlak van corruptie en omkoping kan Colruyt Group het risico lopen om betrokken te raken bij **ongewenste beïnvloeding**, belangenconflicten, niet-objectieve prijszetting en het subjectief toewijzen van contracten. Dit risico monitoren we binnen ons Enterprise Risk Management. Meer informatie vindt u terug in de risico's op corruptie en omkoping op p. 149.

3.2.4. Informatie en communicatie

Om medewerkers van de verschillende hiërarchische niveaus binnen de groep toe te laten hun functie naar behoren uit te voeren en hun verantwoordelijkheid te kunnen nemen, beschikt de groep over uitgebreide en doorgedreven informatie- en communicatiestromen. Dit gaat van transactionele gegevens, die de afwikkeling van individuele transacties dienen te ondersteunen, tot operationele en financiële informatie met betrekking tot performantie van processen en activiteiten en dit van dienst- tot groepsniveau. Als algemeen principe geldt hierbij dat medewerkers de informatie ontvangen die zij nodig hebben om hun taken uit te voeren,

terwijl leidinggevendens gegevens ontvangen met betrekking tot de elementen waar zij impact op hebben. De voornaamste sturingsinformatie bestaat uit de cockpitrapportering inzake de realisatie versus verwachting van de belangrijkste financiële en operationele KPI's:

- financiële boordtabellen: omzet, brutowinst, loonkost, overige directe en indirecte kosten en afschrijvingen, EBIT en EBITDA
- operationele rapportering: gedetailleerde rapportering inzake omzet, brutowinst, loonkost, winkelcontributie, productiviteit winkels
- projectrapportering ten behoeve van projectopvolging

3.2.5. Monitoring

De Raad van Bestuur houdt toezicht op de goede functionering van de risicobeheersystemen via het Auditcomité. Het Auditcomité gebruikt hiervoor de informatie verstrekt door de externe auditors alsook de interactie met de afdeling Risk & Compliance (Interne Audit). Deze laatste rapporteert op kwartaalbasis de verrichte werkzaamheden en resultaten.

Zowel externe audit als de afdeling Risk & Compliance beoordelen de opzet en werking van de in processen en systemen vervatte interne controles, en dit vanuit hun respectievelijk perspectief: voor externe audit betreft dit de certificering van de groepsjaarrekening, voor risicobeheer ligt de nadruk eerder op beheersing

van de procesrisico's en van de mogelijke negatieve gevolgen hiervan.

De dagelijkse bewaking gebeurt door het management zelf op basis van supervisie, analyse en opvolging van de informatie vermeld in voorgaande paragraaf, opvolging van exceptierapporten en de monitoring in de context van het Coris-traject (Key Risk Indicators). Zo nodig worden acties tot bijsturing geïnitieerd. Veelal is het de procesverantwoordelijke die deze bewakingsactiviteiten uitvoert. In dit kader vervullen de financial controllers een signalisatie- en adviesfunctie ten aanzien van de operationele verantwoordelijken.

3.3. Risicobeheer en interne controle inzake het proces van financiële verslaggeving

Het niet tijdig of foutief rapporteren van financiële cijfers kan een grote impact hebben op de reputatie van Colruyt Group. Teneinde de kwaliteit en de tijdigheid van de geproduceerde en gerapporteerde financiële cijfers te verzekeren, heeft de groep de volgende beheersmaatregelen en interne controles ingevoerd:

3.3.1. Afsluitproces

Terwijl de boekhouding maandelijks wordt afgesloten, voornamelijk ten behoeve van de managementrapportering, worden de financiële cijfers van de groep vier keer per jaar geconsolideerd op basis van een geformaliseerd afsluitproces. Dit proces voorziet in de verschillende processtappen en de tijdslijn voor elke stap, in de op te leveren cijfers en overige informatie, alsook in de rollen en verantwoordelijkheden van en interactie tussen de verschillende spelers in het proces. Het proces wordt bewaakt en opgevolgd door een afsluitcoördinator, die verder zelf niet betrokken is bij het proces. Aan het einde van elke afsluiting wordt het proces geëvalueerd en zo nodig bijgestuurd. Tijdens de halfjaarlijkse en jaarlijkse afsluiting voorziet het proces ook op geregelde tijdstippen afstemming met de externe auditors. Ter ondersteuning van het afsluitproces werd een handboek rapportering uitgewerkt en ingevoerd en werd een IFRS-competentiegel opgezet.

3.3.2. Kwaliteitsbewaking opgeleverde cijfers

Het afsluitproces doorloopt verschillende afdelingen zoals Boekhouding, Financial Controlling, Consolidatie en Investor Relations, deze laatste twee ten behoeve van de informatieverstrekking aan de Raad van Bestuur. Elke afdeling voert in functiescheiding kwaliteitscontroles uit, zowel

op de cijfers verkregen uit de voorgaande processtap als op de zelf geproduceerde cijfers. Deze kwaliteitscontroles betreffen voornamelijk aansluitingen (bijvoorbeeld van de verschillende grootboeken), reconciliaties (bijvoorbeeld van rekeningen), afstemming van financiële rapportering met management- en operationele rapportering, variantieanalyses en valideringsregels (bijvoorbeeld van consolidatiestromen en geconsolideerde cijfers). Aan het einde van het afsluitproces worden de geconsolideerde cijfers geanalyseerd ten opzichte van voorgaande periodes en dienen de fluctuaties onderbouwd te worden. Verder worden de gerealiseerde financiële resultaten afgetoetst aan de verwachtingen terzake. Voor te publiceren cijfers worden de drukproeven afgestemd met de verstrekte systeemcijfers. Ten slotte gebeurt er een laatste nazicht ter validering door de financiële directie.

3.3.3. Communicatie financiële verslaggeving

Om zo transparant mogelijk te communiceren en te informeren publiceert Colruyt Group op vooraf afgesproken data financiële persberichten. Voorts komen de communicatie-inspanningen van het management tot uiting via roadshows en regelmatige telefonische contacten alsook fysieke bezoeken van en met investeerders en analisten. Ten slotte publiceren ongeveer twintig analisten op geregelde tijdstippen rapporten met financiële informatie over Colruyt Group.