



Corporate governance

Dit hoofdstuk bevat informatie over het bestuur, de werking en de interne controle van Colruyt Group en over alle aspecten van deugdelijk bestuur. We delen 'Corporate governance' op in drie grote delen. Een over bestuur, toezicht en directie, een tweede over deugdelijk duurzaam bestuur en een laatste over aandeelhouderschap.

Bestuur, toezicht en directie

1. Raad van Bestuur

1.1. Samenstelling Raad van Bestuur - boekjaar 2024/25

Hoedanigheid	Naam	Lid Auditcomité	Lid Rem.Comité	Einde mandaat op A.V. van
Uitvoerend bestuurder	• Stefan Goethaert BV waarvoor optreedt als vast vertegenwoordiger: Stefan Goethaert			2028
Vertegenwoordigers van de hoofdaandeelhouders, niet-uitvoerende bestuurders	• Kriya One BV waarvoor optreedt als vast vertegenwoordiger: Jef Colruyt (Voorzitter)			2026
	• Korys NV waarvoor optreedt als vast vertegenwoordiger: Griet Aerts	X		2028
	• Korys Business Services I NV waarvoor optreedt als vast vertegenwoordiger: Senne Hermans			2025
	• Korys Business Services II NV waarvoor optreedt als vast vertegenwoordiger: Frans Colruyt			2025
	• Korys Business Services III NV waarvoor optreedt als vast vertegenwoordiger: Wim Colruyt	X		2026
	• Korys Management NV waarvoor optreedt als vast vertegenwoordiger: Lisa Colruyt		X	2026
	• 7 Capital SRL waarvoor optreedt als vast vertegenwoordiger: Chantal De Vrieze		X	2025
Onafhankelijke bestuurders	• Fast Forward Services BV waarvoor optreedt als vast vertegenwoordiger: Rika Coppens	X		2025
	• Rudann BV waarvoor optreedt als vast vertegenwoordiger: Rudi Peeters		X	2025
Secretaris	• Kris Castelein			

De heren Jef Colruyt, Frans Colruyt, Wim Colruyt en Rudi Peeters alsook mevrouw Griet Aerts, mevrouw Chantal De Vrieze en mevrouw Rika Coppens bekleden, naast de bestuurdersmandaten in de vennootschappen van Colruyt Group, ook nog andere externe bestuurdersmandaten. Overeenkomstig de aanbevelingen van de Belgische Corporate Governance Code 2020 overschrijden bovenvermelde bestuurders evenwel niet het maximumaantal van vijf bestuurdersmandaten in beursgenoteerde vennootschappen.

1.2. Commissaris

ERNST&YOUNG BEDRIJFSREVISOREN BV (B00160), indirect vertegenwoordigd door Eef Naessens (A02481), benoemd tot en met de Algemene Vergadering van 2025. Het mandaat van de commissaris vervalt na de Algemene Vergadering van 2025. De Raad van Bestuur stelt voor de commissaris ERNST&YOUNG BEDRIJFSREVISOREN BV (B00160) met als vertegenwoordiger Eef Naessens (A02481) te herbenoemen voor een periode van drie jaar, dus tot en met de Algemene Vergadering van 2028.

1.3. Herbenoeming en benoeming van bestuurders op de Algemene Vergadering van 24 september 2025

Het bestuurdersmandaat van Korys Business Services I NV met als vast vertegenwoordiger de heer Senne Hermans vervalt op de Algemene Vergadering van 24 september 2025. De Raad van Bestuur stelt voor het bestuursmandaat met vier jaar te verlengen tot de Algemene Vergadering van 2029.

Het bestuurdersmandaat van Korys Business Services II NV met als vast vertegenwoordiger de heer Frans Colruyt vervalt op de Algemene Vergadering van 24 september 2025. Frans Colruyt zal terugtreden als vast vertegenwoordiger en binnen de familiale hoofdaandeelhouder worden opgevolgd door mevrouw Hilde Cerstelotte die eerder al een bestuursmandaat in de vennootschap opnam. De raad zal aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 24 september 2025 derhalve voorstellen het bestuursmandaat van Korys Business Services II NV te vernieuwen voor vier jaar met als nieuwe vaste vertegenwoordiger mevrouw Hilde Cerstelotte. Het mandaat zal lopen tot de Algemene Vergadering van 2029.

De raad houdt eraan de heer Frans Colruyt te bedanken voor zijn zeer gewaardeerde bijdrage over de voorbije jaren aan het mee uitvoeren van de langetermijnstrategie van de groep.

Ook de bestuurdersmandaten van de drie andere onafhankelijke bestuurders 7 Capital SRL met als vast vertegenwoordiger mevrouw Chantal De Vrieze, Fast Forward Services BV met als vast vertegenwoordiger mevrouw Rika Coppens en Rudann BV met als vast vertegenwoordiger de heer Rudi Peeters vervallen op de Algemene Vergadering van 24 september 2025. Zij zijn herkiesbaar en stellen zich opnieuw kandidaat. De Raad van Bestuur stelt voor aan 7 Capital SRL met als vast vertegenwoordiger mevrouw Chantal De Vrieze een bestuursmandaat van twee jaar toe te kennen dat zal vervallen na de Algemene Vergadering van 2027. Voor wat betreft de onafhankelijke bestuurders Fast Forward Services BV met als vast vertegenwoordiger mevrouw Rika Coppens en Rudann BV met als vast vertegenwoordiger de heer Rudi Peeters stelt de raad voor hen een nieuw bestuursmandaat toe te kennen van vier jaar dat zal vervallen na de Algemene Vergadering van 2029.

Onder voorbehoud van goedkeuring door de Algemene Vergadering van 24 september 2025 zal de samenstelling van de Raad van Bestuur er dan als volgt uitzien:

Hoedanigheid	Naam	Lid Auditcomité	Lid Rem.Comité	Einde mandaat op A.V. van
Uitvoerend bestuurder	• Stefan Goethaert BV waarvoor optreedt als vast vertegenwoordiger: Stefan Goethaert			2028
Vertegenwoordigers van de hoofdaandeelhouders, niet-uitvoerende bestuurders	• Kriya One BV waarvoor optreedt als vast vertegenwoordiger: Jef Colruyt (Voorzitter)			2026
	• Korys NV waarvoor optreedt als vast vertegenwoordiger: Griet Aerts	X		2028
	• Korys Business Services I NV waarvoor optreedt als vast vertegenwoordiger: Senne Hermans			2029
	• Korys Business Services II NV waarvoor optreedt als vast vertegenwoordiger: Hilde Cerstelotte			2029
	• Korys Business Services III NV waarvoor optreedt als vast vertegenwoordiger: Wim Colruyt	X		2026
	• Korys Management NV waarvoor optreedt als vast vertegenwoordiger: Lisa Colruyt		X	2026
	• 7 Capital SRL waarvoor optreedt als vast vertegenwoordiger: Chantal De Vrieze		X	2027
Onafhankelijke bestuurders	• Fast Forward Services BV waarvoor optreedt als vast vertegenwoordiger: Rika Coppens	X		2029
	• Rudann BV waarvoor optreedt als vast vertegenwoordiger: Rudi Peeters		X	2029
Secretaris	• Kris Castelein			

1.4. Erebestuurder

- Bestuurder François Gillet (voor een periode van vijf jaar vanaf het einde van het mandaat in 2020)

2. Directie Colruyt Group

2.1. Wijzigingen Directie tijdens de verslagperiode

In het afgelopen boekjaar hebben volgende benoemingen of wissels plaatsgevonden van directeur of adjunct-directeur:

- **Peter VANBELLINGEN** COO Group Services vanaf 01/09/2024
- **Jo JANSSENS** Directeur Technics vanaf 01/09/2024
- **Pascal PAUWELS** Directeur IT vanaf 01/10/2024; lid van het Directiecomité vanaf 01/04/2025
- **Christophe GARCIA** Algemeen Directeur Frankrijk (geïntegreerde en geaffilieerde winkels) vanaf 18/11/2024
- **Tom DE PRATER** Directeur Collect&Go en bijkomend Digital Services; lid van het Directiecomité vanaf 01/04/2025

Directieleden die hun directeursfunctie in de groep hebben beëindigd en die we willen bedanken voor hun inzet en gewaardeerde bijdrage aan de duurzame groei van Colruyt Group:

- **Bart DE SCHUTTER** Algemeen Directeur Colruyt Frankrijk (geïntegreerde en geaffilieerde winkels) (in eindeloopbaan vanaf 31/12/2024)
- **Wim BAUWENS** Directeur Verkoop RPCG (tot 31/03/2025)

2.2. Directiecomité - per 01/04/2025

- **Stefan GOETHAERT** CEO
- **Jo WILLEMYNS** COO Food Retail alsook Algemeen Directeur Colruyt Laagste Prijzen
- **Stefaan VANDAMME** CFO
- **Peter VANBELLINGEN** COO Group Services
- **Christophe DEHANDSCHUTTER** Algemeen Directeur Okay
- **Johan VERMEIRE** Algemeen Directeur Retail Partners Colruyt Group (RPCG) en Foodservice
- **Tom DE PRATER** Directeur Collect&Go en Digital Services
- **Liesbeth SABBE** Directeur People & Organisation
- **Koen BAETENS** Directeur Real Estate
- **Pascal PAUWELS** Directeur IT

2.3. Toekomstraad - per 01/04/2025

Naast voornoemde leden van het Directiecomité zijn ook volgende (adjunct-)directeurs lid van de Toekomstraad Colruyt Group:

- **Geert ROELS** Directeur Aankoop Colruyt Laagste Prijzen
- **Koen DE VOS** Directeur Supply Chain Colruyt Laagste Prijzen
- **Fabrice GOBBATO** Directeur Verkoop Colruyt Laagste Prijzen
- **Jochen DE RAES** Adjunct-directeur Verkoop Colruyt West Colruyt Laagste Prijzen
- **Jean-Christophe BURLET** Adjunct-directeur Verkoop Colruyt Centrum West Colruyt Laagste Prijzen
- **André GIGLIO** Adjunct-directeur Verkoop Colruyt Zuid Oost Colruyt Laagste Prijzen
- **Geert GILLIS** Adjunct-directeur Verkoop Colruyt Centrum Noord Colruyt Laagste Prijzen
- **Bart DE SCHOUWER** Directeur Marketing Services
- **Peter LANOIZELE** Adjunct-directeur Logistiek RPCG
- **Jo JANSSENS** Directeur Technics
- **Gunther UYTENHOVE** Directeur Colruyt Group Fine Food
- **Ruben MISSINNE** Directeur Data en Analytics (DAO)
- **Wim MERTENS** Adjunct-directeur Sociale Relaties People & Organisation
- **Christophe GARCIA** Algemeen Directeur Frankrijk (geïntegreerde en geaffilieerde winkels)
- **Antonio LOPEZ GUTIERREZ** Adjunct-directeur Verkoop Colruyt Prix Qualité Frankrijk (geïntegreerde winkels)
- **Anthony MEILLER** Adjunct-directeur Codifrance (geaffilieerde winkels)

Deugdelijk/duurzaam bestuur

1. Verklaring inzake deugdelijk/duurzaam bestuur

Hieronder volgt de verklaring van deugdelijk bestuur voor het afgesloten boekjaar 2024/25 dewelke de informatie bevat in lijn met het Wetboek van vennootschappen en verenigingen en de bepalingen van de Code 2020. Het Corporate Governance Charter alsook de interne reglementen van de comités zijn consulteerbaar op de website van de Vennootschap.

1.1 Referentiecodel

Als Belgisch genoteerde vennootschap (Euronext Brussel – COLR) heeft Colruyt Group in toepassing van het koninklijk besluit van 12 mei 2019 houdende aanduiding van de na te leven code inzake deugdelijk bestuur door genoteerde vennootschappen, de Belgische Corporate Governance Code 2020 gevolgd als verplicht referentiekader voor het deugdelijk/duurzaam bestuur in Colruyt Group in de zin van artikel 3:6, § 2, 4de lid van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen (WVV).

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 van kracht sinds 6 mei 2020. De nieuwe bepalingen omtrent het remuneratieverslag en remuneratiebeleid zijn voor de Vennootschap sinds het boekjaar 2020/21 van toepassing. De goedkeuring van het remuneratiebeleid werd hernieuwd op de Algemene Vergadering van 25 september 2024 en is vier jaar geldig. De wet van 21 maart 2024 houdende bepalingen inzake digitalisering van justitie en diverse bepalingen Ibis is grotendeels in werking sinds 8 april 2024 en legt bijkomende verplichtingen op inzake de benoeming van de onafhankelijke bestuurders. De omzetting naar Belgisch recht van de richtlijn (EU) 2022/2464 van het Europees Parlement en de Raad van 14 december 2022 tot wijziging van Verordening (EU) nr. 537/2014, richtlijn 2004/109/EG, richtlijn 2006/43/EG en richtlijn 2013/34/EU, inzake geconsolideerde duurzaamheidsrapportering ('CSRD') en Taxonomie-informatie, is van kracht sinds 2 december 2024.

Voor de posities gedurende het afgelopen boekjaar 2024/25 die niet in lijn zijn met de Code 2020 heeft de Raad verantwoord waarom van de Code 2020 is afgeweken (comply or explain principe). 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 referentieaandeelhouder 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 waarden rond duurzaamheid en duurzaam ondernemen uitdragen. Daarnaast stelt de referentieaandeelhouder stabiliteit en een langetermijnvisie boven kortetermijnwinst.

- **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 overeenkomstig de benoeming van de CEO als gedelegeerd bestuurder.

- **Principe 3** – Op het einde van het afgesloten boekjaar 2024/25 telt de Raad van Bestuur negen niet-uitvoerende bestuurders, van wie drie onafhankelijke bestuurders. Er is één uitvoerend bestuurder. 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 niet-uitvoerende bestuurders, met inbegrip van de voorzitter van de Raad van Bestuur, vergaderen op ad hoc basis en minstens jaarlijks zonder CEO.

- **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, besproken in het Remuneratiecomité en 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.

Deze afwijking van respectievelijk 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 langetermijnwaardecreatie.

In afwijking van 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 herevalueren.

- **Principe 8** – De Raad van Bestuur is van mening dat, in afwijking van bepaling 8.7 van de Code 2020, er geen relationship agreement afgesloten moet worden tussen de Vennootschap en de controlerende aandeelhouders aangezien er reeds een nauwe band is tussen beiden.
- **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 Corporate Governance Charter

Het Corporate Governance Charter is beperkt geactualiseerd en wordt sinds het jaarverslag over boekjaar 2022/23 opgenomen als een apart document en als dusdanig raadpleegbaar op de website van de Vennootschap onder www.colruytgroup.com/investeren/aandeelhoudersinformatie/deugdelijk-duurzaam-bestuur. In dit Charter worden de hoofdaspecten van deugdelijk bestuur in Colruyt Group toegelicht waaronder de bestuursstructuur, de werking van de algemene vergaderingen, de bestuursorganen en haar comités alsook informatie over het remuneratiebeleid en de aandeelhoudersstructuur.

1.2.1 Gewone Algemene Vergadering

Zoals de statuten voorschrijven, wordt de jaarlijkse Algemene Vergadering gehouden op de laatste woensdag van de maand september om 16u00 op de zetel. De voorbije jaren waren steeds meer dan 70% van het aantal aandelen aanwezig of vertegenwoordigd. Voor een samenvatting van de stemmingen van de Algemene Vergaderingen verwijzen we naar de verslagen op de website van de Vennootschap onder www.colruytgroup.com/investeren/aandeelhoudersinformatie.

De regels en werking van toepassing op de aandeelhoudersvergaderingen zijn beschreven in het Corporate Governance Charter dat consulteerbaar is op de website van de Vennootschap onder www.colruytgroup.com/investeren/aandeelhoudersinformatie.

1.2.2 Raad van Bestuur

Met de invoering van de Code Corporate Governance 2020 heeft de Raad van Bestuur ervoor gekozen te werken volgens een monistisch bestuursmodel waarin de raad een dubbele rol opneemt, namelijk het ondersteunen van ondernemerschap enerzijds en het waarborgen van een doeltreffend toezicht en controle anderzijds. De raad heeft de bevoegdheid alle handelingen te stellen in het licht van het doel van de Vennootschap en met uitzondering van de handelingen die volgens de wet voorbehouden zijn aan de Algemene Vergadering. 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.

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 2024/25 bestond de Raad van Bestuur uit tien bestuurders, waarvan één uitvoerend bestuurder en negen niet-uitvoerende bestuurders waaronder drie onafhankelijke bestuurders (30%).

De Raad van Bestuur wordt voorgezeten door niet-uitvoerend bestuurder Jef Colruyt, die erop toekijkt dat er daadwerkelijke interactie plaatsvindt tussen de Raad en het uitvoerend management. De raad heeft onderlinge afspraken gemaakt om bij afwezigheid van de voorzitter een vervangende voorzitter aan te duiden die de raadsvergaderingen zal leiden.

Er is geen vertegenwoordiging van werknemers binnen de Raad van Bestuur. De werknemers zijn vertegenwoordigd in de ondernemingsraad die is georganiseerd overeenkomstig de wet van 20 september 1948 houdende de organisatie van het bedrijfsleven en het WVV.

COMITÉS BINNEN DE RAAD VAN BESTUUR

De Raad van Bestuur heeft sinds september 2006 een Auditcomité en sinds 2011 een Remuneratiecomité. De werking van beide comités is toegelicht in het Corporate Governance Charter dat consulteerbaar is op de website van de Vennootschap.

Zowel het Auditcomité als het Remuneratiecomité vervullen hun opdracht op basis van het desbetreffende intern reglement, dat eveneens consulteerbaar is op de website van de Vennootschap onder www.colruytgroup.com/nl/investeren/aandeelhoudersinformatie. Gezien het beperkt aantal leden binnen de Raad van Bestuur, is er momenteel geen Benoemingscomité.

REMUNERATIE

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 2.5.

1.2.3 Dagelijks bestuur

De dagelijkse leiding van de Vennootschap is in handen van CEO Stefan Goethaert, aan wie de Raad van Bestuur de bevoegdheden met betrekking tot het dagelijks bestuur van de Vennootschap heeft gedelegeerd en die op zijn beurt een aantal bevoegdheden intern mandateert. Hij beschikt in de uitvoering van dit mandaat over de vereiste autonomie om de operaties van de groep aan te sturen. Naar aanleiding van de aanstelling van Stefan Goethaert, vast vertegenwoordiger van Stefan Goethaert BV, tot bestuurder van de vennootschap op de Algemene Vergadering van 25 september 2024, heeft de Raad van Bestuur beslist hem aan te stellen als gedelegeerd bestuurder van Colruyt Group NV.

Onder het voorzitterschap van CEO Stefan Goethaert 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. 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 verbidingsplatform, vooral aandacht aan de langetermijntontwikkeling van de groep en overlegt over de gemeenschappelijke visie en doelstellingen van Colruyt Group. Voor onderwerpen die niet verlangen om enkel door de directeurs te worden behandeld, worden ook alle business unit managers en divisie managers uitgenodigd op de Toekomstraad van Colruyt Group teneinde relevante informatie en inzichten aan te dragen die betrekking hebben op hun verantwoordelijkheidsgebied.

Het Directiecomité en de Toekomstraad zijn vast geplande vergaderingen, om de vier weken en om de acht weken. Beide worden voorgezeten door de Voorzitter van het Directiecomité.

1.2.4 Deugdelijk bestuur inzake duurzaamheid

Bij Colruyt Group is duurzaamheid teamwork. De duurzaamheidsstrategie maakt integraal onderdeel uit van de overkoepelende strategie van Colruyt Group, die wordt uitgezet door de Raad van Bestuur. De uitvoering van de duurzaamheidsstrategie wordt bepaald en georkestreerd door de raad samen met het Directiecomité en ondersteund door een centraal duurzaamheidsteam (Service Center Sustainability) aangestuurd door de Colruyt Group Sustainability Officer (CGSO). Bij het vormgeven van de strategie inzake duurzaamheid kunnen de Raad van Bestuur, het Directiecomité en het management een beroep doen op het voornoemde Service Center Sustainability dat met een breder netwerk van zowel interne, als externe deskundigen uitgebreid vakmanschap op het vlak van duurzaamheid in de retailsector samenbrengt. Het team zorgt ook voor de nodige interne en externe rapportering over duurzaamheid. Dat gebeurt in nauwe samenwerking met de commissaris van de groep die de rapportering voor het duurzaamheidsverslag auditeert, zoals wettelijk voorgeschreven.

Het duurzaamheidsbeleid van Colruyt Group krijgt concreter vorm met behulp van stuurgroepen waarin leden van het management van de relevante afdelingen en/of leden van het Directiecomité zetelen. Deze samenkomsten vinden gemiddeld tweemaandelijks plaats. Elke stuurgroep staat in voor één of meerdere materiële duurzaamheidsthema's en staat onder leiding van een Business Lead die verantwoordelijk is voor de implementatie. De stuurgroepen volgen periodiek de in het beleid geformuleerde doelstellingen en de daaraan gekoppelde indicatoren en tussentijdse doelen op.

Het Service Center Sustainability staat ten dienste van de stuurgroepen door te zorgen voor het faciliteren en voorbereiden van de vergaderingen met een werkgroep van experts. Het Service Center Sustainability bereidt hiervoor telkens de nodige rapportering voor. De betrokken projectverantwoordelijken brengen er bovendien status over de vooruitgang en effectiviteit van de betreffende veranderingen en acties.

Jaarlijks wordt het volgende proces doorlopen:

We volgen onze materiële duurzaamheidsthema's nauw op en doen minstens een lichte update op jaarbasis van de dubbele materialiteitsanalyse (DMA). Eventuele wijzigingen integreren we in onze duurzaamheidsstrategie. We evalueren de vooruitgang op onze doelstellingen via de gekoppelde indicatoren en tussentijdse doelen. We bepalen op basis hiervan wat er aan het bestaande beleid dient te worden aangepast of toegevoegd. Indien nodig, worden strategische keuzes bijgesteld en bijkomende doelstellingen en indicatoren geformuleerd. Deze nieuwe doelstellingen worden gevalideerd door het Directiecomité. Ten slotte worden ook de gerelateerde roadmaps bijgestuurd.

De verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het beleid ligt bij de Business Lead. Die neemt eigenaarschap over de realisatie van het beleid en bepaalt de nodige veranderingen en acties voor de doelstellingen. Het is de verantwoordelijkheid van het Service Center Sustainability om de nodige rapportering te verzorgen en zo mee te waken over de effectiviteit van de uitvoering van het beleid.

De CEO zetelt op maandbasis samen met de CGSO in een overkoepelende stuurgroep Sustainability. De eindverantwoordelijkheid over de uitvoering van het duurzaamheidsbeleid van Colruyt Group ligt uiteindelijk bij het Directiecomité onder leiding van de CEO. De Raad van Bestuur keurt de DMA en duurzaamheidsstrategie van Colruyt Group goed. Vanuit de schoot van de Raad van Bestuur waakt in het bijzonder het Auditcomité over de geconsolideerde duurzaamheidsrapportering. Op kwartaalbasis wordt over duurzaamheid gerapporteerd aan de bestuurders. Het is dan ook een terugkerend agendapunt op de Raad van Bestuur en zijn comités. Het afgelopen rapporteringsjaar lag een specifieke focus op volgende thema's: klimaatverandering, biodiversiteit en ecosystemen, circulaire economie en werknemers in de waardeketen.

De leden van het Directiecomité en van de Raad van Bestuur beschikken over de vaardigheden en deskundigheid om onze materiële duurzaamheidsthema's te overzien. Dit onder andere op basis van hun uitgebreide individuele ervaring en de lange tijd dat Colruyt Group al actief is op het vlak van duurzaam ondernemen. Een aantal leden van de Raad van Bestuur hebben eveneens expertise en ervaring op vlak van duurzaamheid op basis van hun professionele activiteiten van buiten Colruyt Group (cfr. punt 1.2.5.). Zoals eerder vermeld, kunnen zij zich bovendien steeds beroepen op het vakmanschap van het Service Center Sustainability en van de vele interne vakdeskundigen (bvb. binnen Technics, Architectuur, Verpakkingen, Energie enz.) alsook een breed netwerk van externe duurzaamheidsexperten.

In de thematische hoofdstukken van het duurzaamheidsverslag wordt meer informatie gegeven over hoe Colruyt Group zich voor een welbepaald thema organiseert (bv. het hoogste niveau binnen de organisatie verantwoordelijk voor de uitvoering van een specifiek beleid).

1.2.5 Diversiteitsbeleid

Colruyt Group maakt werk van de toepassing van het artikel 3:6 (§ 2, 6°) 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 erkennen daarbij expliciet het belang van diversiteit binnen alle lagen van de organisatie. We trachten dit overal 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, bevordert evenwichtige besluitvorming en draagt zo inherent bij tot het verwezenlijken van de strategie van de groep.

Op het einde van het boekjaar 2024/25 bestaat de **Raad van Bestuur** van de Vennootschap 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. Bestuurder Wim Colruyt heeft een IT-technische achtergrond en is onderlegd in business architectuur. Bestuurder Senne Hermans is expert op het vlak van werkvereenvoudiging en bestuurder Lisa Colruyt is onderlegd in strategische marketing. Bestuurders Frans Colruyt en Griet Aerts hebben in het verleden actieve rollen opgenomen binnen de groep. Frans Colruyt heeft als COO Retail alle retailactiviteiten in de groep aangestuurd, terwijl Griet Aerts Colruyt Group Academy heeft geleid en vandaag CFO is van de familieholding Korys. Stefan Goethaert, vast vertegenwoordiger van Stefan Goethaert BV, is benoemd tot uitvoerend bestuurder door de Algemene Vergadering van 25 september 2024 waarna de Raad van Bestuur hem ook heeft aangesteld als gedelegeerd bestuurder van de vennootschap. Binnen de groep deed hij ervaring op in logistiek, productie en business&group services om medio 2023 de fakkel van CEO van de groep over te nemen. Ervoor heeft hij verschillende internationale managementfuncties bekleed in andere sectoren. Ook de onafhankelijke bestuurders kunnen degelijke geloofsbrieven voorleggen. Chantal De Vrieze is als CEO thuis in algemeen management en 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. En Rudi Peeters heeft, naast zijn rijke managementervaring, een uitgebreide kennis met betrekking tot de ontplooiing van digitale diensten binnen de bankwereld.

Voor meer gedetailleerde informatie aangaande diversiteit in Colruyt Group en de verplicht op te nemen niet-financiële informatie wordt verwezen naar het Corporate Governance Charter op de website van de vennootschap en de hoofdstukken 'Wie zijn we' en 'Duurzaamheidsverslag' van dit jaarverslag.

Samenvattend kan de diversiteit van de Raad van Bestuur op vlak van achtergrond, competenties en ervaring als volgt worden weergegeven:



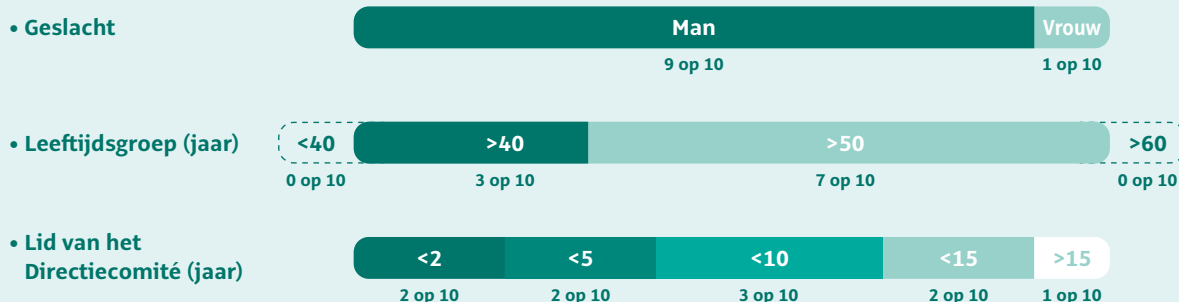
De drie onafhankelijke bestuurders in de Raad van Bestuur beantwoorden bovendien aan de onafhankelijkheidscriteria van artikel 7:87 van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen en de Corporate Governance Code 2020.

De raad scoort ook goed inzake genderdiversiteit. Op het einde van het boekjaar 2024/25 telt de Raad van Bestuur vier vrouwelijke bestuurders (40%): (i) Griet Aerts, vast vertegenwoordiger van Korys NV, (ii) Lisa Colruyt, vast vertegenwoordiger van Korys Management NV, (iii) onafhankelijk bestuurder Chantal De Vrieze, vast vertegenwoordiger van 7 Capital SRL en (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.

De diversiteit van de Raad van Bestuur op vlak van respectievelijk leeftijd en jaren van uitoefening van het mandaat van Bestuurder bij de Vennootschap kan als volgt worden samengevat:



Ook op het niveau van het **Directiecomité** is een diverse waaier van achtergronden, competenties en ervaring aan te merken. De leden van het Directiecomité zijn allen groepsdirecteur en zodanig gekozen dat er een gedegen vertegenwoordiging is van alle geledingen van de groep met name het algemeen management, de belangrijkste commerciële enseignes (CLP, Okay, RPCG, B2B), e-commerce en digitale diensten alsook de ondersteunende diensten Finance, IT, P&O, Real Estate en Technics. Bijkomende aspecten van diversiteit op het niveau van het Directiecomité worden hieronder beknopt weergegeven. De Raad van Bestuur zorgt er in het successiemanagement voor dat diversiteit een belangrijke factor blijft, en aanbevelingen voor toekomstige samenstelling houden daar terdege rekening mee.



1.2.6 Aandeelhouders

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 tot afsluiting van het boekjaar 2024/25 wordt steeds gepubliceerd in het jaarverslag van de Vennootschap en op colruytgroup.com/nl/investeren/aandeelhoudersinformatie.

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

Colruyt Group NV heeft een verhandelingsreglement (Dealing Code) opgesteld waarin, conform de Marktmisbruikverordening

(MAR) dd. 03/07/2017, maatregelen worden genomen ter voorkoming van marktmisbruik en het gebruik van voorwetenschap. Een beperkte beschrijving hiervan is opgenomen in het Corporate Governance Charter dat consulteerbaar is op de website van de Vennootschap.

1.2.7 Informatie voor de aandeelhouders

Alle nuttige informatie voor de aandeelhouders wordt gepubliceerd op onze website colruytgroup.com/nl/investeren/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. Activiteitenverslag van de Raad van Bestuur en de comités in boekjaar 2024/25

2.1 Auditcomité

Het Auditcomité bestaat al sinds september 2006. Sinds eind september 2020 wordt het Auditcomité voorgezeten door onafhankelijk bestuurder Rika Coppens, vast vertegenwoordiger van Fast Forward Services BV. Niet-uitvoerende bestuurders Griet Aerts, vast vertegenwoordiger van Korys NV en Wim Colruyt, vast vertegenwoordiger van Korys Business Services III NV, zijn de andere vaste leden van het comité.

Het intern reglement van het Auditcomité is beschikbaar op de website van de Vennootschap onder colruytgroup.com/nl/investeren/aandeelhoudersinformatie.

Onder het voorzitterschap van Rika Coppens heeft het Auditcomité vergadering gehouden op 31 mei 2024, 16 september 2024, 7 november 2024, 29 november 2024, 11 februari 2025 en 24 maart 2025. Alle leden van het comité waren op elke vergadering aanwezig.

Tijdens ieder comité worden de cijfers van het werkdocument voor de vergadering van de Raad van Bestuur grondig geanalyseerd 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 Risk en Compliance (interne audit) van Colruyt Group heeft ook steeds een trimestrieel verslag voor het Auditcomité opgesteld. Ook leden van de afdelingen Accounting en Consolidatie zijn aanwezig om toelichting te geven over de boekhoudkundige verwerking van participaties en nieuwe vennootschappen in de consolidatiekring alsook over de toepassing van nieuwe IFRS-standaarden en de wettelijke verplichtingen inzake duurzaamheidsrapportering.

Tijdens de bijkomende vergaderingen in november 2024 en februari 2025 werden respectievelijk de gewijzigde

IFRS-rapportering op basis van de vakgebieden en de benoemingsprocedure van de commissaris besproken.

De bevindingen en aanbevelingen van het Auditcomité vormen een vast agendapunt op de vergadering van de Raad van Bestuur zonodig met validering van wat is besproken.

2.2 Remuneratiecomité

Het Remuneratiecomité werd opgericht in september 2011. Onafhankelijk bestuurder Chantal De Vrieze, vast vertegenwoordiger van 7 Capital SRL, zit het comité voor sinds eind september 2021. Niet-uitvoerend bestuurder Hilde Cerstelotte, vast vertegenwoordiger van Korys Business Services I NV en onafhankelijk bestuurder Rudi Peeters, vast vertegenwoordiger van RUDANN BV, vervoegden haar als vaste leden van het Remuneratiecomité. Na de Algemene Vergadering van 25 september 2024 is Lisa Colruyt, vast vertegenwoordiger van Korys Management NV, permanent lid geworden van het comité ter vervanging van Hilde Cerstelotte.

Het intern reglement van het Remuneratiecomité is beschikbaar op de website van de Vennootschap onder colruytgroup.com/nl/investeren/aandeelhoudersinformatie.

Het remuneratiebeleid, dat in boekjaar 2023/24 een aantal beperkte wijzigingen onderging, is op de Algemene Vergadering van 25 september 2024 opnieuw goedgekeurd en terug voor vier jaar geldig.

Onder het voorzitterschap van Chantal De Vrieze heeft het Remuneratiecomité haar reguliere vergaderingen gehouden op 31 mei 2024, 13 september 2024, 3 december 2024 en 21 maart 2025. Het aanwezigheidspercentage bedroeg op elke vergadering 100%. Alle vergaderingen konden zonodig ook via videoconferentie gevolgd worden.

De vergaderingen hadden onder meer doel om het algemene remuneratiebeleid van de groep toe te passen alsook hoe de variabele remuneratie te koppelen aan financiële en duurzaamheidsindicatoren en hoe de evaluatie hiervan dient te gebeuren. De vaste en variabele remuneratiecomponenten van CEO Stefan Goethaert en het voltallige Directiecomité werden geëvalueerd. Verder heeft het comité eindloopbaanvoorstellen van directeurs besproken en ook van gedachten gewisseld over het successiemanagement in de groep. Alle voorstellen van besluit van het comité worden ter goedkeuring voorgelegd aan de Raad van Bestuur.

Het resultaat van al deze werkzaamheden is ook neergeschreven in een Remuneratieverslag dat integraal gepubliceerd is onder punt 2.5. De eindredactie van dit verslag werd gefinaliseerd tijdens de vergadering van het Remuneratiecomité op 6 juni 2025. De cel Compensation & Benefits binnen de directie People & Organisation 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 6 en 7 juni 2024, 19 en 20 september 2024, 5 en 6 december 2024 en 27 en 28 maart 2025. De vergaderingen hadden als hoofdpunten de bespreking en de evolutie van de prestaties van de verschillende winkelformules en de handelsactiviteiten van de groep. De bestuursvergaderingen zijn doorgegaan in het hoofdkantoor te Halle en konden zonodig ook gevolgd worden via videoconferentie. De vergaderingen van juni en december 2024 werden voorafgegaan door een halve dag toelichting van de semestriële resultaten en de jaarresultaten door de financiële directie. De raadsvergadering van maart 2025 is doorgegaan in de hoofdzetel van de Franse groothandelsactiviteiten te Chateaufort-sur-Loire. Het gemiddeld aanwezigheidspercentage van de bestuurders tijdens voornoemde gewone trimestriële bijeenkomsten is als volgt samen te vatten: 100% in juni en december 2024, 94% in september 2024 en 100% in maart 2025.

Verder heeft de raad bijkomende zittingen gehouden op:

- 5 november 2024 ter bespreking van een mogelijke business opportuniteit. Alle bestuurders waren aanwezig.
- 22 januari 2025 ter bespreking van een mogelijke business opportuniteit. De aanwezigheidsgraad bedroeg 80%.
- 5 maart 2025 ter bespreking van het vernieuwde strategisch plan van Colruyt Group. De initiële aanwezigheidsgraad bedroeg 70%. In een aparte vervolgsessie zijn de afwezige bestuurders gehoord.

Ten slotte 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 belangenconflictregelgeving⁽¹⁾

In overeenstemming met artikel 7:96 en 7:97 van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen en verenigingen is elk lid van de Raad van Bestuur ertoe gehouden om de Raad van

Bestuur in te lichten over elk agendapunt dat aanleiding geeft tot een rechtstreeks of onrechtstreeks belangenconflict van vermogensrechtelijke aard. De betrokken bestuurder of bestuurders nemen niet deel aan de beraadslaging en de stemming over dit agendapunt.

In boekjaar 2024/25 waren er geen belangenconflicten in overeenstemming met artikel 7:97 van het Belgisch Wetboek van vennootschappen en verenigingen.

2.4 Remuneratiebeleid

INLEIDING

ROL VAN HET REMUNERATIECOMITÉ

Remuneratiecomité

Het Remuneratiecomité is verantwoordelijk voor het beoordelen en opstellen van het remuneratiebeleid van Colruyt Group.



Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur beslist over de voorstellen uitgewerkt door het Remuneratiecomité.



Algemene Vergadering

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

Deze aanbevelingen zijn onderworpen aan de goedkeuring door de volledige Raad van Bestuur en vervolgens door de Algemene Vergadering. Het beleid werd voor de eerste keer goedgekeurd door de Algemene Vergadering van 29 september 2021. Omwille van materiële wijzigingen werd het remuneratiebeleid opnieuw voorgelegd aan de Algemene Vergadering van 25 september 2024, alwaar het werd goedgekeurd voor een duurtijd van 4 jaar behoudens materiële wijzigingen.

De Raad van Bestuur heeft de tekst van het remuneratiebeleid in 2025 licht aangepast om de leesbaarheid ervan te verhogen. Hierbij werden geen inhoudelijke wijzigingen gemaakt aan het remuneratiebeleid.

⁽¹⁾ Dit onderdeel maakt deel uit van het jaarverslag van de Raad van Bestuur conform artikel 3:6 en 3:32 WvV.

INFORMATIE BETREFFENDE DE ALGEMENE PRINCIPES VAN HET REMUNERATIEBELEID

ALGEMENE PRINCIPES REMUNERATIEBELEID COLRUYT GROUP

Colruyt Group heeft diverse activiteiten in zowel retail food als non-food, gezondheid en energie in binnen- en buitenland. Toch delen deze verschillende activiteiten 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 beleid voor de hele groep

Het remuneratiebeleid is van toepassing op de leden van de Raad van Bestuur en het Directiecomité. De principes toegepast in het beleid worden echter gehanteerd voor alle medewerkers, zonder dat er in dit kader goedkeuring door de Algemene Vergadering vereist is. Zo worden alle activiteiten geleid door dezelfde principes.

Variabel loon gekoppeld aan collectieve groepsresultaten

We vinden het belangrijk dat de variabele verloning van medewerkers gekoppeld wordt aan de collectieve resultaten van de groep omdat samenwerken een essentieel deel van onze cultuur is en we dit ook via het remuneratiebeleid willen stimuleren.

Een billijke remuneratie voor elke medewerker

Bij Colruyt Group streven we naar een billijke verloning voor iedere medewerker gekoppeld aan diens verantwoordelijkheden en werkcontext. We vergelijken elk remuneratiepakket met zowel de interne als externe markt om tot een billijke remuneratie te komen.

Individuele prestaties en groeipotentieel worden gewaardeerd

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 vergoeding alleen

Bij Colruyt Group maken doorgroei- en ontwikkel-mogelijkheden, een duurzame context en de balans werk-privé naast de vergoeding een essentieel deel uit van het totale remuneratiepakket. We streven ernaar om de interne jobmobiliteit maximaal te stimuleren.

Colruyt Group streeft ernaar om met haar remuneratiebeleid bij te dragen aan haar bedrijfsstrategie, aan het realiseren van zowel korte als lange termijn doelstellingen, aan het bevorderen van duurzame waardecreatie 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 DIRECTIECOMITÉ

Het totale remuneratiepakket van de leden van het Directiecomité bestaat uit volgende componenten:

1. Bruto jaarvergoeding
2. Voordelen
3. Vorming en opleiding
4. Duurzame context

Het gedetailleerdere remuneratiekader kan je hieronder terugvinden.

Duurzame context		
1. Organisatie - duurzaam ondernemen 2. Werk - duurzame loopbanen/werk-privé balans 3. Relaties - werksfeer/jezelf kunnen zijn		
Vorming & opleiding		Total Reward
1. VAK-opleidingen 2. Persoonlijke groei 3. Oriëntering & Coaching		
Voordelen		
1. Verzekeringen 2. Mobiliteit 3. Netto vergoedingen		
Bruto Jaarvergoeding		Jaarinkomen
1. Basisvergoeding 2. Collectieve variabele vergoeding 3. Individuele variabele vergoeding 4. Premies		

De **bruto jaarvergoeding** bestaat uit twee hoofdelementen, namelijk:

- Basisvergoeding en;
- Variabele vergoeding.

Om de leden van het Directiecomité een billijke remuneratie te kunnen waarborgen, wordt de bruto jaarvergoeding vergeleken met die van de directieleden van de algemene Belgische markt. We doen hiervoor beroep op marktdata aangeleverd door een gespecialiseerde externe partner. 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 de bruto jaarvergoeding, die bestaat uit de basisvergoeding en de variabele vergoeding 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 marktconform pakket aan **voordelen**, namelijk:

- Groepsverzekering;
- Invaliditeitsverzekering;
- Hospitalisatieverzekering;
- Bedrijfswagen of mobiliteitsbudget;
- Forfaitaire onkostenvergoeding.

Bij Colruyt Group geloven we dat mensen het verschil maken en dat ze intrinsiek gemotiveerd zijn om beter te worden in wat ze doen, om bij te leren en zichzelf te ontwikkelen, vaktechnisch en persoonlijk. Colruyt Group voorziet een uitgebreid collectief **opleidingsaanbod**. Daarnaast bieden we ook individuele begeleiding en oriënteringstrajecten aan.

Tot slot vinden we het ook cruciaal om onze mensen een **duurzame context** te bieden waar een aangename werksfeer, ruimte voor initiatief en een evenwichtige werk-privébalans voorop staan.

VARIABELE VERGOEDING

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

Voor wat betreft de variabele vergoeding toegekend aan de leden van het Directiecomité vertrekken we vanuit een totaal doelvariabel dat uiteenvalt in twee componenten:

- Collectieve variabele vergoeding
- Individuele variabele vergoeding.

Categorie	Totaal doelvariabele vergoeding (als % van basisvergoeding)	% Collectief (C) % Individueel (I)		Collectief doel variabele vergoeding (als % van basisvergoeding)	Individueel doel variabele vergoeding (als % van basisvergoeding)
CEO	62,5% ⁽¹⁾	70% (C)	30% (I)	(62,5% x 70%) = 43,75% Waarvan 39,375% gelinkt aan EBIT en 4,375% gelinkt aan duurzaamheid	(62,5% x 30%) = 18,75% Waarvan 9,375% gelinkt aan EBIT en 9,375% gelinkt aan duurzaamheid
COO/CFO	62,5%	70% (C)	30% (I)	(62,5% x 70%) = 43,75% Waarvan 39,375% gelinkt aan EBIT en 4,375% gelinkt aan duurzaamheid	(62,5% x 30%) = 18,75% Waarvan 9,375% gelinkt aan EBIT en 9,375% gelinkt aan duurzaamheid
Overige leden Directiecomité	50%	70% (C)	30% (I)	(50% x 70%) = 35% Waarvan 31,50% gelinkt aan EBIT en 3,50% aan duurzaamheid	(50% x 30%) = 15% Waarvan 7,50% gelinkt aan EBIT en 7,50% aan duurzaamheid

(1) Het betreft een percentage van de basisvergoeding, die voor alle duidelijkheid **exclusief** de betaling ter gedeeltelijke compensatie van bepaalde voordelen is.

• PRESTATIECRITERIA INCLUSIEF DUURZAAMHEIDSDOELSTELLINGEN

De jaarlijks te behalen variabele vergoeding van de CEO en de andere leden van het Directiecomité wordt voor 70% bepaald door **collectieve criteria** en voor 30% door **individuele criteria**.

De **collectieve criteria** die voor **70%** tellen, worden opgesplitst als volgt:

- voor **90%** zijn deze gebaseerd op de **bedrijfswinst van Colruyt Group**. De Raad van Bestuur bepaalt welk niveau van bedrijfswinst (EBIT) we voorstellen als doelniveau, rekening houdend met de prestatie ten opzichte van andere retailbedrijven. De bedrijfswinst als financieel prestatie criterium weerspiegelt de ambitie van Colruyt Group om op duurzame wijze meerwaarde te creëren.
- voor **10%** zijn deze gebaseerd op **collectieve duurzaamheidsdoelstellingen** die worden gevalideerd door de Raad van bestuur op voorstel van het Remuneratiecomité. Deze worden jaarlijks geselecteerd uit de 27 duurzaamheidsdoelstellingen die werden aangenomen in het kader van het duurzaamheidsbeleid van Colruyt Group.

Voor het boekjaar 2024/25 werden de volgende doelstellingen weerhouden:

- **Directe broeikasgasuitstoot:** we verminderen de totale CO₂-uitstoot van Colruyt Group.
- **Verpakkingen:** we zorgen ervoor dat meer verpakkingen van onze huismerken recyclebaar of herbruikbaar zijn.
- **Klimaatverandering:** we stimuleren onze leveranciers om te voldoen aan erkende klimaatstandaarden.
- **Eiwitshift:** we verkopen meer plantaardige eiwitten.

Voor deze vier doelstellingen is er een kwantitatieve target vastgelegd en zal er een nulmeting gebeuren die extern wordt gevalideerd.

Bijkomend zijn er drie doelstellingen waarvoor we geen meetbare target en nulmeting zetten, maar waar we wel inspanningsverbintenissen tegenover zetten en opvolgen:

- **Bescherming en herstel van ecosystemen:** we garanderen aan de klant dat producten die we verkopen niet geproduceerd zijn op recent ontboste gronden.
- **Mensenrechten:** we werken een proces uit waarmee we kunnen aantonen dat onze verkochte huismerken gedekt zijn door een identificatieproces voor mensenrechten.
- **Due Dilligence:** we werken een proces uit waarmee we alle ketenschakels van onze verkochte huismerken transparant maken.

De Raad van Bestuur zal, op voorstel van het Remuneratiecomité, op het einde van het boekjaar finaal beslissen of en in welke mate de collectieve remuneratie wordt toegekend op basis van de vooropgestelde targets voor het boekjaar 2024/25.

Voor de goede orde merken we op dat de variabele vergoeding die werd uitbetaald in de loop van boekjaar 2024/25 (gebaseerd op de prestaties van boekjaar 2023/24) nog geen rekening hield met voormelde duurzaamheidsdoelstellingen. Deze zijn immers slechts van toepassing op de variabele vergoeding die zal worden uitbetaald in boekjaar 2025/26 (gebaseerd op de prestaties van boekjaar 2024/25).

De resterende **30%** wordt bepaald door **individuele doelstellingen** als volgt:

- Voor **50%** worden deze gebaseerd op de volgende **individuele algemene doelstellingen**:
 - Mee bepalen van de ambitie & strategie van Colruyt Group met focus op duurzaamheid en meerwaardecreatie
 - Vertaling van de missie van de groep en expliciteren van de visie, ambitie, strategie en heldere doelstellingen binnen de eigen directie en/of operating unit
 - Creëren van verbinding rond missie, ambitie en strategie
 - Continue aandacht voor duurzame creatie en ontwikkeling van menselijk potentieel, inclusief eigen opvolging
 - Begeleiden en coachen van medewerkers
 - Creëren van betrokkenheid en uitdragen van de waarden en cultuur van Colruyt Group.
- Voor **50%** worden deze gelinkt aan **individuele duurzaamheidsdoelstellingen** die werden gevalideerd en geëvalueerd door de Raad van Bestuur, op voorstel van het Remuneratiecomité. Deze doelstellingen zullen opnieuw worden geselecteerd uit de 27 doelstellingen in het duurzaamheidsbeleid.

• ONDER- EN BOVENGRENS & EVALUATIE

Indien de EBIT van de groep voor het betrokken boekjaar onder een bepaalde drempel komt, dan wordt evenwel helemaal geen collectieve en individuele variabele vergoeding meer uitgekeerd, met uitzondering van de extra enveloppe die op de volgende pagina wordt omschreven.

Afhankelijk van de behaalde collectieve resultaten op vlak van EBIT en duurzaamheid wordt een multiplicator toegepast op de collectieve variabele vergoeding op doelniveau. Deze kan dus hoger of lager zijn dan 1 maar bedraagt maximaal 1,75.

De individuele prestaties spelen mee in het bepalen van de individuele variabele vergoeding. Deze wordt bepaald in functie van het behalen van de afgesproken algemene en duurzaamheidsdoelstellingen. Er wordt een multiplicator toegepast op de individuele variabele vergoeding op doelniveau. Deze kan maximaal gelijk zijn aan 1.

Onderstaande tabel bevat een visuele voorstelling:

< EBIT-ondergrens	
Collectieve variabele vergoeding Geen variabele vergoeding (multiplicator variabele vergoeding = 0)	Individuele variabele vergoeding Geen variabele vergoeding (multiplicator variabele vergoeding = 0)
	Discretionaire enveloppe
Tussen EBIT-ondergrens/bovengrens	
Collectieve variabele vergoeding Target x multiplicator variabele vergoeding tussen 0 en 1,75	Individuele variabele vergoeding Target x multiplicator in functie van behalen individuele doelstellingen (tussen 0 en 1). Maximum = 1
	Discretionaire enveloppe
> EBIT-bovengrens	
Collectieve variabele vergoeding Target x 1,75	Individuele variabele vergoeding Target x multiplicator in functie van behalen individuele doelstellingen (tussen 0 en 1). Maximum = 1
	Discretionaire enveloppe

De hoogte van de variabele vergoeding van ieder directielid wordt als volgt bepaald in functie van hun individuele evaluatie:

Behalen individuele doelstellingen	< 50%	= 50%	> 50%	>= 100%
Impact op individuele variabele vergoeding (max. 30% totaal)	0	50%	pro rata score (bvb. 75%)	100%
Impact op collectieve variabele vergoeding (max. 70% totaal)	Maximaal 50%	Maximaal 50%	100%	100%

De CEO en de leden van het Directiecomité worden jaarlijks geëvalueerd tijdens de eerste maanden volgend op het einde van het boekjaar. Voor de CEO, COO's en CFO worden de prestaties, op voorstel van het Remuneratiecomité, geëvalueerd door de Raad van Bestuur. Voor de overige leden van het Directiecomité worden de prestaties, op basis van aanbevelingen van de CEO, geëvalueerd door het Remuneratiecomité en gevalideerd door de Raad van Bestuur.

- **EXTRA ENVELOPPE**

De Raad van Bestuur kan op voorstel van het Remuneratiecomité voor de CEO of voor de overige leden van het Directiecomité boven op hogervermelde variabele vergoeding nog een extra enveloppe aanwenden. Deze enveloppe kan tot 10% van de vaste basisvergoeding bedragen.

De leden van het Directiecomité kunnen deze extra variabele vergoeding verdienen als ze vooropgestelde individuele prestatiecriteria behalen of uitzonderlijke prestaties hebben geleverd. Deze zijn gelinkt aan kwalitatieve business KPI's op niveau van de directie en/of operating unit die wordt aangestuurd. Deze KPI's zijn, waar relevant, gelinkt aan duurzaamheid.

De individuele prestatiecriteria en KPI's 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, COO's en CFO worden deze individuele prestatiecriteria voorgesteld door het Remuneratiecomité en gevalideerd door de Raad van Bestuur. Voor de overige leden van het Directiecomité worden deze, op basis van aanbevelingen van de CEO, voorgesteld door het Remuneratiecomité en gevalideerd door de Raad van Bestuur.

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 er in afwijking van artikel 7.12 van de Belgische Corporate Governance Code 2020 voor gekozen om momenteel geen regeling te voorzien betreffende een terugvorderingsrecht van de variabele remuneratie.

De variabele vergoeding van de leden van het Directiecomité omvat geen op aandelengerelateerde vergoeding. De langetermijnfocus zit verweven in onze dagdagelijkse werking, mede door onze focus op duurzaamheid. Aan de CEO, COO Retail en CFO werd de mogelijkheid geboden om deel te nemen aan een lange termijn investeringsplan. In dit kader heeft Colruyt Group in boekjaar 2023/24 eigen aandelen verkocht aan een dochtervennootschap CGMI BV naar aanleiding van een

langetermijninvesteringsplan waaraan CEO, COO Retail en CFO hebben deelgenomen.

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. Deze houdt rekening met het feit dat er van de bestuurders een aanzienlijke tijdsbesteding (voor de meeste bestuurders 20 – 25 dagen) wordt verwacht in het kader van hun mandaat. 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 prestatie gebonden remuneratie of aandelen gerelateerde vergoeding.

In afwijking van artikel 7.9 van de Belgische Corporate Governance Code 2020 heeft de Raad van Bestuur beslist om geen minimum drempel inzake aandelenbezit te hanteren voor de CEO en de overige leden van het Directiecomité. In dit kader werd rekening gehouden met het feit dat de leden van het Directiecomité, al naar gelang het geval, kunnen deelnemen aan de kapitaalverhogingen ten gunste van het personeel die op regelmatige basis plaatsvinden en/of het lange termijn investeringsplan.

BELANGRIJKSTE KENMERKEN VAN DE OVEREENKOMSTEN MET DE LEDEN VAN DE RAAD VAN BESTUUR EN HET DIRECTIECOMITÉ

- **ALGEMENE KENMERKEN**

Alle leden van de Raad van Bestuur en de CEO vervullen hun rol als bestuurder als zelfstandige (desgevallend als vaste vertegenwoordiger van een vennootschap-bestuurder). Alle leden van het Directiecomité hebben het statuut van werknemer, met uitzondering van de CEO.

- **OVEREENKOMSTEN MET BETREKKING TOT HET MANDAAT VAN DE LEDEN VAN DE RAAD VAN BESTUUR**

De duur van een bestuursmandaat van de leden van de Raad van Bestuur is 2 tot 4 jaar. Het mandaat kan bij afloop worden verlengd, met voor de onafhankelijke bestuurders een maximum van 12 jaar.

Leden van de Raad van Bestuur hebben geen contractueel recht op een vertrekvergoeding bij de beëindiging van hun mandaat.

- **OVEREENKOMST MET BETREKKING TOT HET MANDAAT VAN CEO**

Het CEO-mandaat wordt sedert 1 september 2024 waargenomen door Stefan Goethaert BV, met als vaste vertegenwoordiger de heer Stefan Goethaert.

De CEO heeft, zoals goedgekeurd door de Algemene Vergadering, contractueel recht op een vertrekvergoeding indien haar vaste vertegenwoordiger de op dat ogenblik gangbare leeftijdsgrenzen bereikt die worden gehanteerd voor lidmaatschap van het Directiecomité van Colruyt Group. In dat geval zal de CEO recht hebben op een beëindigingsvergoeding die gelijk is aan: (i) 15 maanden van de op dat ogenblik geldende vaste vergoeding; en (ii) 15 maanden variabele vergoeding, berekend op basis van de gemiddelde variabele vergoeding op maandbasis over de laatste drie referentieperiodes. De Raad van Bestuur kan evenwel, op eensluidend advies van het Remuneratiecomité, deze vergoeding verhogen tot 18 maanden van de vaste en variabele vergoeding zoals hiervoor omschreven.

• OVEREENKOMST MET BETREKKING TOT HET MANDAAT VAN DE ANDERE LEDEN VAN HET DIRECTIECOMITÉ

De leden van het Directiecomité andere dan de CEO hebben geen individuele contractuele afspraak met Colruyt Group wat betreft enige vertrekvergoeding.

AFWIJKINGEN VAN HET REMUNERATIEBELEID

Onder uitzonderlijke omstandigheden kan de Raad van bestuur beslissen om af te wijken van het remuneratiebeleid, wanneer dat nodig wordt geacht om de belangen en de duurzaamheid van Colruyt Group op lange termijn te dienen. Een dergelijke

afwijking zal worden besproken binnen het Remuneratiecomité, dat een onderbouwde aanbeveling aan de Raad van Bestuur doet. Elke afwijking van het remuneratiebeleid wordt beschreven en uitgelegd in het jaarlijkse remuneratieverslag van Colruyt Group.

STEMMINGEN EN STANDPUNTEN VAN DE AANDEELHOUDERS

Hieronder wordt uiteengezet hoe, in het kader van de voorgenomen wijzigingen aan het remuneratiebeleid, rekening is gehouden met de stemmingen en de standpunten van de aandeelhouders over het remuneratiebeleid en de remuneratieverslagen. Het huidige remuneratiebeleid werd door meer ruim 97% van de aanwezige en bij volmacht vertegenwoordigde aandeelhouders goedgekeurd. De remuneratieverslagen, over de periode sinds 2021, zijn steeds door een zeer ruime meerderheid van de aanwezige aandeelhouders goedgekeurd (bv. door afgerond 90% van de aanwezige en bij volmacht vertegenwoordigde aandeelhouders voor het remuneratieverslag van boekjaar 2023/24). In het remuneratiebeleid zoals gewijzigd in 2024 wordt rekening gehouden met de vraag van verschillende aandeelhouders om de variabele remuneratie van de leden van het Directiecomité te koppelen aan duurzaamheidscriteria. In het remuneratieverslag zal ook de nodige transparantie geboden worden over de geselecteerde duurzaamheidsdoelstellingen en hun evaluatie.

2.5. REMUNERATIEVERSLAG BOEKJAAR 2024/25 ⁽¹⁾

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 21-29).

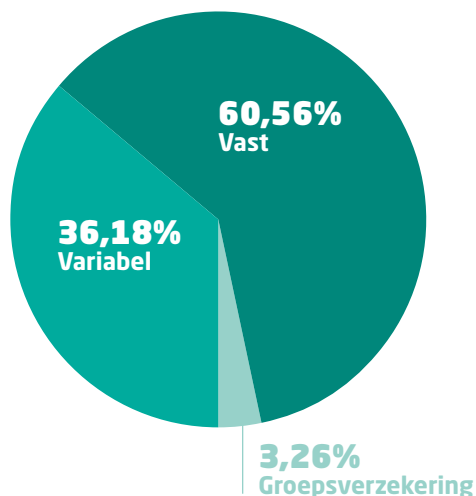
ALGEMEEN PAY-OUT VARIABEL LOON BOEKJAAR 2024/25 (op basis van resultaten boekjaar 2023/24)

	Relatief gewicht	Ondergrens		Bovengrens		Pay-out 2024/25 (op basis van resultaten boekjaar 2023/24)
		criterium	impact variabele vergoeding	criterium	impact variabele vergoeding	
Collectief	70%	Ondergrens EBIT	Target collectief x 0	Bovengrens EBIT	Target x 1,75	Target collectief x 0,89
Individueel	30%	Ondergrens EBIT<50% individuele doelstelling behaald	Target individueel x 0 Target individueel x 0 EN pay-out collectief x 0,5	100% individuele doelstelling behaald	Target x 1	Target individueel x 1

(1) Dit onderdeel maakt deel uit van het Jaarverslag van de Raad van Bestuur conform artikel 3:6 en 3:32 WvV.

VERGOEDING VAN DE CEO (VOORZITTER VAN HET DIRECTIECOMITÉ)

De vergoeding die rechtstreeks of onrechtstreeks aan de CEO werd betaald, omvat in het boekjaar 2024/25:



Basisvergoeding ⁽¹⁾	EUR 788.100
Variabele remuneratie in cash ⁽²⁾	EUR 470.770
Bijdragen betaald voor groepsverzekering ⁽³⁾	EUR 42.378
Overige componenten ⁽⁴⁾	EUR 1.575
Totaal	EUR 1.302.823

(1) Vanaf 1 september 2024 heeft de CEO het statuut van zelfstandig bestuurder. De basisvergoeding omvat zowel de vergoedingen die onder het statuut van loontrekkende als onder het statuut van zelfstandig bestuurder werden uitgekeerd.

(2) De variabele vergoeding werd berekend op de resultaten van het boekjaar 2023-2024 en uitbetaald in boekjaar 2024-2025.

(3) Als loontrekkende genoot de CEO van een aanvullend pensioenplan. Dit aanvullend pensioenplan bestond uit een "Defined Contribution Plan" en Colruyt Group betaalde een jaarlijkse bijdrage van 18% van de basisvergoeding. Dit plan is stopgezet bij de overgang naar het statuut van zelfstandig bestuurder.

(4) De rubriek "Overige componenten" bestaat enkel uit een forfaitaire onkostenvergoeding. De uitbetaling werd stopgezet bij de overgang naar het statuut van zelfstandig bestuurder.

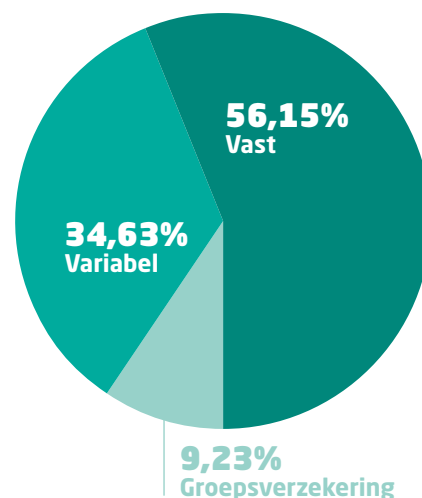
De pay ratio bedraagt 18,6 en is de verhouding tussen het contractuele basisuurloon van de CEO en het mediane contractuele basisuurloon onder de vaste werknemers (exclusief studenten). We verwijzen voor meer info naar het Duurzaamheidsverslag (hoofdstuk "Sociaal - Eigen personeel - 3. Gelijke behandeling en kansen).

VERGOEDING VAN DE ANDERE LEDEN VAN HET DIRECTIECOMITÉ

We vermelden de wijzigingen in samenstelling en verantwoordelijkheden van het Directiecomité die gebeurd zijn tijdens boekjaar 2024/25:

- Bart De Schutter, General Manager van Colruyt France, maakt sinds november 2024 geen deel meer uit van het Directiecomité.
- Peter Vanbellingen is op 1 september 2024 overgegaan van directeur IT naar COO Group Services en in die hoedanigheid lid gebleven van het Directiecomité.

De vergoeding die rechtstreeks of onrechtstreeks aan de andere leden van het Directiecomité werd betaald, omvat globaal in het boekjaar 2024/25:



Basisvergoeding	EUR 2.611.533
Variabele remuneratie in cash ⁽¹⁾	EUR 1.610.469
Bijdragen betaald voor groepsverzekering ⁽²⁾	EUR 429.126
Overige componenten ⁽³⁾	EUR 27.122
Totaal	EUR 4.678.250

(1) De variabele vergoeding werd berekend op de resultaten van het boekjaar 2023-2024 en uitbetaald in boekjaar 2024-2025.

(2) 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 de maandvergoeding x 13,92. Dit bedrag bevat ook bijkomende individuele pensioentoezeggingen.

(3) De rubriek "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.

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

	BJ 2019/20 tov BJ 2018/19	BJ 2020/21 tov BJ 2019/20	BJ 2021/22 tov BJ 2020/21	BJ 2022/23 tov BJ 2021/22	BJ 2023/24 tov BJ 2022/23
Totale Remuneratie ⁽¹⁾					
CEO	4,38%	4,34%	-14,33%	-13,59%	16,13%
Directie	10,87%	14,94%	-13,27%	-14,11%	11,31%
Variabele vergoeding ⁽¹⁾					
CEO	7,31%	3,14%	-38,21%	-50,34%	135,39%
Directie	10,30%	2,60%	-29,61%	-70,31%	261,45%
Performance Colruyt Group					
EBIT-marge	0,16%	-0,07%	-1,53%	-1,13%	1,70%
EBIT	5,36%	2,37%	-28,32%	-25,76%	68,46%
Maatschappelijk toegevoegde waarde					
Tewerkstelling VTE	2,53%	7,34%	0,07%	1,04%	4,13%
Bijdrage Belgische schatkist	3,48%	-2,97%	2,42%	-0,12%	5,52%
Voedsel geschonken aan sociale organisaties (ton)	26,27%	5,68%	24,82%	18,27%	18,26%
Gemiddelde verloning VTE Colruyt Group ⁽²⁾					
Loonmassa / VTE	1,00%	0,05%	4,37%	8,38%	-3,56%

(1) Voor de berekening van totale remuneratie en variabele vergoeding werken we hier met het opgebouwde salaris.

Dit betekent dat we telkens rekening houden met de variabele vergoeding van jaar X+1, wat opgebouwd werd in jaar X.

We doen dit om de vergelijking tussen de groepsresultaten en de betaalde remuneratie te vereenvoudigen.

Dit houdt in dat de totale remuneratie voor het boekjaar, zoals hierboven vermeld, bestaat uit:

- Vergoedingen ontvangen in het voorgaande boekjaar 2023/24:

- De vaste vergoeding,

- Bijdragen van de groepsverzekering en

- Andere componenten

- Aangevuld met de variabele vergoeding berekend op de resultaten van boekjaar 2023-2024 en ontvangen in het daaropvolgend boekjaar 2024/25.

Opgelet: voor boekjaar 2022/23 wordt nog de volledige vergoeding van Jef Colruyt als CEO meegenomen.

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

De EBIT is tussen boekjaar 2022/23 en 2023/24 sterk gestegen met 68,64 %. Dit maakt dat er voor het boekjaar 2023/24 opnieuw variabele vergoeding werd uitgekeerd, zowel aan de CEO als aan de andere leden van het directiecomité.

Colruyt Group blijft zoals steeds sterk inzetten op de creatie van maatschappelijke toegevoegde waarde en duurzaamheid. We verwijzen naar de kerncijfers in de intro en het luik Corporate Sustainability voor meer duiding bij de gerealiseerde maatschappelijke toegevoegde waarde en de duurzaamheidsdoelstellingen.

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 het boekjaar 2024/25 niet aan te passen.

In boekjaar 2024/25 hebben de leden van de Raad van Bestuur aldus volgende emolumenten ontvangen:

EMOLUMENTEN ONTVANGEN IN BOEKJAAR 2024/25 ⁽¹⁾

Korys NV (met vast vertegenwoordiger Griet Aerts)	EUR 97.000
Korys Business Services I NV (met vast vertegenwoordiger Hilde Cerstelotte) ⁽²⁾	EUR 48.500
Korys Business Services I NV (met vast vertegenwoordiger Senne Hermans) ⁽³⁾	EUR 48.500
Korys Business Services II NV (met vast vertegenwoordiger Frans Colruyt)	EUR 97.000
Korys Business Services III NV (met vast vertegenwoordiger Wim Colruyt)	EUR 97.000
Korys Management NV (met vast vertegenwoordiger Lisa Colruyt)	EUR 97.000
Kriya One BV (met vast vertegenwoordiger Jef Colruyt) (Voorzitter) ⁽⁴⁾	EUR 291.000
Stefan Goethaert BV (met vast vertegenwoordiger Stefan Goethaert, gedelegeerd bestuurder) ⁽³⁾	EUR 48.500
7 Capital SRL (met vast vertegenwoordiger Chantal De Vrieze, onafhankelijk bestuurder)	EUR 97.000
Fast Forward Services BV (met vast vertegenwoordiger Rika Coppens, onafhankelijk bestuurder)	EUR 97.000
Rudann BV (met vast vertegenwoordiger Rudi Peeters, onafhankelijk bestuurder)	EUR 97.000
TOTAAL	EUR 1.115.500

(1) Brutobedragen op jaarbasis.

(2) Bestuursmandaat beëindigd na de Algemene Vergadering van 25 september 2024.

(3) Bestuursmandaat gestart na de Algemene Vergadering van 25 september 2024.

(4) Sinds 6 juni 2024 neemt Kriya One BV, vast vertegenwoordigd door Jef Colruyt, de voorzittersrol in de Raad van Bestuur op.

STEM 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 2023/24 op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 25 september 2024 door 89,63% van de aanwezige en bij volmacht vertegenwoordigde aandeelhouders werd goedgekeurd. Ook het gewijzigde Remuneratiebeleid werd op de Algemene Vergadering van 25 september 2024 met iets meer dan 97% van de stemmen goedgekeurd.

3. Risicobeheer en interne controle ⁽¹⁾

3.1 Inleiding

“Ondernemen is berekende risico’s nemen”, is een groepsprincipe van Colruyt Group. Enkel door te ondernemen en nieuwe initiatieven op te zetten blijven we relevant in de toekomst. Bij ondernemen hoort echter ook de kans op mislukkingen. Daarom staan we op voorhand stil bij de relevantie, de levensvatbaarheid en de haalbaarheid van nieuwe initiatieven. We gaan aandachtig te werk om de risico’s in kaart te brengen en te mitigeren. Eenmaal in actie zijn we bereid om te leren uit onze fouten en hebben we de moed om te stoppen wanneer het écht niet lukt.

3.2. Risicofilosofie

Colruyt Group streeft naar een beleid van duurzaam ondernemerschap. Dit vertaalt zich concreet in de strategische, tactische en operationele doelstellingen van Colruyt Group en van elke operating unit, domein, groepsprogramma, De activiteiten van Colruyt Group zijn blootgesteld aan een aantal interne en externe risico’s, of onzekerheidsfactoren die het vermogen van Colruyt Group om deze doelstellingen te verwezenlijken kunnen beïnvloeden.

Colruyt Group is ervan overtuigd dat risicobeheer integraal deel moet uitmaken van de cultuur van de organisatie. Zo creëert ze een omgeving waarin mensen worden bewogen om met de nodige transparantie risico’s te erkennen en ermee om te gaan. Colruyt Group hanteert een eerder lage tot gemiddelde risicoappetijt.

Het risicobeheer van Colruyt Group richt zich enerzijds op risicobewustzijn en op het controleren en/of beperken van de meest ernstige risico’s of bedreigingen. Daarnaast geeft het de ruimte om beheersbare risico’s te nemen bij het nastreven van de strategische doelstellingen.

Het beheersen van de belangrijkste risico’s is een kerntaak van ieder directielid en dit binnen zijn/haar operationele verantwoordelijkheden. Ter ondersteuning van de directie heeft Colruyt Group een geheel van risicobeheersystemen opgezet met als doel redelijke zekerheid te bieden in volgende domeinen:

- realisatie van de strategische doelstellingen;
- bescherming van de gezondheid en veiligheid van de klant en de medewerkers;
- bewaken van de reputatie van Colruyt Group en haar merken;
- effectiviteit en efficiëntie van de bedrijfsprocessen;
- betrouwbaarheid van de financiële rapportering;
- conformiteit met de toepasselijke wetgeving en reglementering;
- beheersen van potentiële financiële impacten;
- bewaken van de impact van Colruyt Group op zijn omgeving.

In dit deel van het jaarverslag worden de belangrijkste kenmerken van deze systemen behandeld. Colruyt Group heeft zich voor de opzet van deze risicobeheersystemen geïnspireerd op de principes van de COSO- & ISO-referentiekaders.

3.3. Componenten van de risicobeheersystemen en interne controlesystemen

3.3.1. Governance

De Raad van Bestuur heeft de algemene verantwoordelijkheid voor het toezicht op de risico’s en voor de instandhouding van een robuust systeem voor risicobeheer en interne controle en zorgt daarbij ook voor de bepaling van de risicoappetijt van Colruyt Group.

De Raad van Bestuur erkent het belang van het identificeren en actief volgen van strategische, financiële, operationele, milieu, sociale, governance, informatie & technologie, markten & commerciële risico’s en andere bedreigingen, trends en uitdagingen voor de onderneming op langere termijn.

Het Auditcomité ondersteunt de Raad van Bestuur bij het risicobeheer en is verantwoordelijk voor de beoordeling van de doeltreffendheid van de processen voor risicobeheer en interne controle gedurende het jaar.

De leden van het Directiecomité zijn verantwoordelijk voor het dagelijks risicobeheer binnen hun respectieve operating units, domeinen, Daarom identificeren de leden, samen met hun respectievelijke teams, de belangrijkste en opkomende risico’s en zorgen zij voor de interne follow-up en het toezicht op die risico’s. Daarnaast richt het Directiecomité zich op de evaluatie van de voorgestelde strategieën voor risicobeheer, alsook op het ontwerp, de uitvoering en de evaluatie van de interne controle. Hierover wordt periodiek gerapporteerd op het Auditcomité.

De afdeling Risicobeheer coördineert en faciliteert het risicoproces door methodieken en richtlijnen aan te reiken, risicoanalyses te ondersteunen en te zorgen voor een gestructureerde aanpak bij het identificeren, beoordelen en beheersen van risico’s. Daarnaast zorgen zij voor een consolidatie van de risico’s die geïdentificeerd werden binnen de operating units, domeinen, groepsprogramma’s, ... en bezorgen zij deze aan het Directiecomité en het Auditcomité.

3.3.2. 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 Opportunity & Risk Management). De voornaamste doelstellingen zijn enerzijds het vergroten van het risicobewustzijn binnen de organisatie en anderzijds het in kaart brengen van de risico’s waaraan Colruyt Group en haar dochters zijn blootgesteld, om ze vervolgens te beheersen.

“Iedereen is ondernemer” is een principe dat bij Colruyt Group centraal staat. We willen onze medewerkers aanmoedigen om gecontroleerde risico’s te nemen want ondernemerschap is namelijk gebaseerd op het bewust nemen van risico’s. Alle operating units, maar ook overkoepelende domeinen (waar relevant), groepsprogramma’s en grote projecten van Colruyt Group hebben het traject zoals hieronder beschreven doorlopen en updaten dit op regelmatige basis.

(1) Dit onderdeel maakt deel uit van het Jaarverslag van de Raad van Bestuur conform artikel 3:6 en 3:32 WvV.

B. RISICOCULTUUR

Colruyt Group past een geïntegreerde risicobeheersingsaanpak toe op basis van het 'three lines of defence-model'. Dit model bepaalt hoe specifieke verantwoordelijkheden kunnen worden toegewezen binnen de organisatie om de doelstellingen van Colruyt Group te bereiken en de bijbehorende risico's te beheersen. Deze aanpak draagt bij tot het versterken van de risicocultuur, het nemen van verantwoordelijkheid voor het beheer van risico's en interne controle en verdere optimalisatie en integratie van onafhankelijke controlefuncties (risicobeheerfunctie, compliance functie en interne audit).

Eerste lijn - eigenaarschap en beheer van risico's en controle: de business zelf is verantwoordelijk voor alle risico's van zijn eigen processen en moet zorgen voor de identificatie en effectieve controles. Hier zorgt de business ervoor dat de juiste controles worden uitgevoerd, dat de zelfbeoordeling door de business van voldoende kwaliteit is, dat het risicobewustzijn voldoende is en dat voldoende capaciteit wordt toegewezen aan risicokwesties. Risicobeheer maakt integraal deel uit van de werking van Colruyt Group. Het gaat van het dagelijkse financieel en operationeel beheer - met inbegrip van het vierogenprincipe -, de analyse van nieuwe investeringsdossiers tot de formulering van strategie en doelstellingen.

Daarom is risicobeheer de verantwoordelijkheid van elke medewerker, met verschillende verantwoordelijkheden op elk niveau.

Tweede lijn - continue opvolging van risico's en controle: deze functies bieden ondersteuning aan de business en het management door expertise toe te passen en onafhankelijk van de business een oordeel te vormen over de risico's waarmee Colruyt Group wordt geconfronteerd. Deze functies bieden de zekerheid dat de business zelf (via het eerstelijnsmanagement) haar risico's onder controle heeft. Uiteraard ligt de primaire verantwoordelijkheid nog steeds bij de eerste lijn.

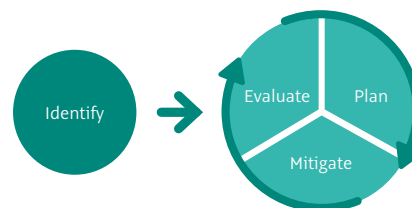
Derde lijn - voorziening van een onafhankelijk controlesysteem: de interne audit kan worden opgevat als een onafhankelijke beoordelingsfunctie ingebed in de organisatie, gericht op onderzoek en evaluatie van de goede werking, effectiviteit en efficiëntie van de processen, procedures en activiteiten van Colruyt Group. Dit kan betrekking hebben op gebieden zoals operationele processen, financiële transacties of de naleving van de toepasselijke boekhoudkundige en andere voorschriften. Door deze onafhankelijke beoordeling bezorgt de interne audit een beoordeling aan het Auditcomité over de operationele doeltreffendheid van de eerste- en tweedelijnsprocessen voor risicobeheer en interne controle. Voorts wordt de risicobeheerfunctie jaarlijks geëvalueerd door onze Commissaris (met focus op financiële rapportering), waarbij eventuele opmerkingen worden voorgelegd aan het Auditcomité en/of de Raad van Bestuur.

C. PROCES EN METHODOLOGIE

De volledige groep is opgedeeld in onder meer operating units en domeinen. Elke operating unit, en waar relevant ook het domein, groepsprogramma's en grote projecten, dient op een gestructureerde wijze de volgende processtappen te doorlopen. Dit proces wordt ook overkoepelend op het niveau van Colruyt Group doorlopen.

Per operating unit is er een risico-coördinator aangesteld die ondersteuning biedt aan de risico-eigenaars, een netwerk

overheen Colruyt Group in functie van kennisdeling dat ervoor zorgt dat het risicobeheer binnen de organisatie levend gehouden wordt. Ook binnen onze groepsprogramma's en grote projecten wordt dit proces doorlopen.



1. Risico-identificatie

De risico-identificatie gebeurt op regelmatige basis, bijvoorbeeld in voorbereiding op de nieuwe strategische plannen van een operating unit. Aansluitend wordt er jaarlijks stilgestaan bij de evolutie van de reeds geïdentificeerde risico's en de eventuele nieuwe risico's die intern ontstaan of ontstaan door veranderingen in de buitenwereld. Ook elk groot incident met focus op de mogelijkheid tot herhaling wordt geanalyseerd en bijgevolg al dan niet opgenomen als risico in het risicoregister.

2. Risico-evaluatie

Na elke risico-identificatie worden de risico's geëvalueerd en krijgen ze een risicoscore. Deze evaluatie houdt in dat de oorzaken en de gevolgen van een risico in kaart worden gebracht. Rekening houdend met de effectiviteit van de geïmplementeerde beheersmaatregelen worden de risico's ingeschaald naar kans en impact.

De kans dat een gebeurtenis zich voordoet, wordt ingeschat op basis van een tijdshorizon van vijf jaar en beoordeeld volgens een schaal met vijf categorieën: van "Zeldzaam", waarbij verwacht wordt dat het zich slechts in uitzonderlijke gevallen zal voordoen, tot "Bijna zeker", waarbij de gebeurtenis nagenoeg gegarandeerd plaatsvindt.

De impactschaal baseert zich op de risico-appetijt die werd vastgesteld in samenspraak met het Directiecomité en met de Raad van Bestuur. Om de impact in te schalen wordt er rekening gehouden met vier impact-assen, namelijk de financiële impact, impact op reputatie, de impact op de gezondheid en veiligheid van zowel de klant als de medewerker en de impact op het milieu. Reputatie wordt bij deze as zeer breed geïnterpreteerd als de reactie van alle mogelijke stakeholders. Stakeholders omvatten onder andere de klant, de medewerker, de aandeelhouder, de leverancier maar evengoed de buurtbewoner of belangengroeperingen.

3. Risicobeheer

Vervolgens wordt er een risicomatrix voor elke operating unit opgesteld aan de hand van de risicoscores, waarbij risico's worden onderverdeeld in kritiek, hoog, middelmatig, laag en insignificant. Elk risico wordt toegewezen aan een risico-eigenaar die verantwoordelijk is voor de opzet en implementatie van de actieplannen.

De kritieke 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 actieplan. De middelmatige risico's moeten periodiek gemonitord worden en actieplannen moeten uitgevoerd worden indien nodig. De lage risico's worden bij voorkeur geaccepteerd; quick wins mogen uitgevoerd worden.

Alle risico's worden opgenomen in het risicoregister van de betrokken operating unit en worden nadien door de afdeling Risicobeheer geïntegreerd in een geconsolideerd risicoregister.

4. Risico monitoren

De risico-eigenaar is verantwoordelijk voor het monitoren van de actieplannen. Vanuit de afdeling Risicobeheer wordt er periodiek een overzicht bezorgd aan de verantwoordelijke risico-eigenaar, zodoende deze het residuele risico binnen elke risico categorie kan aftoetsen met de vooropgestelde risico-appetijt en bijkomende acties kan nemen waar nodig.

5. Interne & externe risicorapportering

Het hele proces wordt, in samenspraak met het Directiecomité, gecoördineerd en gefaciliteerd door de afdeling Risicobeheer. Trimestrieel wordt er gerapporteerd aan het Directiecomité en, via het Auditcomité, aan de Raad van Bestuur. Directieleden hebben de opdracht om risicobeheer als expliciet hoofdstuk aan hun periodiek activiteitenverslag toe te voegen.

Jaarlijks worden de hoogste Colruyt Group risico's gedocumenteerd in het jaarverslag. Hierin staat een overzicht van de voor Colruyt Group specifieke en belangrijke risicofactoren met hun beschrijving en een kort overzicht van de reeds bestaande beheersmaatregelen om die risico's te mitigeren.

3.3.3. Maatregelen inzake risicobeheer en interne controle

A. BELANGRIJKSTE RISICO'S EN BEHEERSMAATREGELEN VAN COLRUYT GROUP

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

- Strategisch: zoals strategie en businessmodel, marktdynamiek, relaties met leveranciers en mergers & acquisities;
- Financieel: zoals de risico's verbonden aan de financiële markten (rente, valuta, grondstoffen), liquiditeit en krediet, kapitaalstructuur, accounting en financiële verslaggeving;
- Operationeel: zoals supply chain, crisismanagement en asset management;
- Milieu: zoals risico's m.b.t. klimaatverandering; biodiversiteit en grondstoffengebruik en circulaire economie;
- Sociaal: zoals risico's over talentbeheer, mensenrechten, gezondheid en veiligheid;
- Governance: waaronder risico over Corporate Governance en ethiek;
- Informatie & Technologie: zoals risico's over datamanagement, cyberveiligheid, innovatie en digitalisatie;
- Markten & Commercieel: waaronder risico's over prijszetting, relevantie op de markt en digitale strategie.

Enterprise Risk Management (ERM) en Corporate Sustainability Reporting zijn nauw met elkaar verbonden, aangezien beide gericht zijn op het identificeren en beheersen van risico's en opportuniteiten, waaronder duurzaamheidsgerelateerde kwesties. Een aantal van de hieronder beschreven risico's wordt verder en gedetailleerder behandeld in onze duurzaamheidsrapportage.

Risico	Waarom is dit een risico voor ons?	Wat zijn onze mitigerende acties?
STRATEGISCHE RISICO'S		
Colruyt Strategie & Business Model	De behoeften van onze klanten evolueren voortdurend. Om relevant te blijven voor onze klanten en ons te onderscheiden van de concurrentie, zet Colruyt Group in op een sterk en complementair aanbod van producten en diensten. Dit omvat onze winkelformules, eigen merken en private labelproducten waarvan wij producent of exclusieve distributeur zijn. De consolidatie in de retailmarkt zal waarschijnlijk aanhouden door de toenemende concurrentie van grotere spelers. Daarnaast vormen demografische verschuivingen en veranderende consumentenvoorkeuren een belangrijke uitdaging. Indien Colruyt Group hier niet tijdig op zou anticiperen—bijvoorbeeld door een nieuw en verbeterd aanbod te introduceren—zou dit de vraag naar onze producten en diensten kunnen doen verminderen en een negatieve impact hebben op onze omzet. Ook kan veranderend consumentengedrag vereisen dat we onze strategie dienen bij te sturen en ons bestaande assortiment aanpassen of uitbreiden.	In elke van onze businessformules werken we kostenbewust, en daarnaast ontwikkelen we ook nieuwe formules om een antwoord te bieden op de voortdurend veranderende markt en ons te onderscheiden van de concurrenten. Een continue monitoring van consumentenvoorkeuren zorgt voor de noodzakelijke input voor onze strategische beslissingen. Onze groepsmissie: "Samen duurzaam meerwaarde creëren door waardengedreven vakmanschap in retail" staat bij deze beslissingen centraal en vormt de basis van ons nieuwe strategisch plan om dit risico daadkrachtig aan te pakken.
Leveranciers-relaties & Onderhandelingsmacht	Colruyt Group heeft een uitgebreid netwerk van leveranciers om de beschikbaarheid van producten in zijn winkels te waarborgen. Effectieve relaties met deze leveranciers zijn cruciaal voor het operationele succes en de duurzaamheidsdoelstellingen van Colruyt Group. Slecht beheerde leveranciersrelaties kunnen leiden tot problemen zoals verstoringen in de supply chain, inconsistente productkwaliteit of niet-naleving van ethische en milieunormen. Bovendien kan afhankelijkheid van een beperkt aantal leveranciers de kwetsbaarheid vergroten, wat de continuïteit en flexibiliteit van de bedrijfsvoering beïnvloedt. Daarnaast staat onze onderhandelingsmacht onder druk door de impact van internationale concurrenten met hogere omzetten en de verdere concentratie van leveranciers. Hierdoor dreigt onze positie als Belgisch marktleider aan relevantie te verliezen aangezien beslissingen steeds minder in België worden genomen.	We zijn aangesloten bij verschillende inkooporganisaties (EMD en Agecore) en communiceerden ook recent over de oprichting van een nieuwe retailalliantie. Deze samenwerkingen stellen ons in staat om onze onderhandelingsposities te versterken en betere voorwaarden te verkrijgen bij leveranciers. Dit stelt ons ook in staat om bilaterale samenwerkingen aan te gaan met nieuwe partners. Dergelijke samenwerkingen komen ten goede van onze klanten aangezien deze noodzakelijk zijn om de verkoopprijzen onder controle te houden en het toe laat om blijvend te investeren in innovaties. Daarnaast onderhouden we een voortdurende dialoog met onze leveranciers om langdurige samenwerkingen op te bouwen, samen vooruitgang te boeken in onze duurzaamheidsdoelstellingen en streven we maximaal naar waardegedreven samenwerkingen. Zo zetten we stappen richting duurzamer transport en waarborgen we de naleving van ethische en milieunormen.

Risico	Waarom is dit een risico voor ons?	Wat zijn onze mitigerende acties?
FINANCIËLE RISICO'S		
Financierings- risico	De groep behoudt haar langetermijn focus en blijft doelgericht investeren in duurzaamheid en efficiëntie, digitale transformatie en innovatie, haar medewerkers en haar aanbod. Dit kan vereisen dat de groep financiering ophaalt via de schuld- en kapitaalmarkten. De financiële prestaties van Colruyt Group, de macro-economische context, de veranderende verwachtingen van investeerders en het niveau van de uitstaande financiële schuld kunnen de mogelijkheid van Colruyt Group beïnvloeden om nieuwe schulden of effecten uit te geven of extra financiering aan te trekken. Indien Colruyt Group er niet in slaagt nieuwe financiële middelen aan te trekken, loopt zij het risico over onvoldoende middelen te beschikken om te investeren en zo haar langetermijnstrategie te realiseren.	Colruyt Group beschikt op 31 maart 2025 over een netto-cashpositie. Naast kostenefficiënt werken, wordt er ook blijvend gefocust op de verbetering van het werkkapitaal. Bovendien beschikt Colruyt Group, naast diverse bilaterale kredietlijnen, ook over een gesyndiceerde kredietfaciliteit van EUR 670 miljoen, die op 31 maart 2025 niet opgenomen is.
OPERATIONELE RISICO'S		
Supply Chain & Bedrijfs- continuïteit	Verstoringen in interne bedrijfsprocessen, zoals onderbrekingen in de logistiek, IT-infrastructuur of bedrijfsfaciliteiten, kunnen de beschikbaarheid van producten in de winkels beïnvloeden en de operationele continuïteit van Colruyt Group in gevaar brengen. Problemen zoals systeemstoringen, uitval van distributiecentra of onvoldoende capaciteiten in transport kunnen leiden tot vertragingen en verhoogde kosten. Daarnaast kunnen acties van derden, vakbondsacties of een gezondheidscrisis de werking van de toeleveringsketen verstoren, wat verdere uitdagingen met zich meebrengt. Dergelijke verstoringen kunnen aanzienlijke gevolgen hebben voor commerciële activiteiten, klanttevredenheid en de algehele reputatie van Colruyt Group.	Wij hebben een duidelijk beleid voor bedrijfscontinuïteit opgesteld, ondersteund door verschillende business continuity plannen en substantiële investeringen in onze supply chain en logistiek. Daarnaast zijn we (deels) verzekerd om eventuele resterende residuele risico's te beperken. De diversificatie van onze supply chain, zowel op het gebied van inkoop als operationele organisatie, stelt ons in staat om in te spelen op de beperkingen van lokale productie en om risico's zoals klimaatverandering en geopolitieke instabiliteit beter te beheren.
COMMERCIËLE RISICO'S		
Concurrentie & Marktdynamiek	Colruyt Group opereert in een zeer competitieve markt met internationale spelers en consolidatie van leveranciers. Veranderende consumentenvoorkeuren, een volatiele macro-economische en geopolitieke omgeving vereisen voortdurende monitoring en innovatie op het gebied van producten, branding en marktstrategieën. Factoren zoals inflatie, economische groei, geopolitieke spanningen, handelstarieven kunnen de operationele kosten en winstmarges onder druk zetten. Als Colruyt Group zich hier niet tijdig aan aanpast, kan dit leiden tot een afnemende vraag, verlies van marktaandeel, en bijkomende druk op de marges.	We blijven continu de marktdynamieken en consumentbestedingen scannen, terwijl we de macro-economische en geopolitieke situatie nauwgezet volgen om snel en efficiënt te kunnen reageren. Daarnaast blijft de focus liggen op operationele excellentie en continue kostenbeheersing, principes die Colruyt Group systematisch succesvol toepast.
Productkwaliteit & -veiligheid	Het waarborgen van hoogwaardige producten en strikte naleving van veiligheidsnormen is essentieel om de reputatie van Colruyt Group te beschermen en het risico op productterugroepingen, klantontevredenheid en juridische geschillen te verminderen. Colruyt Group loopt aansprakelijkheidsrisico's gedurende de productie, verpakking en verkoop van goederen. Colruyt Group is kwetsbaar voor zowel accidentele als opzettelijke productcontaminatie, bederf en verstoringen in transport of opslag, vooral bij bederfelijke producten.	Het Quality Management Systeem waarborgt de voedsel- en productveiligheid van ons assortiment door continue monitoring, analyse en verbetering. We hanteren strikte kwaliteitsstandaarden, certificeringen, normen en controles om een hoog kwaliteitsniveau te garanderen. Daarnaast blijven we actief investeren in <i>Product Defense</i>, <i>Product Fraud</i> en <i>Food Safety Culture</i> om de integriteit en veiligheid van onze producten te beschermen. We werken daarnaast nauw samen met leveranciers om de kwaliteit op een systematische en permanente manier te bewaken. Bovendien is Colruyt Group verzekerd tegen risico's zoals productaansprakelijkheid en recalls.

Risico	Waarom is dit een risico voor ons?	Wat zijn onze mitigerende acties?
MILIEURISICO'S		
Materiaalgebruik & Circulariteit	Colruyt Group erkent het cruciale belang van verantwoord gebruik van grondstoffen en het toepassen van circulaire praktijken om langdurige duurzaamheid te waarborgen. Inefficiënt gebruik van natuurlijke hulpbronnen, afhankelijkheid van eindige materialen en afvalproductie vormen risico's voor zowel het milieu als de operationele efficiëntie van Colruyt Group. Een centraal gegeven hierbij is het gebruik van verpakking. Dit is inherent verbonden aan de activiteiten van Colruyt Group, zowel voor productbescherming, logistiek als merkperceptie. Indien Colruyt Group niet snel genoeg evolueert naar verpakkingso oplossingen met een (nog) lagere milieu-impact kan dit leiden tot reputatieschade en bijkomende kosten met impact op onze concurrentiepositie en omzet.	Bij Colruyt Group zetten we ons in voor een duurzamer beheer van grondstoffen door onze producten en verpakkingen en diensten steeds meer circulair te maken. Dit doen we volgens de principes van de circulaire economie. Ons verpakingsbeleid steunt op 3 pijlers voor het ontwerp: (1) focus op reductie van grondstoffen door het vermijden, verminderen en hergebruiken (refuse/reduce/reuse) van verpakkingen, (2) duurzame materialen gebruiken en (3) inzetten op recyclage. Zo gebruiken we de grondstoffen zo efficiënt mogelijk en minimaliseren we afval. Ook op het vlak van bouw- en inrichtingsmaterialen hebben we een plan opgezet om tegen 2050 volledig circulair te werken. Daarbij richten we ons op het gebruik van herbruikbare en recycleerbare materialen en het verhogen van de effectieve hergebruikratio.
Klimaat-adaptatie	De gevolgen van klimaatverandering zijn wereldwijd merkbaar en omvatten stijgende zeespiegels, frequentere en intensere extreme weersomstandigheden, en verstoringen van ecosystemen en biodiversiteit. Deze extreme weersomstandigheden zoals droogte, overstromingen en stormen kunnen leiden tot mislukte oogsten en supply chain onderbrekingen en kunnen zo directe gevolgen hebben op kritieke operationele processen van Colruyt Group en de beschikbaarheid van onze producten.	Voor de beschikbaarheid van onze producten is een beleid ontwikkeld, waarin strategische keuzes zijn gemaakt met betrekking tot onderbrekingen in de toeleveringsketen. Daarnaast werken we aan plannen voor onze private brands. Colruyt Group heeft met Colimpo Ltd ook tradingactiviteiten in Hong Kong en Thailand om zo breed mogelijk te kunnen sourcen en snel te schakelen wanneer nodig. Wat onze eigen operaties betreft, worden er grondige analyses uitgevoerd met een specifieke focus op de fysieke impacten van klimaatverandering. Hiermee brengen we de specifieke risico's in kaart en nemen we indien nodig maatregelen om deze te mitigeren.
SOCIALE RISICO'S		
Talentbeheer	Het succes van Colruyt Group is in grote mate afhankelijk van het aantrekken, ontwikkelen en behouden van gekwalificeerd talent in een competitieve arbeidsmarkt. Hoog personeelsverloop of moeilijkheden bij het invullen van sleutelposities kunnen de strategische uitvoering en operationele efficiëntie belemmeren.	Colruyt Group investeert sterk in het aantrekken, ontwikkelen en behouden van gekwalificeerd talent via jobdagen, directe werving, interne jobrotatie en opleidingen. We hanteren het principe 'bezetting is meer dan aanwerven' door zelf opleidingen te organiseren voor moeilijk vindbare profielen en extra in te zetten op omscholing. Daarnaast optimaliseren we onze diensten door automatisering, outsourcing en offshoring. Tot slot ligt de focus op het creëren van een aangename werkomgeving die in lijn ligt met onze waarden.
Gezondheid & Veiligheid	Colruyt Group heeft in zijn retail-, logistieke en distributieactiviteiten rekening te houden met risico's op vlak van veiligheid en gezondheid op het werk. Deze risico's zorgen ervoor dat er dagelijks aandacht nodig is voor het vermijden van arbeidsongevallen, het aanpakken van ergonomische vraagstukken en uitdagingen op het gebied van mentale gezondheid. Programma's voor het welzijn van werknemers en dagelijkse aandacht voor veiligheid, inherent aan alle taken en activiteiten, zijn essentieel om te zorgen voor een veilige en gezonde werkomgeving.	De veiligheid en arbeidsvreugde van onze medewerkers staat centraal in al onze processen. Colruyt Group heeft programma's geïmplementeerd met robuuste veiligheidsmaatregelen om het welzijn van werknemers te waarborgen en integreert deze in de dagelijkse werkprocessen. Dit stelt Colruyt Group in staat om ongevallen te voorkomen. Door een gezonde en veilige werkomgeving aan te bieden, is er een positieve bijdrage aan het bedrijfsresultaat. Daarnaast wordt er zowel proactief ingezet op factoren die bijdragen aan kwalitatief en zinvol werk, als reactief door medewerkers te ondersteunen bij hun re-integratie na ziekte.

Risico	Waarom is dit een risico voor ons?	Wat zijn onze mitigerende acties?
GOVERNANCE RISICO'S		
Niet-naleving van regelgeving	Colruyt Group wordt geconfronteerd met een steeds complexer en strenger regelgevingslandschap, dat aanzienlijke middelen en aandacht vereist. Deze complexiteit vergroot het risico op onbedoelde niet-naleving, wat kan leiden tot boetes, operationele verstoringen en reputatieschade. Niet-naleving kan ook de mogelijkheid van Colruyt Group beperken om uit te breiden en te investeren in strategische initiatieven zoals duurzaamheid en innovatie.	Colruyt Group volgt de ontwikkelingen in wet- en regelgeving nauwgezet en beoordeelt voortdurend de impact op onze bedrijfsvoering. Dankzij deze continue monitoring kunnen we snel inspelen op veranderingen, doordachte beslissingen nemen en proactieve maatregelen treffen om risico's te minimaliseren en naleving te waarborgen.
INFORMATIE & TECHNOLOGIE GERELATEERDE RISICO'S		
Gegevensprivacy & -beveiliging	Het beschermen van gevoelige klant-, medewerkers- en bedrijfsgegevens is essentieel voor het behoud van het vertrouwen van klanten en voor de naleving van de wetgeving op gegevensbescherming, zoals de GDPR. Risico's omvatten datalekken, onbevoegde toegang of onvoldoende versleuteling, wat kan leiden tot financiële boetes en reputatieschade. Het proactief beheren van cyberbeveiliging en het implementeren van robuuste gegevensbeschermingsmaatregelen zijn cruciaal.	Ethisch omgaan met data waarborgt niet alleen de integriteit, maar zorgt ook voor duurzame waardecreatie uit informatie. Colruyt Group blijft investeren in data-ethiek, transparantie en veiligheid om deze risico's te minimaliseren. Dit gebeurt onder andere door de continue monitoring van de Data, Privacy & Security Board en de Data Protection Officer (DPO) op groepsniveau. Gegevens van klanten/medewerkers/leveranciers zijn binnen Colruyt Group alleen toegankelijk voor de medewerkers die deze nodig hebben voor de uitvoering van hun werkzaamheden. Al deze medewerkers volgen een grondige GDPR-opleiding. Van onze klanten verzamelen we uitsluitend de gegevens die nodig zijn om ze zo goed mogelijk van dienst te zijn, en behandelen deze gegevens op een ethische manier. We vragen niet meer gegevens dan noodzakelijk voor het aanbieden van onze diensten en we verkopen nooit privacygevoelige klantgegevens aan derden.
Cyberveiligheid	Colruyt Group loopt risico's door cyberdreigingen, zoals phishing, ransomware en DDoS-aanvallen, die operationele systemen kunnen verstoren wat kan leiden tot financiële of reputatieschade. Deze risico's ontstaan zowel door interne kwetsbaarheden als externe bedreigers.	Met meer dan 33.000 medewerkers en tal van onlinekanalen en applicaties wordt Colruyt Group blootgesteld aan tal van bedreigingen. We investeren dan ook fors in cyberveiligheid en in een veiligheidsstrategie voor de lange termijn met de gepaste preventie- en detectiemaatregelen. Los daarvan zetten we continu in op bewustmaking en training van onze medewerkers.
Technologische Innovatie & Digitalisering	Concurrentieel blijven vereist dat Colruyt Group innoveert en digitale technologieën effectief implementeert. Risico's omvatten trage adoptie van nieuwe technologieën, weerstand tegen digitale transformatie of mislukte innovatietrajecten, die de concurrentiepositie kunnen belemmeren, de operationele efficiëntie kunnen verminderen en de klantervaring negatief kunnen beïnvloeden.	Er wordt stevig ingezet op baanbrekende manieren om onze (logistieke en winkel) processen te vereenvoudigen, versnellen of automatiseren. Efficiëntie is één van de kernwaarden van Colruyt Group, en daarom wordt er continu aandacht besteed aan technologische innovatie binnen de verschillende afdelingen. Zo werden we bijvoorbeeld in februari 2025 bekroond voor de introductie van palletautomatisatie in de winkel. We blijven ons als organisatie voortdurend afvragen wat onze strategische behoeften zijn op het gebied van digitalisering en blijven investeren in de opleidingen van onze medewerkers, de verdere digitalisering en het toepassen van kunstmatige intelligentie (AI).

3.3.4. Informatie en communicatie

Om medewerkers van de verschillende hiërarchische niveaus binnen Colruyt Group toe te laten hun functie naar behoren uit te voeren en hun verantwoordelijkheid te kunnen nemen, beschikt Colruyt Group 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 prestaties 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 leidinggevendende 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 bevatten onder andere omzet, brutowinst, loonkost, overige directe en indirecte kosten en afschrijvingen, EBIT en EBITDA;
- operationele rapportering bevat onder andere een gedetailleerde rapportering inzake omzet, brutowinst, loonkost, winkelcontributie, productiviteit winkels;
- project- of programmarapportering ten behoeve van de opvolging van projecten en programma's.

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 afdelingen Risicobeheer en Legal & Compliance en de operating unit Finance. Deze rapporteren op kwartaalbasis de verrichte werkzaamheden en resultaten.

Zowel externe audit als de afdelingen Risk en Legal & 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 geconsolideerde jaarrekening en de afzonderlijke statutaire jaarrekeningen, voor de afdeling Risicobeheer ligt de nadruk eerder op beheersing van de procesrisico's en van de mogelijke negatieve gevolgen hiervan en voor de afdeling Legal & Compliance ligt dit op de opvolging van het volgen van de geldende interne beleidsregels en wetgeving in al onze processen.

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. Zo nodig worden acties tot bijsturing geïnitieerd.

3.4. 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 Colruyt Group de volgende beheersmaatregelen en interne controles ingevoerd:

3.4.1. Afsluitproces

Terwijl de boekhouding maandelijks wordt afgesloten, voornamelijk ten behoeve van de managementrapportering, worden de financiële cijfers van Colruyt Group 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. Aan het einde van elke afsluiting wordt het proces geëvalueerd en zo nodig bijgesteld. 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 onder meer een IFRS-competentie cel opgezet.

3.4.2. Kwaliteitsbewaking opgeleverde cijfers

Het afsluitproces doorloopt verschillende rollen zoals Boekhouding, Financial Controlling, Consolidatie en Investor Relations, deze laatste twee ten behoeve van de informatieverstreking aan de Raad van Bestuur. Elke afdeling voert kwaliteitscontroles uit binnen het kader van functiescheiding. 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 vergeleken met de verwachtingen die voorop werden gesteld. Ten slotte gebeurt er een laatste nazicht ter validering door de financiële directie.

3.4.3. 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.

Aandeelhouderschap - aandelen en obligaties Colruyt

1. Kalender voor de aandeelhouders

10/09/2025	Registratiedatum voor neerlegging van aandelen voor deelname aan de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders
24/09/2025 (16u00)	Algemene Vergadering van Aandeelhouders over het boekjaar 2024/25
	Dividend over boekjaar 2024/25 (coupon 16)
25/09/2025	Cum dividend date (laatste handelsdag waarop het aandeel inclusief dividend wordt verhandeld)
26/09/2025	Ex-date (detachering van de coupons)
29/09/2025	Record date (centralisatie van de coupons)
30/09/2025	Betaalbaarstelling
10/10/2025	Attesten in verband met vrijstelling of verminderde roerende voorheffing op dividenden in ons bezit
09/10/2025	Buitengewone Algemene Vergadering Kapitaalverhoging Colruyt Group NV voorbehouden aan de personeelsleden van Colruyt Group (art. 7:204 Wetboek van vennootschappen en verenigingen)
16/12/2025	Publicatie geconsolideerde halfjaarlijkse informatie van het boekjaar 2025/26
17/12/2025	Informatievergadering voor de financiële analisten
16/06/2026	Publicatie geconsolideerde jaarlijkse informatie van het boekjaar 2025/26
17/06/2026	Informatievergadering voor de financiële analisten
31/07/2026	Publicatie jaarrapport van het boekjaar 2025/26
30/09/2026	Algemene Vergadering van Aandeelhouders over het boekjaar 2025/26

2. Dividend van het boekjaar 2024/25 ⁽¹⁾

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 te laten evolueren in verhouding met de mutatie van de groepswinst. Hoewel dit geen vaste regel is, wordt jaarlijks, en onder voorbehoud van een positief resultaat, minimaal een derde van de economische groepswinst uitgekeerd.

De Raad van Bestuur zal aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 24 september 2025 voorstellen om een brutodividend van 1,38 euro toe te kennen aan de in de winst van het boekjaar 2024/25 delende aandelen van Colruyt Group NV. Op het brutodividend van EUR 1,38 zullen de aandeelhouders EUR 0,966 netto ontvangen, na inhouding van 30% roerende voorheffing.

Het gewoon brutodividend van het boekjaar 2024/25 wordt betaalbaar gesteld vanaf 30 september 2025, tegen elektronische afgifte van coupon nr. 16 aan de loketten van de financiële instellingen. BNP Paribas Fortis Bank zal optreden als uitbetalingsinstelling (Principal Paying Agent) van de dividenden.

Op inkomsten uit roerende goederen zoals dividenden en interesten is sinds 1 januari 2017 30% roerende voorheffing verschuldigd. Sinds 1 januari 2018 kunnen Belgische belastingplichtigen- natuurlijke personen jaarlijks de roerende voorheffing die ingehouden werd op bepaalde dividenden van hun Belgische en buitenlandse aandelen tot een beperkt bedrag recupereren via de aangifte in de personenbelasting (voor het inkomstenjaar 2024 kan maximaal 249,90 euro aan roerende voorheffing op dividenden worden gerecupereerd, wat overeenstemt met 833 euro aan ontvangen brutodividenden). Voor de buitenlandse aandeelhouders kan het bedrag van het nettodividend verschillen, afhankelijk van de tussen België en de diverse landen geldende dubbele belastingverdragen. De nodige attesten moeten uiterlijk op 10 oktober 2025 in ons bezit zijn.

(1) Onder voorbehoud van goedkeuring door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 24 september 2025.

Sinds de beursgang in 1976 werd het aandeel Colruyt meerdere malen gesplitst. De laatste splitsing dateert van 15 oktober 2010 waarbij het aandeel door vijf werd gedeeld. Sinds 15 oktober 2010 zijn enkel de aandelen met ISIN-code BE0974256852 genoteerd op Euronext Brussel. Verwijzend naar de wet van 14 december 2005 houdende de afschaffing van de effecten aan toonder en zoals gewijzigd door de wet van 21 december 2013, heeft Colruyt haar resterende aandelen aan toonder (in totaal 28.395 aandelen) op 24 maart 2015 verkocht op de gereglementeerde markt van Euronext Brussel. Personen die nog in het bezit waren van oude papieren Colruyt-aandelen en die hun hoedanigheid als aandeelhouder van deze stukken konden aantonen, hadden de mogelijkheid om van 1 januari 2016 tot 31 december 2024 de tegenwaarde ervan in geld, binnen de wettelijke grenzen, te bekomen bij de Deposito- en Consignatiekas. Sinds 1 januari 2025 zijn deze papieren effecten zonder waarde.

Rendement op het dividend

	Boekjaar 2024/25 ⁽¹⁾	Boekjaar 2023/24 ⁽²⁾	Boekjaar 2022/23
Brutodividend per aandeel	1,38	2,38	0,80
Dividend- rendement	3,63%	5,56%	2,97%
Pay-out ratio	50,5%	28,6%	51,0%

(1) Onder voorbehoud van goedkeuring door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 24 september 2025.
(2) Inclusief het uitbetaalde interimdividend van 1,00 euro per aandeel naar aanleiding van de éénmalige gerealiseerde meerwaarde op de verkoop van Parkwind door Virya Energy. Exclusief het éénmalige netto positief effect gerelateerd aan Virya Energy en exclusief het interimdividend bedraagt het dividendrendement 3,22% en de pay-out ratio 50,2%.

Informatie Colruyt-aandeel



Marktnotering

Euronext Brussel (sinds 1976)	
Lid Bel Mid index sinds 20/03/2023	
Ticker aandeel	COLR
ISIN-code	BE0974256852

Evolutie koers Colruyt-aandeel over het afgelopen boekjaar



Evolutie koers Colruyt-aandeel over de laatste vijf boekjaren



bron: www.euronext.com

3. Overzicht aandelenstructuur Colruyt Group NV ⁽⁶⁾

Op 31 maart 2025 bedroeg het kapitaal van de Vennootschap EUR 384.689.455,45, volledig volstort en vertegenwoordigd door 124.497.858 aandelen zonder nominale waarde, die op naam of gedematerialiseerd kunnen zijn.

Bij notariële akte dd. 17 december 2024 werden naar aanleiding van een kapitaalverhoging voorbehouden aan het personeel van Colruyt Group 148.968 nieuwe aandelen uitgegeven. Tevens werd overgegaan tot een vernietiging van 3.000.000 eigen aandelen.

Behoudens de eigen aandelen aangehouden door de Vennootschap zelf, waarvan de stemrechten overeenkomstig artikel 7:217 §1 lid 2 van het Wetboek vennootschappen en verenigingen geschorst zijn, zijn er geen beperkingen op de uitoefening van de stemrechten verbonden aan de aandelen van de Vennootschap.

Mutatie overzicht	2024/25	
Totaal aantal aandelen per 01/04/2024	127.348.890	
Creatie nieuwe aandelen naar aanleiding van de kapitaalverhoging voorbehouden voor het personeel op 17/12/2024	+ 148.968	
Vernietiging ingekochte eigen aandelen op 17/12/2024	- 3.000.000	
Totaal aantal aandelen per 31/03/2025	124.497.858	
Aantal aandelen ⁽¹⁾	2024/25	2023/24
Gewone aandelen	124.497.858	127.348.890
Winstdelende aandelen	124.497.858	127.348.890
Aandelen in eigen bezit	- 3.587.486	- 2.347.419
Aandelen in bezit van dochterondernemingen ⁽²⁾	0	0
Saldo winstdelende aandelen in juni	120.910.372	125.001.471
Gewoon brutodividend ⁽³⁾	1,38	1,38
Nettodividend	0,966	0,966
Winst ⁽⁴⁾	2,73	2,75
Berekeningsbasis (gewogen gemiddelde) ⁽⁵⁾	123.489.687 aandelen	126.163.912 aandelen
Beurskoers in Brussel (in EUR)		
Beurskoers op 31 maart	38,00	42,82
Hoogste koers van het boekjaar (slotkoers)	48,00	44,38
Laagste koers van het boekjaar (slotkoers)	34,62	24,94
Beurswaarde op 31 maart (in miljoen EUR)	4.730,92	5.453,08

(1) Toestand op 06/06/2025 en 07/06/2024 respectievelijk.

(2) De eigen aandelen die werden vervreemd aan dochtervennootschap CGMI BV worden niet in rekening gebracht omdat deze dividendgerechtigd zijn.

(3) Het totaal voorgestelde brutodividend voor boekjaar 2023/24 bestaat uit een interimdividend van EUR 1,00 bruto met betrekking tot de éénmalige gerealiseerde meerwaarde op de verkoop van Parkwind door Virya Energy (interimdividend uitgekeerd in december 2023) en uit een gewoon brutodividend van EUR 1,38.

(4) Voor boekjaar 2023/24: exclusief het éénmalige netto positief effect van EUR 704 miljoen gerelateerd aan Virya Energy. Inclusief dit effect bedroeg de nettowinst per aandeel in boekjaar 2023/24 EUR 8,33.

(5) Berekend op basis van het aantal winstdelende aandelen, na aftrek van de winstdelende aandelen in eigen bezit en in het bezit van dochterondernemingen (de eigen aandelen die werden vervreemd aan dochtervennootschap CGMI BV worden niet in rekening gebracht omdat deze dividendgerechtigd zijn).

(6) Dit onderdeel maakt deel uit van het jaarverslag van de Raad van Bestuur conform artikel 3:6 en 3:32 WvV.

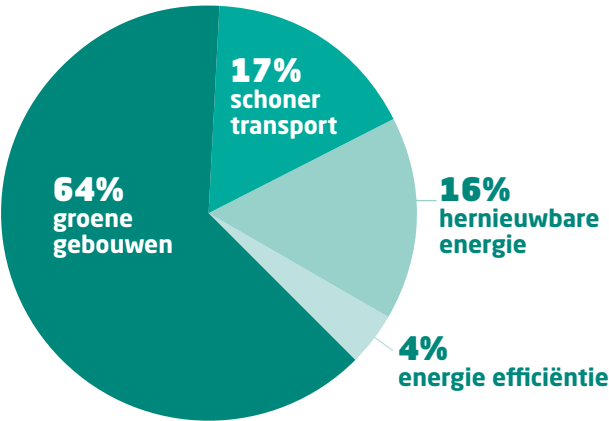
4. Obligaties ⁽¹⁾

Op 8 februari 2023 heeft Colruyt Group een uitgifte aangekondigd van vastrentende groene retailobligaties op naam van Colruyt Group NV voor een totaalbedrag van EUR 250 miljoen. De obligaties noteren op de gereglementeerde markt van Euronext Brussel over een periode van vijf jaar tot 21 februari 2028. De obligaties werden uitgegeven in coupures van 1.000 euro aan een uitgifteprijs van 101,875%. De marktprijs op 31 maart 2025 bedroeg 1.046,30 euro per coupure.

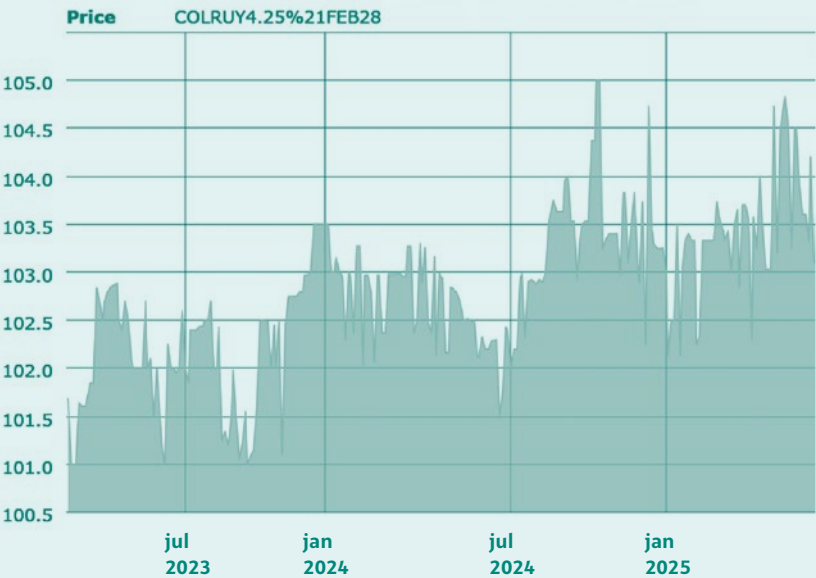
Geruggensteund door het intern ontwikkelde Sustainable Financing Framework dat een kader biedt voor duurzame financiering, laat de uitgifte van deze groene retailobligatie Colruyt Group toe zijn langetermijninvesteringen, in het bijzonder die in duurzaamheid, doelgericht verder te zetten alsook om een gediversifieerde financieringsmix op te zetten door optimaal om te gaan met alle mogelijke interest- en liquiditeitsrisico's. Colruyt Group heeft de volledige EUR 250 miljoen van de groene retailobligatie kunnen toewijzen aan groene investeringsprojecten. In lijn met de evolutie van de uitgaven op deze groene investeringsprojecten is in februari 2024 en februari 2025 gerapporteerd over de toewijzing ervan. Beide rapporten zijn samen met de prospectus consulteerbaar op de website van de Vennootschap onder www.colruytgroup.com/investeren/schuldfinanciering.

Emittent	Colruyt Group NV
Markt	Euronext Brussel
Soort	Corporate Bond
ISIN-code	BE0002920016
Nominaal bedrag	EUR 250 miljoen
Uitgiftedatum	21 februari 2023
Vervaldatum	21 februari 2028
Jaarlijks brutorendement	4,25%

Toewijzing per in aanmerking komende categorie



Prijzevolutie groene retailobligatie Colruyt Group NV – ISIN code BE0002920016



bron: www.euronext.com

(1) Dit onderdeel maakt deel uit van het Jaarverslag van de Raad van Bestuur conform artikel 3:6 en 3:32 WvV.

5. Inkoop en vervreemding van eigen aandelen ⁽¹⁾

Sinds meerdere jaren verleent de Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders machtiging aan de Raad van Bestuur van Colruyt Group NV om eigen aandelen te verwerven. Deze verwervingen van aandelen gebeuren overeenkomstig artikel 7:215 tot 7:218 van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen alsook overeenkomstig de artikelen 8:3 tot 8:6 van het koninklijk besluit van 29 april 2019 tot uitvoering van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen.

Inkopen eigen aandelen worden uitgevoerd door een onafhankelijke tussenpersoon met een discretionair mandaat, waardoor de inkopen zowel in open als in gesloten periodes plaatsvinden.

De Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 8 oktober 2024 heeft beslist vermelde machtiging aan de Raad van Bestuur te hernieuwen voor een periode van vijf jaar. Overeenkomstig artikel 8:4 van het koninklijk besluit van 29 april 2019 wordt de informatie over uitgevoerde inkoopverrichtingen uiterlijk op de zevende beursdag volgend op de datum van de verrichting meegedeeld aan de Autoriteit voor Financiële Diensten en Markten (FSMA) en tegelijk door de Vennootschap openbaar gemaakt via een persbericht op onze website www.colruytgroup.com.

Binnen het mandaat verleend door de Buitengewone Algemene Vergadering van 8 oktober 2024 heeft Colruyt Group over de periode van 1 april 2024 tot 31 maart 2025 in totaal 4.414.803 eigen aandelen ingekocht via de beurs.

Tijdens het boekjaar 2024/25 heeft Colruyt Group bij notariële akte van 17 december 2024 in totaal 3.000.000 eigen aandelen vernietigd.

Als gevolg van bovenvermelde verrichtingen heeft de Vennootschap op datum van 31 maart 2025 rechtstreeks of onrechtstreeks in totaal 3.618.171 eigen aandelen in haar bezit. Die aandelen vertegenwoordigden 2,91% van het totale aantal uitgegeven aandelen (124.497.858) op het einde van de verslagperiode.

Overeenkomstig artikel 7:217, § 1 van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen beslist de Raad van Bestuur dat de dividendrechten verbonden aan de aandelen of deelbewijzen die Colruyt Group NV rechtstreeks in bezit heeft, bij voortduur geschorst worden en vervallen zijn voor de periode dat zij worden aangehouden. Er worden bijgevolg geen dividenden op uitbetaald en de stemrechten verbonden aan deze aandelen zijn eveneens geschorst.

Overzicht inkoop eigen aandelen

Tijdens de verslagperiode	2024/25
Totaal eigen aandelen in bezit bij het begin van de verslagperiode (01/04/2024)	2.203.368
Aantal vernietigde eigen aandelen op 17/12/2024	- 3.000.000
Inkoop eigen aandelen in 2024/25	+ 4.414.803
Totaal eigen aandelen in bezit, rechtstreeks of onrechtstreeks, op het einde van de verslagperiode (31/03/2025)	3.618.171

Na de verslagperiode	2025/26
Totaal eigen aandelen in bezit bij het begin van de verslagperiode (01/04/2025)	3.618.171
Inkoop eigen aandelen in de periode van 01/04/2025 tot en met 06/06/2025	181.988
Totaal eigen aandelen in ons bezit, rechtstreeks of onrechtstreeks, op 06/06/2025	3.800.159

(1) Dit onderdeel maakt deel uit van het jaarverslag van de Raad van Bestuur conform artikel 3:6 en 3:32 WVV.

6. Structuur van het aandeelhouderschap

De Vennootschap heeft als referentieaandeelhouder de familie Colruyt (gestructureerd via hun investeringsvennootschap Korys) en aanverwanten. De raad acht het niet nodig om relationship agreements af te sluiten tussen de referentieaandeelhouder en de Vennootschap aangezien de referentieaandeelhouder sterk vertegenwoordigd is in de Raad van Bestuur en Colruyt Group daarenboven een familiebedrijf is waardoor er reeds een zeer nauwe band is tussen de Vennootschap en de familiale aandeelhouders.

In het boekjaar 2024/25 hebben onderstaande mededelingen en transparantiekennisgevingen plaatsgevonden die de evolutie van de structuur van het aandeelhouderschap van de Vennootschap weergeven.

6.1 Mededeling van een akkoord van onderling overleg (art. 74 OBA-wet van 1 april 2007) ⁽¹⁾

Op 26 augustus 2024 heeft Korys NV in naam van de in onderling overleg handelende partijen (Korys NV, familie Colruyt en aanverwanten en Colruyt Group) een actualisering van de deelnemingen aan de Vennootschap en aan de Autoriteit voor Financiële Diensten en Markten (FSMA) meegedeeld. Voornoemde partijen hadden op die datum een akkoord van onderling overleg overeenkomstig art. 74 § 7, lid 3 van de wet van 1 april 2007 op de openbare overnamebiedingen.

Volgens de voornoemde wet moet een actualisering van de betrokken deelnemingen één keer per jaar per einde augustus meegedeeld worden. De volledige brief is terug te vinden op onze website colruytgroup.com/nl/investeren.

Structuur van het aandeelhouderschap op basis van die actualisatie naar aanleiding van de mededeling van het akkoord van onderling overleg, dd. 26/08/2024

Betrokken partijen	Toestand 25/08/2023	Toestand 26/08/2024
Korys NV	74.058.801	81.075.093
Korys Investments NV	1.241.605	1.241.605
Korys Management Investments BV	193.915	193.915
Colruyt Group NV	7.762.826	2.854.482
Korys Business Services I NV	1.000	1.000
Korys Business Services II NV	1.000	1.000
Korys Business Services III NV	1.000	1.000
Stiftung Pro Creatura, stichting naar Zwitsers recht	146.755	144.755
Impact Capital NV	60.000	60.000
Natuurlijke personen (die rechtstreeks of onrechtstreeks minder dan 3% van de effecten met stemrecht van de Vennootschap bezitten)	8.566.764	8.499.368
TOTAAL	92.033.666	94.284.391

Op 26 augustus 2024 bedroeg het aantal in het onderling overleg betrokken aandelen 74,04% van het totaal aantal Colruyt-aandelen.

(1) Dit onderdeel maakt deel uit van het Jaarverslag van de Raad van Bestuur conform artikel 3:6 en 3:32 WvV.

6.2 Transparantiekennisgevingen (wet van 2 mei 2007)

In het kader van de wet van 2 mei 2007 en het KB van 14 februari 2008 (openbaarmaking van belangrijke deelnemingen in beursgenoteerde vennootschappen) hebben Korys NV, de familie Colruyt en aanverwanten, die in onderling overleg handelen, samen met Colruyt Group, het afgelopen boekjaar 2024/25 slechts één transparantiekennisgeving gepubliceerd op 29 oktober 2024. Uit deze transparantiekennisgeving van 28 oktober 2024 bleek dat de in onderling overleg handelende aandeelhouders Korys, de familie Colruyt en aanverwanten samen met Colruyt Group op 22 oktober 2024 in totaal 96.015.638 aandelen Colruyt Group aanhielden, die samen 75,40% van het totaal aantal aandelen uitgegeven door de Vennootschap (127.348.890) vertegenwoordigden.

De Vennootschap heeft geen kennis van andere overeenkomsten tussen aandeelhouders. De wettelijke drempels per schijf van 5% zijn van toepassing. Alle transparantiekennisgevingen zijn beschikbaar op de website colruytgroup.com/nl/investeren/aandeelhoudersinformatie.

Transparantiekennisgeving van 28 oktober 2024

	Vorige kennisgeving	Na de transactie	
Houders van stemrechten	# stemrechten	# stemrechten verbonden aan effecten	% stemrechten verbonden aan effecten
Stichting Administratiekantoor Cozin	0	0	0,00%
Korys NV	78.110.483	82.065.193	64,44%
Korys Investments NV	1.241.605	1.241.605	0,97%
Korys Management Investments BV	193.915	193.915	0,15%
Korys Business Services I NV	1.000	1.000	0,001%
Korys Business Services II NV	1.000	1.000	0,001%
Korys Business Services III NV	1.000	1.000	0,001%
Stiftung Pro Creatura	146.755	144.255	0,11%
Impact Capital NV	60.000	60.000	0,05%
Familie-aandeelhouders Colruyt	8.615.948	8.504.008	6,68%
Colruyt Group NV	1.990.695	3.590.989	2,82%
CGMI BV	212.673	212.673	0,17%
TOTAAL	90.575.074	96.015.638	75,40%

Noemer: 127.348.890

Volledige keten van gecontroleerde ondernemingen via dewelke de deelneming daadwerkelijk wordt gehouden:

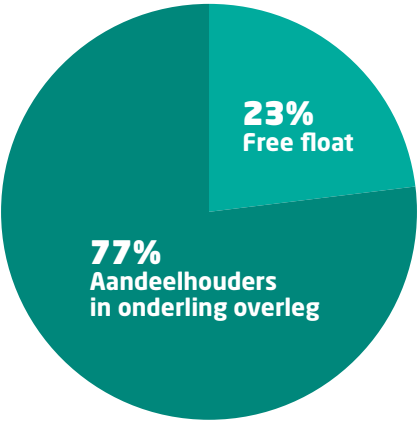
- Colruyt Group NV en diens dochtervennootschap CGMI BV worden gecontroleerd door Korys NV die op haar beurt gecontroleerd wordt door Stichting Administratiekantoor Cozin.
- Korys Investments NV alsook Korys Management Investments BV worden gecontroleerd door Korys NV.
- Korys Business Services I NV, Korys Business Services II NV en Korys Business Services III NV worden gecontroleerd door Korys NV.
- Stiftung Pro Creatura, stichting naar Zwitsers recht en Impact Capital NV worden gecontroleerd door natuurlijke personen die rechtstreeks of onrechtstreeks minder dan 3% van de effecten met stemrecht van de Vennootschap bezitten.

Colruyt Group NV en diens dochtervennootschap CGMI BV zijn geen partij bij de overeenkomsten van onderling overleg, maar die eigen aandelen worden wel meegenomen in hun hoedanigheid van dochtervennootschappen van Korys NV (art. 6, §5, 3° Transparantiewet); Korys NV wordt immers geacht deze aandelen onrechtstreeks aan te houden.

6.3 Actualisatie aandeelhouderschap per einde boekjaar 2024/25

Op basis van de structuur van het aandeelhouderschap naar aanleiding van voornoemde transparantieverklaring van de referentie-aandeelhouders van 28 oktober 2024 alsook van de eigen aandelen in bezit van de Vennootschap en de dochtervennootschappen op 31 maart 2025 en de gewijzigde noemer naar aanleiding van kapitaalverhoging voor personeel en de vernietiging van eigen aandelen op 17 december 2024, is de verdeling van het totaal aantal aandelen en gelijkgestelde financiële instrumenten op het einde van het boekjaar 2024/25 als volgt:

Aandeelhouders in onderling overleg	95.830.147
Familie Colruyt en Korys vennootschappen	92.211.976
Colruyt Group en dochtervennootschappen	3.618.171
Free float	28.667.711
TOTAAL	124.497.858



Per 31 maart 2025 hebben de aandeelhouders in onderling overleg ongeveer 77% van de aandelen van de Vennootschap in bezit. De overige aandelen (free float van 23%) zijn in handen van institutionele of individuele aandeelhouders die, individueel of in onderling overleg, niet de statutaire drempel van 5% overschrijden om een transparantiekennisgeving te doen.