

5

Deel 5: Deugdelijk/Duurzaam bestuur

1. Deugdelijk/Duurzaam bestuur verklaring

1.1. Referentiecodel

De wet van 6 april 2010 tot versterking van het deugdelijk bestuur bij de genoteerde vennootschappen werd op 23 april 2010 in het Belgisch Staatsblad gepubliceerd. De meeste door de wet nieuw ingevoerde verplichtingen zullen vanaf boekjaar 2011/2012 van toepassing zijn. Deze hebben in hoofdzaak betrekking op de oprichting van een Remuneratiecomité binnen de Raad van Bestuur en de bepalingen rond de vergoeding van het topmanagement.

De Raad van Bestuur heeft beslist om, vanaf de publicatie van de wet, de Belgische Corporate Governance Code 2009 aan te duiden als referentie voor het deugdelijk/duurzaam bestuur binnen de Groep Colruyt. Intussen werd deze code aangeduid als wettelijk verplicht referentiekader door het K.B. van 6 juni 2010. De code werd gepubliceerd samen met het K.B. van 6 juni 2010 in het Belgisch Staatsblad van 28 juni 2010.

Conform het "comply or explain"-principe geven wij hierna de afwijkingen van de aanbevelingen van de Code die de Groep Colruyt tijdens dit boekjaar toegepast heeft:

Momenteel telt de Raad van Bestuur twee uitvoerende bestuurders en zes niet-uitvoerende bestuurders, van wie één onafhankelijke bestuurder.

De Raad van Bestuur is van oordeel dat een uitbreiding van het aantal leden gepaard moet gaan met een verrijking in ervaring en competenties, zonder haar efficiënte werking in het gedrang te brengen.

Op de Algemene Vergadering van 21 september 2011, zal de Raad van Bestuur de benoeming van een bijkomende onafhankelijke bestuurder voorstellen. Vermits de raad vandaag uit leden van het mannelijke geslacht bestaat, zullen we in de zoektocht naar een bestuurder met de juiste competenties de voorrang geven aan vrouwelijke kandidates.

Het Remuneratiecomité zal opgericht worden na de Algemene Vergadering van 21 september 2011. Het eerste remuneratieverslag van het Remuneratiecomité zal in ons jaarverslag 2011/2012 gepubliceerd worden.

De Raad van Bestuur heeft een Auditcomité opgericht met de 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.

In de lijn van de jarenlange traditie in de Groep Colruyt is de Heer Jef Colruyt tegelijkertijd Voorzitter van de Raad van Bestuur en Voorzitter van de Directie Groep Colruyt en van de Toekomstraad. Deze afwijking van de aanbevelingen van de Belgische Corporate Governance Code voor beursgenoteerde vennootschappen is verantwoord, gezien de geschiedenis van de Groep Colruyt en de wens van de referentieaandeelhouders om de leiding van de Directie Groep aan één van hen toe te vertrouwen.

Uit respect voor de privélevensfeer van de leden van de Directiegroep publiceren wij enkel het totaal van de betaalde remuneraties. De vergoeding van Jef Colruyt als lid en Voorzitter van de Directiegroep is daarin begrepen. Vanaf boekjaar 2011/2012 zullen de nieuwe verplichtingen van de wet van 6 april 2010 tot versterking van het deugdelijk bestuur toegepast worden.

1.2. Charter

1.2.1. Algemene Vergadering

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

Oproeping tot alle Algemene Vergaderingen geschiedt overeenkomstig de wet.

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

De Algemene Vergadering moet ook opgeroepen worden binnen de maand van het verzoek of de schriftelijke aanvraag van aandeelhouders die samen minstens 1/5 van het maatschappelijk kapitaal vertegenwoordigen.

Elk aandeel geeft recht op één stem. Om tot de vergadering toegelaten te worden, dient iedere eigenaar van aandelen voor de opening van de zitting, het bewijs te leveren van zijn hoedanigheid van aandeelhouder. De eigenaar van aandelen aan toonder dient, om dit recht te kunnen uitoefenen, conform artikel 474 van het Wetboek van Vennootschappen, voorafgaandelijk deze aandelen aan toonder, naar zijn keuze, om te zetten in aandelen op naam of in gedematerialiseerde aandelen. De eigenaars van gedematerialiseerde aandelen dienen een attest van een erkende rekeninghouder neer te leggen waaruit de onbeschikbaarheid van de gedematerialiseerde aandelen tot op de datum van de algemene vergadering blijkt, en dit uiterlijk drie werkdagen voor de datum bepaald voor de bijeenkomst van de algemene vergadering, op de in de oproepingsbrieven aangeduide plaats.

Aandeelhouders stemmen in persoon of door een volmachtdrager. Elke volmachtdrager moet de voorwaarden vervuld hebben om toegelaten te worden tot de vergadering.

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

1.2.2. Raad van Bestuur Samenstelling

De samenstelling van de Raad van Bestuur is het resultaat van de structuur van het aandeelhouderschap van de vennootschap, waarin de familiale

aandeelhouders met de steun van de N.V. Sofina, 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 aan te kunnen passen 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 van de Aandeelhouders die exclusief het recht heeft om de bestuurders te benoemen (en ad nutum af te zetten).

Momenteel telt de Raad van Bestuur twee uitvoerende bestuurders en zes niet-uitvoerende bestuurders, van wie één onafhankelijke bestuurder.

De Raad van Bestuur is van oordeel dat een uitbreiding van het aantal leden gepaard moet gaan met een verrijking in competenties en ervaring die de ontwikkeling van de Groep Colruyt ondersteunt.

In de lijn van de jarenlange traditie in de Groep Colruyt is de Heer Jef Colruyt tegelijkertijd Voorzitter van de Raad van Bestuur en Voorzitter van de Directie Groep Colruyt en van de Toekomstraad. Deze afwijking van de aanbevelingen van de Belgische Corporate Governance Code voor beursgenoteerde vennootschappen is verantwoord, gezien de geschiedenis van de Groep Colruyt en de wens van de referentieaandeelhouders om de leiding van de Directie Groep aan één van hen toe te vertrouwen.

Werking van de Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur vergadert elk trimester volgens een vooraf vastgelegd schema, telkens in de tweede helft van de maanden september, november, maart en juni.

Wanneer nodig, vinden er tussentijdse vergaderingen plaats om specifieke onderwerpen te bespreken of tijdsgebonden beslissingen te nemen.

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

Tijdens de trimestriële vergaderingen van de Raad van Bestuur wordt van gedachten gewisseld en worden besluiten genomen over de algemene strategische, culturele, economische, commerciële, financiële en boekhoudkundige kwesties van de vennootschappen die tot de Groep Colruyt behoren. Dat gebeurt op basis van een dossier dat naast de geconsolideerde informatie over de Groep Colruyt ook uitgebreide informatie bevat over elk van de sectoren behorende tot de Groep Colruyt en de diverse vennootschappen ervan.

Vaste agendapunten zijn onder meer financiële resultaten, financiële vooruitzichten, investeringsvooruitzichten en activiteitenverslag per sector behorende tot de Groep Colruyt.

De bestuurders ontvangen hun dossier ten minste vijf dagen voor de vergadering.

Comités binnen de Raad van Bestuur

Gezien het beperkt aantal leden binnen de Raad van Bestuur, is er op dit ogenblik geen Benoemingscomité en geen Remuneratiecomité.

De emolumenten van de bestuurders, de remuneratie van de Voorzitter van de Directie Groep en de basisprincipes

van de remuneratie van de leden van de Directie Groep blijven beslist door de voltallige Raad van Bestuur.

De uitvoering van deze basisprincipes en de individuele remuneratie van de leden van de Directie Groep en van de Toekomstraad vallen onder de bevoegdheid van de Voorzitter van de Directie Groep.

De bepalingen van de wet van 6 april 2010 tot versterking van het deugdelijk bestuur bij de genoteerde vennootschappen inzake remuneratiecomité, remuneratieverslag en remuneratiebeleid zullen voor het eerst in boekjaar 2011/2012 toegepast worden.

De Raad van Bestuur heeft een Auditcomité met de onafhankelijke bestuurder en twee niet-uitvoerende bestuurders opgericht. Dit comité werkt samen met de directie van de groep en met de commissaris.

Het Auditcomité heeft een intern reglement opgesteld. Dit reglement is gepubliceerd op onze website: [www.colruytgroup.com/financiële info](http://www.colruytgroup.com/financiële%20info).

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

Remuneratie

Er bestaat geen protocol in verband met de uitoefening van de functie van bestuurder. Het is niet gebruikelijk aan de bestuurders kredieten of voorschotten toe te staan. De bestuurders ontvangen noch bonussen of aandelengerelateerde incentieve programma's, noch voordelen in natura of voordelen die verbonden zijn aan een pensioenplan.

In hun hoedanigheid als directeur krijgen de uitvoerende bestuurders dezelfde remuneratie-elementen en voordelen als het uitvoerend management van de Groep Colruyt.

De vergoeding van de bestuurders (individueel) en van de leden van de Directie Groep (collectief) worden hierna gepubliceerd op pagina 52 en 53.

Volgens de statutaire bepalingen is ten hoogste 10 % van de uitgekeerde winst (zonder de winstparticipatie van de werknemers) bestemd voor de bestuurders en ten minste 90 % voor de aandeelhouders.

1.2.3. Dagelijks bestuur

Onder het voorzitterschap van de Heer Jef Colruyt bestaat de Directie Groep Colruyt uit de Algemene directeurs van de verschillende sectoren van de groep, samen met de financieel directeur, de directeurs personeelszaken en de directeur bedrijfsprocessen en systemen van de groep.

De Directie Groep Colruyt bepaalt de globale strategie en de beleidsopties op groepsniveau en verzekert de coördinatie tussen de verschillende sectoren van de groep.

Per deelactiviteit zijn er Toekomststraden en Visievergaderingen rond specifieke thema's zoals 'duurzaam ondernemen', 'communicatie', 'marketing', 'personeelsbeleid', enz.

De Algemene Toekomstraad bestaat uit alle directeurs van de Groep Colruyt. Zij schenkt, als overleg- en verbindingsplatform, vooral aandacht aan de ontwikkeling van de langetermijnvisie van de groep en overlegt over de gemeenschappelijke visie en doelstellingen van de Groep Colruyt.

Deze vergaderingen zijn vast gepland, respectievelijk om de vier en de acht weken en staan onder het voorzitterschap van de Heer Jef Colruyt, Voorzitter van de Raad van Bestuur.

Daarnaast zijn er tweewekelijkse/maandelijks directievergaderingen onder het voorzitterschap van de algemene directeurs, met de directeurs van de verschillende sectoren. Daar gebeurt de concrete uitwerking van de genomen beleidsopties.

De dagelijkse leiding van de vennootschap is verdeeld tussen de Algemeen Directeurs en de directeurs van de groepservices (financiën, mens en organisatie, bedrijfsprocessen en systemen).

Iedere directeur vermeld onder de titel Toekomstraad heeft afzonderlijk binnen zijn afdeling de verplichting te waken over de naleving van alle wettelijke, reglementaire, organieke en conventionele bepalingen en draagt de verantwoordelijkheid bij overtreding daarvan. Op uitzondering van Jef Colruyt zijn de leden van de directie Groep Colruyt door een arbeidscontract met hun werkgever verbonden.

1.2.4. Resultaatbestemming - dividendpolitiek

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

De Raad van Bestuur streeft ernaar het jaarlijks dividend per aandeel minstens te laten toenemen in verhouding met de toename van de groepswinst. Hoewel dit geen vaste regel is, wordt jaarlijks minimaal 1/3 van de economische groepswinst uitgekeerd onder de vorm van dividenden en tantièmes.

Volgens de statutaire bepalingen is ten minste 90 % van de uitgekeerde winst (zonder de winstparticipatie van de werknemers) bestemd voor de aandeelhouders en ten hoogste 10 % voor de bestuurders.

1.2.5. Aandeelhouders/Aandelen Transparantiekennisgeving

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

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 laatste transparantiekennisgeving wordt steeds gepubliceerd in het jaarverslag van de vennootschap en op de site [www.colruytgroup.com/financiële info](http://www.colruytgroup.com/financiële_info).

Uit de laatste transparantiekennisgeving blijkt dat er in de aandeelhouderstructuur een groep referentieaandeelhouders bestaat. De familie Colruyt en de Groep Sofina zijn in overleg handelende aandeelhouders.

Deze aandeelhouders hebben ook gemeld dat zij meer dan 30% hielden van de effecten met stemrechten uitgegeven, dit op basis van de wet van 1 april 2007 op de openbare aanbiedingen.

Voorkennis - Maatregelen ter voorkoming van marktmisbruik en het gebruik van voorkennis

De Etablissements Franz Colruyt NV heeft een verhandelingsreglement opgesteld waarin maatregelen worden genomen ter voorkoming van marktmisbruik en het gebruik van voorkennis.

Aangaande transacties voor eigen rekening in aandelen van de vennootschap of in derivaten of andere daaraan verbonden financiële instrumenten door bestuurders en andere personen met leidinggevende verantwoordelijkheid, heeft de raad van bestuur van de Etablissements Franz Colruyt een reeks regels opgesteld met betrekking tot het uitvoeren van dergelijke transacties en de openbaarmaking ervan (hierna verhandelingsreglement genoemd).

Het verhandelingsreglement is van toepassing op de leden van de raad van bestuur, van de directieraad en op alle sleutelmedewerkers van de Etablissements Franz Colruyt NV en haar dochtervennootschappen, die ingevolge hun functie of tewerkstelling in de Groep Colruyt regelmatig of incidenteel, ingevolge hun betrokkenheid bij een operatie waaraan koersgevoelige informatie verbonden is, toegang hebben tot voorkennis (hierna insiders genoemd).

Op de insiders van de Etablissements Franz Colruyt NV en haar dochtervennootschappen rust een absoluut verbod om te handelen met voorkennis of om deze voorkennis aan andere personen mede te delen.

De Etablissements Franz Colruyt NV heeft een toezichthouder aangesteld die belast is met het toezicht op de naleving van dit verhandelingsreglement. De toezichthouder is zonder tegenbericht de Secretaris van de raad van bestuur. Zijn taak houdt onder andere in het opstellen en up-to-date houden van de lijst van insiders, de gesloten en de sperperiodes mee te bepalen, de transacties nagaan, clearing verlenen...

De Etablissements Franz Colruyt NV heeft in zijn verhandelingsreglement een aantal periodes voorzien tijdens dewelke transacties in financiële instrumenten verboden zijn.

De periodes tijdens dewelke er geen verhandeling van aandelen mag plaatsvinden worden door de CFO bepaald. Hiernaast beschikt de toezichthouder over de mogelijkheid om tijdens alle andere als gevoelig beschouwde periodes, wanneer mensen kennis hebben van gevoelige informatie die nog niet openbaar is gemaakt, bijkomende sperperiodes in te lassen.

Insiders worden regelmatig schriftelijk attent gemaakt op het bestaan van gesloten en sperperiodes en op de daarmee samenhangende wettelijke en bestuursrechtelijke plichten die verbonden zijn aan het misbruik of de ongeoorloofde verspreiding van deze vertrouwelijke informatie.

Buiten de sperperiodes dienen de sleutelmedewerkers de toezichthouder op de hoogte te brengen alvorens tot een transactie in financiële instrumenten van de vennootschap over te gaan. Voor leden van de raad van bestuur en de directieraad voorziet het verhandelingsreglement bovendien de verplichting om de toezichthouder te informeren, vooraleer zij rechtstreeks of onrechtstreeks financiële instrumenten willen verwerven of vervreemden. Eens

de transactie is voltooid, stellen de bestuurders en de leden van de directieraad de toezichthouder hiervan tevens schriftelijk op de hoogte.

Alle personen met leidinggevende verantwoordelijkheid binnen de Etablissements Franz Colruyt NV en/of haar dochtervennootschappen en, desgevallend, de personen die nauw verbonden zijn met deze personen, lichten de Autoriteit voor Financiële Diensten en Markten (FSMA) in over transacties uitgevoerd in hun naam (of voor hun rekening) van aandelen, derivaten of andere aanverwante financiële instrumenten van de vennootschap.

Tot slot houdt de Etablissements Franz Colruyt NV, overeenkomstig de Wet van 2 augustus 2002 en het Koninklijk Besluit van 5 maart 2006 lijsten bij van werknemers of personen die voor haar en/of voor haar dochtervennootschappen werken in het kader van een arbeidsovereenkomst of dergelijke, en die op één of andere wijze regelmatig of sporadisch, ingevolge hun betrokkenheid bij een operatie waaraan koersgevoelige informatie verbonden is, toegang hebben tot voorkennis.

Elke persoon van wie de naam op de lijst(en) staat, wordt daarvan op de hoogte gebracht en wordt gevraagd om het verhandelingsreglement te lezen en te ondertekenen. Door dit te doen, erkennen ze dat ze op de hoogte zijn van hun statuut als insider en zich rekenschap geven van de daarmee samenhangende wettelijke en bestuursrechtelijke verplichtingen die aan deze voorkennis zijn verbonden.

1.2.6. Informatie voor de aandeelhouders

Alle nuttige informatie voor de aandeelhouders wordt gepubliceerd op onze website [www.colruytgroup.com/financiële info](http://www.colruytgroup.com/financiële_info). Alle belanghebbende personen kunnen zich inschrijven bij de vennootschap om automatisch verwittigd te worden telkens de website aangepast wordt of als nieuwe financiële informatie op de website gepubliceerd is.

Vergoeding Raad van Bestuur

In 2010/2011 hebben de leden van de Raad van Bestuur volgende vergoedingen ontvangen:

in euro	Jef Colruyt	Frans Colruyt (2)	François Gillet (3)	Wim Colruyt	Anima N.V. (4)	Herbeco N.V.	Farik N.V.	Delvaux Transfer BVBA
Emolumenten (1)	85.252	85.252	85.252	63.939	341.000	85.252	85.252	85.252

(1) Bruto bedragen op jaarbasis uitgedrukt in euro

(2) Frans Colruyt geniet ook een remuneratie als directeur van de Groep Colruyt en dit tot 31 januari 2011 (sabbatjaar vanaf 1 februari 2011).

(3) De vergoeding van François Gillet wordt betaald aan de S.A. Rebelco, filiaal van de Groep Sofina, zijn werkgever.

(4) De emolumenten van Jef Colruyt als voorzitter van de Raad van Bestuur worden betaald aan Anima N.V.

Daarbij wordt voorgesteld aan de Algemene Vergadering van de aandeelhouders van 21 september 2011, om EUR 3.717.318 als tantièmes toe te kennen aan de Raad van Bestuur.

Dit bedrag zal verdeeld worden onder de bestuurders, met uitzondering van de BVBA Delvaux Transfer.

2. Gebeurtenissen tijdens het boekjaar

2.1. Auditcomité

Het Auditcomité heeft een intern reglement opgesteld en gepubliceerd op onze website www.colruyt.be. François Gillet, Piet Colruyt (nv Herbeco), niet-uitvoerende bestuurders en onafhankelijke bestuurder Willy Delvaux (BVBA Delvaux Transfer) vormen het Auditcomité. Onder het voorzitterschap van François Gillet heeft het comité vergadering gehouden op 11 juni 2010, 17 september 2010, 2 november 2010 en 18 maart 2011. Telkens werden de cijfers van het werkdocument voor de vergadering van de Raad van Bestuur grondig onderzocht en toegelicht door de financiële directie. De commissarissen werden ook telkens gehoord over hun audit aangaande de halfjaarlijkse en jaarlijkse resultaten. De cel "risicobeheer" (interne audit) van de Groep Colruyt heeft ook steeds een trimestrieel verslag voor het comité opgesteld.

De aanbevelingen en bevindingen van het Auditcomité vormen een vast agendapunt op de vergadering van de Raad van Bestuur.

Alle leden van het Auditcomité waren op elke vergadering aanwezig.

Dit jaar heeft het Auditcomité ook een evaluatie van zijn functioneren alsook van zijn belangrijkste werkzaamheden doorgevoerd.

2.2. Vergaderingen van de Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur heeft gedurende dit boekjaar 4 gewone vergaderingen gehouden, met name in juni 2010, september 2010, november 2010 en maart 2011. De eerste drie vergaderingen hebben telkens een volledige dag in beslag genomen en hadden als hoofdpunten de bespreking en de evolutie van de prestaties van de verschillende uithangborden (enseignes) en de handelsactiviteiten van de groep. De vergadering van maart 2011 nam twee dagen in beslag en vond plaats in Rochefort-sur-Nenon (Dole, Frankrijk). De bestuurders kregen er een overzicht van de activiteiten in Frankrijk en ontmoetten er de plaatselijke directie. Tevens werden enkele Colruyt-winkels bezocht.

De vergaderingen van juni en november werden voorafgegaan door een halve dag toelichting van de semestriële- en de jaarresultaten door de financiële directie.

In de zomer van 2011 heeft de Voorzitter ook een dag georganiseerd om een grondige evaluatie van de Raad, de Bestuurders en hun interacties met het management, het Auditcomité en de Commissaris door te voeren.

Alle bestuurders waren op elke vergadering aanwezig.

Vergoeding Raad van Bestuur

De emolumenten van de bestuurders worden forfaitair bepaald door de voltallige Raad op een niveau dat hun beschikbaarheid ten dienste van de groep verzekerd is. Het aantal vergaderingen heeft geen invloed op deze emolumenten. Het minimum aantal vergaderingen is 6 (waarvan één van twee dagen) voor de Raad en 4 vergaderingen voor het Auditcomité.

Vergoeding Directiegroep

Voor de samenstelling van de Directiegroep zie blz 47.

<i>in euro</i>	Bezoldiging (1)	Winstpremie (1) (2)	Groepsverzekering
Totale directiegroep	2.114.484	1.585.308	297.513

(1) Bruto bedragen op jaarbasis. Op de brutolonen wordt ook 34,77 % betaald als bijdrage in de RSZ.

(2) 6 directeurs hebben geopteerd om hun winstparticipatie, volgens de wet van 22 mei 2001, te krijgen onder de vorm van aandelen. In totaal betrof het 196 aandelen (980 na de splitsing door 5 op 15 oktober 2010). De waarde van deze aandelen is in bovenstaande berekening opgenomen.

Uit respect voor de privé-levenssfeer van de leden van de Directiegroep geven wij enkel het totaal van de betaalde remuneratie.

De vergoeding van Jef Colruyt als CEO is daarin inbegrepen en werd door de Raad van Bestuur bepaald volgens de marktstudie aanbevolen door de firma Towers Perrin.

Er bestaan geen andere overeenkomsten omtrent afscheidspremies en dergelijke. De leden van de Directiegroep krijgen geen stock options op aandelen COLRUYT.

Vergoeding Directiegroep

De Raad van Bestuur bepaalt jaarlijks het budget dat ter beschikking wordt gesteld van de Voorzitter voor de variabele remuneratie van de Directiegroep.

Een ander budget wordt ook door de Raad ter beschikking gesteld van de Directiegroep en de Voorzitter, voor de variabele remuneratie van de leden van de Toekomstraad.

De gehanteerde criteria om deze variabele remuneratie toe te kennen, zijn zowel van financiële en economische aard (bv. omzet, operationeel resultaat, marktaandeel enz.) als van kwalitatieve aard (bv. werksfeer, personeelsverloop, teambuilding, dienstbaarheid van het personeel, preventiebeleid inzake arbeidsongevallen, enz.), in het licht van de missie en de waarden van de groep.

3. Risicobeheer en interne controle

3.1. Algemeen

In overeenstemming met de missie streeft de Groep Colruyt ernaar een beleid van "duurzaam ondernemen" te voeren. Dit beleid vertaalt zich concreet in de strategische en operationele doelstellingen van de groep en van elk bedrijfsonderdeel binnen de groep. In het kader van de normale bedrijfsvoering is de groep blootgesteld aan een groot

aantal risico's die kunnen maken dat voornoemde doelstellingen aangetast of niet gehaald worden. Het beheersen van deze risico's is een kerntaak van ieder directielid en dit binnen zijn/haar werkdomein. Teneinde redelijke zekerheid te hebben dat de gezette doelstellingen wel gerealiseerd worden en om de directie bij het dragen van haar verantwoordelijkheid te ondersteunen, heeft de groep een geheel van risico-beheers- en interne controlesystemen opgezet. In dit deel van het jaarverslag worden de belangrijkste componenten van deze systemen alsook de relevantste risico's voor de Groep Colruyt behandeld.

3.2. Componenten van de risicobeheers- en interne controlesystemen

De risicobeheers- en interne controlesystemen van de groep zijn qua opzet geïnspireerd op de principes van het COSO-referentiekader en bevatten de volgende componenten:

3.2.1. Controleomgeving

De controleomgeving van de groep wordt voornamelijk beheerd door de bedrijfscultuur. De eigenheid hiervan berust op een aantal pijlers zoals onze groepsmissie, waarden, medewerkers en organisatie, welke alle op mekaar zijn afgestemd en ertoe bijdragen dat in het kader van "vakmanschap" er

bewust met risico's en risicobeheer wordt omgegaan bij het afwegen van mogelijkheden en het nemen van beslissingen. We verwijzen in dit kader naar deel 2 van dit jaarverslag waar de missie en waarden van de groep in detail zijn uiteengezet.

3.2.2. Deugdelijk bestuur

In het kader van deugdelijk bestuur heeft de groep een aantal maatregelen genomen die ertoe moeten bijdragen dat de groep op een maatschappelijk aanvaardbare manier zijn doelstellingen bepaalt en realiseert. De door de groep gehanteerde beginselen van deugdelijk bestuur worden in detail behandeld in Deel 5 van dit jaarverslag.

3.2.3. Colruyt Groep Risicobeheer ("Coris")

Om tot een gestructureerde en systematische beheersing van de bedrijfsrisico's te komen, heeft de groep een op Enterprise Risk Management (ERM) gebaseerde aanpak en methodologie ontwikkeld en ingevoerd. Dit initiatief loopt onder de programmaam "Coris" en is in detail beschreven in paragraaf 3.3 hieronder.

3.2.4. Beheersmaatregelen en interne controle

Operationele risico's worden van risicoverspans voorzien door middel van beheersmaatregelen en interne controles welke in processen en systemen zijn

ingebouwd. Voor nieuwe processen en systemen gebeurt dit op het moment van ontwerp en ontwikkeling; ten aanzien van bestaande processen en systemen worden nieuw opkomende risico's via de invoering van additionele maatregelen en interne controles beheerst (proces- en systeemoptimalisatie). De afdelingen Systeemontwerp en Werkvereenvoudiging ondersteunen de opzet en optimalisatie van processen en systemen en dus tevens de integratie van beheersmaatregelen en interne controles hierin, terwijl de procesverantwoordelijken risico-eigenaar zijn en dus de eindverantwoordelijkheid dragen voor het "onder controle zijn" van hun proces. De risicobeheers- en interne controlesystemen met betrekking tot het proces van financiële verslaggeving zijn in paragraaf 4 hieronder in detail beschreven.

3.2.5. Toezichtsorganen

De Raad van Bestuur houdt toezicht op de goede functionering van de risicobeheers- en interne controlesystemen via het Auditcomité (zie ook Deel 5 van dit jaarverslag). Het Auditcomité maakt hiertoe onder andere gebruik van de informatie verstrekt door de externe auditors. Verder heeft het Auditcomité op kwartaalbasis interactie met de cel Risicobeheer (interne audit) waarbij de door deze cel verrichte werkzaamheden en hun resultaten gerapporteerd worden en de planning zo nodig door het Auditcomité wordt bijgestuurd. Zowel externe als interne audit beoordelen de opzet en werking van de in processen en systemen vervatte interne controles, en dit vanuit hun respectievelijk perspectief: voor externe audit betreft dit de certificering van de groepsjaarrekening, voor interne audit ligt de nadruk eerder op beheersing van de procesrisico's en van de mogelijke negatieve gevolgen hiervan.

3.3. Coris: anker risicobeheer Groep Colruyt

3.3.1. Definitie en doelstelling

Groep Colruyt heeft een aantal overkoepelende processen inzake

gestructureerd en systematisch risicobeheer ontwikkeld die gebaseerd zijn op de principes van Enterprise Risk Management (ERM). Dit initiatief werd opgestart begin 2009 en loopt onder de programmnaam "Coris" (Colruyt Groep Risicobeheer). Dit programma heeft als doelstelling het risicobewustzijn van alle medewerkers te vergroten enerzijds en de risico's waaraan we zijn blootgesteld in kaart te brengen om ze vervolgens te beheersen anderzijds. We willen onze medewerkers aanmoedigen om gecontroleerde risico's te nemen. Ondernemerschap is namelijk gebaseerd op het nemen van risico's. Hiertoe doorlopen alle chefs en betrokken medewerkers de Coris-vormingssessies. Tegen medio 2012 dienen alle activiteiten van de groep het volledige programmatraject te doorlopen.

3.3.2. Proces en methodologie

De volledige groep is opgedeeld in een 25-tal domeinen. Elk domein dient op een gestructureerde wijze de volgende processtappen te doorlopen: risico-identificatie, -analyse, -evaluatie, -respons (opzet bijkomende beheersmaatregelen indien nodig), monitoring en bijsturing. Dit proces wordt gecoördineerd en gefaciliteerd door de cel Risicobeheer, die hierover rapporteert aan de Directieraad en het Auditcomité.

De belangrijkste risico's verbonden aan de activiteiten van de Groep Colruyt zijn weergegeven in een risico-universum dat is opgesplitst in 5 categorieën:

- Strategische risico's: zoals marktdynamiek, bestuur, planning en toewijzing van middelen, belangrijke initiatieven, acquisities en communicatie.
- Operationele risico's: deze omvatten marketing en verkoop, aankoop, voorraden en productie, mens en organisatie, informatietechnologie, vaste activa, diefstal.
- Financiële risico's: deze betreffen de risico's verbonden aan de financiële markten (rente, valuta, grondstoffen), liquiditeit en krediet, kapitaalstructuur, accounting en financiële rapportering.

- Juridische risico's: omgangsregels (ethiek, fraude), legale risico's, regelgeving.

- Overmachtsrisico's: natuurrampen, brand, terreurdaden, stroomonderbrekingen.

Om de geïdentificeerde risico's op een consistente wijze van een risicoscore te kunnen voorzien, werden schalen uitgewerkt voor "kans" enerzijds en "impact" anderzijds. De schaal inzake impact is gebaseerd op het bedrag aan risico-appetijt dat door de Raad van Bestuur voor de groep werd vastgesteld. Aan de hand van de risicoscores wordt voor elk groepsdomein een risicomatrix opgesteld, waarbij risico's worden getypeerd als hoog, middelmatig of laag. De hoge risico's worden van een risicoscore voorzien: dit is een actieplan om de risicoscore beneden de gestelde tolerantiegrenzen te krijgen. De middelmatige en lage risico's worden gemonitord.

Alle risico's worden opgenomen in het risico-register van het betrokken domein met aanduiding van de risicotolerantie en van de relevante KRI's (Key Risk Indicators). Verder wordt elk risico toegewezen aan een risico-eigenaar die verantwoordelijk is voor de opzet en implementatie van de actieplannen (indien nodig) en voor de monitoring en opvolging van zijn/haar risico's. Per domein wordt een risicocoördinator aangesteld die het risico-register administreert en opvolgt en die risicobeheer binnen het domein levend houdt.

Het Coris-programma heeft ertoe geleid dat de directieleden risicobeheer als expliciet hoofdstuk aan hun periodiek activiteitenverslag hebben toegevoegd.

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

Teneinde de kwaliteit van de geproduceerde en gerapporteerde financiële cijfers te verzekeren, heeft de groep de volgende beheersmaatregelen en interne controles ingevoerd:

Afsluitproces

Terwijl de boekhouding maandelijks wordt afgesloten, voornamelijk ten behoeve van de managementrapportering, worden de financiële cijfers van de groep trimestrieel geconsolideerd op basis van een geformaliseerd afsluitproces. Dit proces voorziet in de verschillende processtappen en de tijdslijn voor elke stap, in de op te leveren cijfers en overige informatie, alsook in de rollen en verantwoordelijkheden van en interactie tussen de verschillende spelers in het proces. Het proces wordt bewaakt en opgevolgd door een afsluitcoördinator, die verder zelf niet betrokken is bij het proces. Aan het einde van elke afsluiting wordt het proces geëvalueerd en zonodig bijgesteld. Tijdens de halfjaarlijkse en jaarlijkse afsluiting voorziet het proces ook op geregelde tijdstippen afstemming met de externe auditors.

Kwaliteitsbewaking opgeleverde cijfers

Het afsluitproces doorloopt verschillende afdelingen zoals boekhouding, bedrijfsanalyse, consolidatie en corporate development, deze laatste ten behoeve van de informatieverstrekking aan de Raad van Bestuur. Elke afdeling voert in functiescheiding kwaliteitscontroles uit, zowel op de cijfers verkregen uit de voorgaande processtap als op de zelf geproduceerde cijfers. Deze kwaliteitscontroles betreffen voornamelijk aansluitingen (bijvoorbeeld van de verschillende grootboeken), reconciliaties (bijvoorbeeld van rekeningen), afstemming van financiële rapportering met management- en operationele rapportering, variantie-analyses en valideringsregels (bijvoorbeeld van consolidatiestromen en -standen). Aan het einde van het afsluitproces worden de geconsolideerde cijfers geanalyseerd ten opzichte van voorgaande periodes en dienen de fluctuaties onderbouwd te worden. Verder worden de gerealiseerde financiële resultaten afgetoetst aan de verwachtingen terzake. Voor te publiceren cijfers worden de drukproeven afgestemd met de verstrekte systeemcijfers. Tenslotte gebeurt er een laatste nazicht ter validering door de financiële directie.

3.5. Belangrijkste risico's van de Groep Colruyt

3.5.1. Strategische risico's

Risico's inzake marktdynamiek

Een belangrijk strategisch risico van de groep heeft vooral te maken met de evolutie van de consumentenbestedingen en de kosteninflatie. Daar Colruyt de consument de laagste prijzen op de markt wil garanderen, kunnen acties van concurrenten de winstgevendheid van de groep beïnvloeden. De groep probeert daarom waar mogelijk voortdurend haar kostenstructuur in vraag te stellen en efficiëntieverbeteringen door te voeren.

Risico's verbonden aan expansie

De groep streeft een groeistrategie na, die naast autonome groei ook groei door overnames omvat. Het succes van deze groei hangt daarom ook af van de mate waarin de groep erin slaagt overnames te doen die ze op een succesvolle manier kan integreren in haar bestaande activiteiten. In het geval van grensoverschrijdende acquisities, wordt de groep eveneens blootgesteld aan de economische, sociale en politieke risico's verbonden aan de activiteiten in die landen.

3.5.2. Operationele risico's

Bevoorradersrisico (supply chain)

Om bevoorradersrisico's binnen de Groep Colruyt te verkleinen streeft de groep naar een transparante relatie met al zijn leveranciers. Voorts bezit geen enkele leverancier een dominante positie die de bevoorrading in het gedrang zou kunnen brengen. Ten slotte kunnen schaarsteproblemen of bevoorradersproblemen opgevangen worden binnen het netwerk van de aankoopvereniging Coopernic. Om het bevoorradersrisico zoveel mogelijk te vermijden, streeft de Groep Colruyt naar langdurige contracten met zijn leveranciers. Bevoorradersrisico's, van welke omvang ook, en het niet beschikbaar of bereikbaar zijn van de distributiecentra, om welke reden ook, kunnen een belangrijke invloed hebben op de resultaten van de Groep Colruyt. Ten aanzien van dit laatste risico heeft de groep zich van de

vereiste continuïteitsprogramma's en uitwijkmaatregelen voorzien.

HR-gebonden risico's

De groep heeft syndicale vertegenwoordigingen in de meeste van haar activiteiten in België en Frankrijk. Een goed en constructief sociaal klimaat draagt bij tot de groei en ontwikkeling van het bedrijf. Sociale acties binnen of buiten onze organisatie kunnen de continuïteit van de activiteiten van de groep negatief beïnvloeden, in die zin dat aanlevering, verkoop, productie of ondersteunende diensten tijdelijk verstoord kunnen worden. De Groep Colruyt tracht dit risico te minimaliseren door een strategie van open en transparante communicatie naar alle medewerkers te hanteren alsook door in constructieve dialoog –inclusief luisterende – treden met alle sociale partners.

Informatie- en IT-gerelateerd risico

De groep is in belangrijke mate afhankelijk van zijn in eigen beheer ontwikkelde IT-systemen die door een team van ervaren specialisten worden onderhouden en verder ontwikkeld. Een uitval van de systemen, zelfs voor één dag, kan een onmiddellijk omzetverlies betekenen voor de groep. De Groep Colruyt tracht de continuïteit van de gegevensverwerking veilig te stellen door middel van verschillende back-up systemen en uitwijkscenario's.

3.5.3. Financiële risico's

Financiële rapportering

Het niet tijdig of foutief rapporteren van financiële cijfers kan een grote impact hebben op de beurswaarde van de Groep Colruyt. Om zo transparant mogelijk te communiceren en te informeren, publiceert de Groep Colruyt op vooraf afgesproken data financiële persberichten. Voorts komen de communicatie-inspanningen van het management tot uiting via roadshows en geregelde telefonische contacten alsook fysieke bezoeken van en met investeerders en analisten. Tenslotte publiceren meer dan 20 analisten op geregelde tijdstippen rapporten met financiële informatie over de Groep Colruyt. De gedetailleerde risicobeheers- en

interne controlemaatregelen met betrekking tot financiële verslaggeving zijn in paragraaf 3.4. hierboven beschreven.

Valuta-, rente-, krediet- en liquiditeitsrisico

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

3.5.4. Juridische risico's Risico's verbonden aan productaansprakelijkheid

De productie, verpakking en verkoop van voedingsproducten en andere handelsgoederen kunnen risico's van productaansprakelijkheid, terugnamen en/of vervangingsverplichtingen met zich meebrengen. Producten kunnen vervuild, besmet of defect zijn of kunnen vreemde voorwerpen bevatten en onintentioneel toch door de groep verdeeld worden. Als gevolg hiervan kan de groep blootgesteld zijn aan vorderingen in verband met productaansprakelijkheid. Zelfs indien de claims inzake productaansprakelijkheid niet succesvol zijn, kan de groep als gevolg hiervan wel lijden onder de reputatie-impact die een schadegeval met zich meebrengt. De groep onderschrijft polissen om zich te verzekeren tegen risico's van productaansprakelijkheid en recalls. De groep is zelf ook actief bezig met voedselveiligheid, doet uitgebreide kwaliteitscontroles op producten bestemd voor verkoop en werkt samen met haar leveranciers programma's uit om de kwaliteit op permanente wijze te bewaken. Wat non-foodartikelen betreft, eist de groep dat haar leveranciers zich houden aan de op voorhand afgesproken terugname- en/of vervangingsverplichtingen. Voor opdrachten uitgevoerd door de engineeringondernemingen van de groep worden aan de klant waarborgperiodes toegekend en worden op basis van historische gegevens provisies aangelegd om de verstrekte waarborgen te dekken.

Risico's verbonden aan milieuaansprakelijkheid

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

Reguleringsrisico's

De groep is onderworpen aan de geldende wetten en regelgeving van elk land waarin ze actief is alsook aan de wetgeving en regelgeving opgelegd door de Europese Unie. Door haar notering op Euronext Brussel is de groep onderworpen aan Belgische en Europese wetgeving in verband met publicatieverplichtingen en handel met voorkennis. De groep streeft ernaar de opgelegde wettelijke verplichtingen te respecteren. Als gevolg van wijzigende wetgeving of regelgeving kan de groep zich verplicht zien nog verder te investeren in haar administratieve of andere processen, telkens wanneer het wettelijk kader wijzigt.

Veranderingen in de regelgeving in een land of regio waar de groep actief is, kunnen een invloed hebben op het resultaat van de Groep Colruyt. In de mate van het mogelijke tracht de groep veranderingen op te vangen op een proactieve manier m.a.w. door zich innoverend en vooruitstrevend op te stellen. Het beste voorbeeld hiervan is de milieuwetgeving waar mogelijke strengere emissiecontroles reeds worden opgevangen door proactieve investeringen in zonne-energie, windenergie en hybride vrachtwagens. Verder kunnen veranderingen in fiscale wetgeving, zowel positief als negatief, de gerealiseerde winst van de Groep beïnvloeden.

Risico's inzake gezondheid en veiligheid

De risico's met betrekking tot arbeidsongevallen en verplichtingen in verband met het personeel zijn ingedekt door middel van verzekeringspolissen met externe verzekeraars. Verder streeft de groep ernaar gezondheids- en veiligheidsincidenten zoveel mogelijk te vermijden door middel van uitgebreide veiligheids- en preventieprogramma's.

3.5.5. Overmachtsrisico's Brand, natuurrampen, terreur, kwaadwillige daden

De groep beheert deze verzekerbare risico's door de combinatie van externe verzekering en eigen dekking. Voor haar beslissing baseert de groep zich op haar veiligheids- en preventieprogramma's enerzijds en de kostprijs van de externe dekking anderzijds. Externe verzekering wordt gebruikt wanneer beschikbaar tegen een redelijke kostprijs op de verzekeringsmarkt of wanneer verzekeringspolissen van verplichte aard zijn.

De groep maakt ook gebruik van haar herverzekeringsmaatschappij Locré die een volle dochtervennootschap is. De doelstelling van dit herverzekeringsprogramma is om permanente flexibiliteit te verschaffen in haar risicoprogramma en om de kost ervan te optimaliseren in functie van de risico's.

Schade aan gebouwen en bedrijfs-onderbreking ten gevolge van brand, ontploffing of andere gevaren tracht de Groep Colruyt zoveel mogelijk te vermijden door programma's verbonden aan brandveiligheid en preventie.

Black-outs en stroomonderbrekingen

Deze nadelige gevolgen van deze risico's worden ingedekt via schadeverzekeringspolissen. Verder heeft de groep een aantal continuïteitsprogramma's en uitwijkplannen ter beschikking als een incident zich voordoet.