

Le goût tout simplement



JAARVERSLAG

2014-2015



COLRUYT
GROUP





Samen duurzaam meerwaarde creëren door waardengedreven vakmanschap in retail

Halle, 19 juni 2015

BOEKJAAR 2014/2015
Jaarverslag voorgelegd aan de Gewone Algemene Vergadering
van Aandeelhouders van 30 september 2015 door de
RAAD VAN BESTUUR en VERSLAG van de COMMISSARIS

De nederlandse versie van het jaarverslag is de enige officiële versie.
Ce rapport annuel est également disponible en français.
This annual report is also available in English.



*In maart 2015 openen we ons
nieuw logistiek centrum in Ath/Lessines.
Lees meer op blz. 79 en 105.*

Intro

Wie zijn we?

Woord van de voorzitter	08
Beheersverslag	10
Kerncijfers	14
Activiteiten	16
Initiatieven en realisaties	18

Colruyt Group, een familie van bedrijven	23
Duurzaam ondernemen verankerd in ons DNA	27

De intro is opgebouwd rond het beheersverslag Colruyt Group 2014-2015 dat is opgemaakt door de Raad van Bestuur van de vennootschap. De inhoud van corporate governance maakt integraal deel uit van het jaarverslag van de Raad van Bestuur op de enkelvoudige jaarrekening van de vennootschap over het boekjaar 2014-2015.



Activiteiten

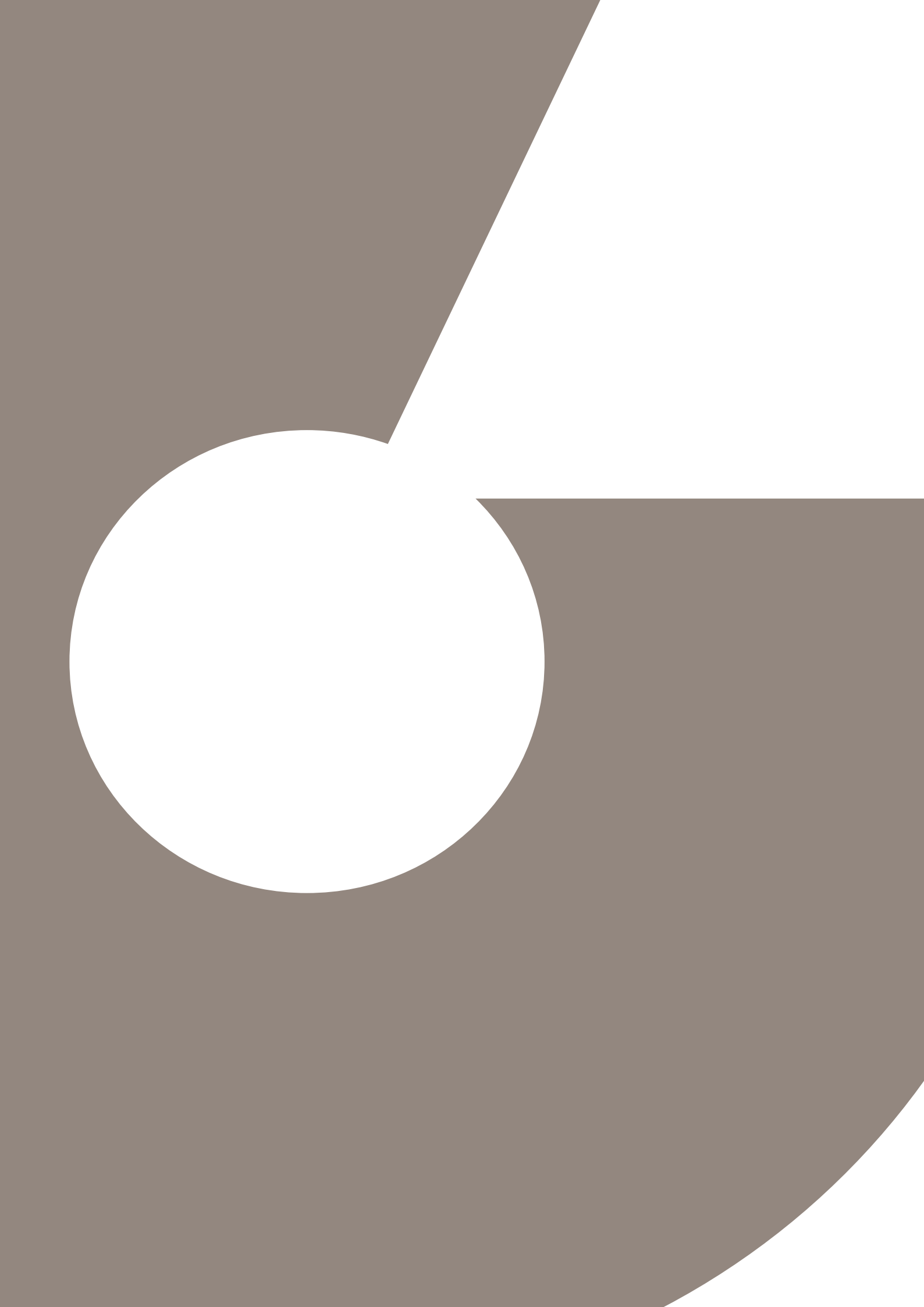
Detailhandel	50
Groothandel	80
Foodservice	87
Overige activiteiten	92
Corporate activiteiten	102
Colruyt Group in cijfers	113

Corporate governance

Bestuur, toezicht en directie	122
Deugdelijk/duurzaam bestuur inclusief remuneratieverslag	124
Aandeelhouderschap - aandelen Colruyt	134

Financieel verslag

Geconsolideerde winst- en verliesrekening	140
Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	141
Geconsolideerde balans	142
Geconsolideerd kasstroomoverzicht	143
Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen	144
Verklaring van de verantwoordelijke personen	146
Verslag van de commissaris	147
Toelichtingen bij de geconsolideerde jaarrekening ...	150



INTRO

Woord van de voorzitter	08
Beheersverslag	10
Kerncijfers	14
Activiteiten	16
Initiatieven en realisaties	18

JEF COLRUYT

VOORZITTER RAAD VAN BESTUUR COLRUYT GROUP

MEER DAN OOIIT WILLEN WE 'EENVOUD IN RETAIL' BIEDEN



Het voorbije boekjaar heeft Colruyt Group in een moeilijke markt een behoorlijk resultaat behaald. De groepsomzet steeg met 3,1 %. Het nettoresultaat uit de operationele activiteiten verbeterde met 3,7 %. Deze mooie prestatie is neergezet door 28.117 medewerkers, die ik allemaal wil bedanken voor hun gedrevenheid en inzet.

Door het aanvaarden van een transactie met de Belgische Mededingingsautoriteit en een boete van 31,6 miljoen euro kan de groep een zaak van 10 jaar geleden achter zich laten. Daardoor kwam de nettowinst het afgesloten boekjaar evenwel uit op 331,0 miljoen euro.

Onze winkels en groothandelsactiviteiten in België, Frankrijk en Luxemburg werken nog steeds in een omgeving met felle prijsconcurrentie en een laag consumentenvertrouwen. De gerealiseerde

omzetgroei is dan ook deels te danken aan onze **gediversifieerde winkelportefeuille** die de markt steeds beter afdekt en inspeelt op uiteenlopende noden van de consument. Met Cru creëerden we een vernieuwend concept: een overdekte marktplaats met passie voor voeding. Daarnaast verwierven we een belang van 50 % in de Belgische kledingketen ZEB. En we openden 30 nieuwe winkels en verbouwden 25 bestaande vestigingen. De komende jaren zullen we op dat elan verder gaan.

Om de (toekomstige) groei op te vangen, hebben we weer fors **geïnvesteed**. Onze groothandelspoot Retail Partners Colruyt Group rondde met de ingebruikname van haar nieuwe distributiecentrum en kantoorgebouw de verhuis naar Mechelen af. We bouwden een nieuw, deels geautomatiseerd logistiek centrum in Ath/Lessines, waar er al circa 500 medewerkers aan de slag zijn.

En in Halle zijn we gestart met de bouw van een bijkomende productiesite van 20.000 m² voor onze vleesverwerkende activiteit Fine Food Meat.

'**Eenvoud in Retail**' is wat wij onze klanten willen brengen, elke dag opnieuw. Als retailer is het onze taak om de vele details in ons vak en hun complexe samenhang goed te beheren en het onze klanten en andere stakeholders zo eenvoudig mogelijk te maken. In ons bedrijf gebruiken we hiervoor de slagzin: 'Manage complexity to offer simplicity!'

Het voorbije jaar hebben we een aantal nieuwe inzichten opgedaan in deze complexe samenleving die volop in transitie is, en die kampt met een zwakke economische groei en onzekerheid over de toekomst van de welvaartsstaat. Op basis van deze macro-trends en vanuit onze missie en waarden, hebben we dan onze **groepsambities en -doelstellingen** voor de komende jaren scherp gesteld. Concreet vertaalt zich dat in meerdere ontwikkelprogramma's en -projecten die enerzijds een aantal fundamenten van onze organisatie grondig vernieuwen en anderzijds ons groeps motto 'Eenvoud in retail' verder zullen onderbouwen.

Eenvoud bieden betekent bijvoorbeeld consumenten helpen om gezonde en **duurzame** keuzes te maken. Daarom blijven we werken aan de kwaliteit en voedingswaarde van onze huismerkproducten, aan een duurzamer visassortiment en aan betere

werkomstandigheden bij onze leveranciers en partners in risicolanden.

Om eenvoud te kunnen bieden, trekken we ook volop de kaart van **innovatie**. Daarom zetten we in op retail-oplossingen in de e-commerce en maakten we als eerste Belgische distributeur mobiel betalen mogelijk in al onze webshops en winkelpunten. We zijn trouwens blij met de plannen van de federale overheid om de wetgeving voor e-commerce aan te passen, zodat we iets competitiever worden tegenover onze buurlanden. Onze ingenieurs en architecten zorgen vanuit hun vakmanschap voor nieuwe gebouwen die heel wat energie-efficiënter zijn dan wettelijk verplicht. En de nog jonge Colruyt Group Academy trekt met een brede waaier consumenten-workshops jaarlijks 20.000 klanten om samen te ontmoeten, te ontdekken en te ondernemen.

Tot slot: Colruyt Group investeerde afgelopen boekjaar bijna 370 miljoen euro in haar toekomst en trok meer dan 1.000 bijkomende medewerkers aan. En net als de vorige jaren vloeide zowat 50 % van de meerwaarde die we creëerden, via de overheid terug naar de gemeenschap. We vragen dan ook dat de overheid die middelen efficiënt inzet – met dringende focus op onder meer mobiliteit – en een kader creëert waarin we samen verder duurzaam kunnen groeien.



*'Manage complexity to offer simplicity';
het devies in alle afdelingen en op elk niveau.*

BEHEERSVERSLAG

1. Overzicht boekjaar 2014/2015 - kerncijfers en krachtlijnen

(in miljoen EUR)	01/04/2014 31/03/2015	01/04/2013 31/03/2014	Evolutie
Omzet	8.916,8	8.652,0	3,1 %
Brutowinst	2.219,0	2.151,0	3,1 %
% omzet	24,9 %	24,9 %	
EBITDA	668,1	686,8	-2,7 %
% omzet	7,5 %	7,9 %	
EBITDA excl. Transactie met het Auditoraat ⁽¹⁾	699,7	686,8	+1,9 %
% omzet	7,9 %	7,9 %	
Bedrijfsresultaat (EBIT)	463,8	488,1	-5,0 %
% omzet	5,2 %	5,6 %	
Bedrijfsresultaat (EBIT) excl. Transactie met het Auditoraat ⁽¹⁾	495,4	488,1	+1,5 %
% omzet	5,6 %	5,6 %	
Winst vóór belastingen	479,1	497,1	-3,6 %
% omzet	5,4 %	5,7 %	
Winst vóór belastingen excl. Transactie met het Auditoraat ⁽¹⁾	510,7	497,1	+2,7 %
% omzet	5,7 %	5,7 %	
Winst van het boekjaar	331,0	349,8	-5,4 %
% omzet	3,7 %	4,0 %	
Winst van het boekjaar excl. Transactie met het Auditoraat ⁽¹⁾	362,6	349,8	+3,7 %
% omzet	4,1 %	4,0 %	
Winst per aandeel – gewoon en verwaterd (in EUR) ⁽²⁾	2,21	2,24	-1,1 %
Winst per aandeel – excl. Transactie met het Auditoraat (in EUR) ⁽²⁾	2,42	2,24	+8,3 %

(1) "Transactie met het Auditoraat": Colruyt Group heeft op 19 juni 2015 een transactie met het Auditoraat van de Belgische Mededingingsautoriteit ("het Auditoraat") ondertekend met betrekking tot de periode 2002–2007. Hiermee aanvaardt de groep een boete van EUR 31,6 miljoen te betalen aan de Belgische overheid. Dit bedrag werd in 2014/15 ten laste genomen van de operationele kosten en komt integraal in mindering van EBITDA, EBIT, Winst voor belastingen en Winst van het boekjaar. Omwille van de vergelijkbaarheid met het vorige boekjaar worden de geconsolideerde kerncijfers inclusief en exclusief het effect van de transactieverklaring gepresenteerd.

(2) Het gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen bedraagt 149.419.713 in 2014/15 en 156.447.069 vorig jaar.

- Colruyt Group heeft op 19 juni 2015 een transactie met het Auditoraat van de Belgische Mededingingsautoriteit ("het Auditoraat") ondertekend met betrekking tot de periode 2002–2007. Hiermee aanvaardt de groep een boete van EUR 31,6 miljoen te betalen aan de Belgische overheid. Dit bedrag werd ten laste genomen van de operationele kosten van het boekjaar 2014/15 en kwam integraal in mindering van EBITDA, EBIT, Winst voor belastingen en Nettoresultaat. Omwille van de vergelijkbaarheid met het vorige boekjaar worden alle kerncijfers zowel inclusief als exclusief het transactiebedrag van EUR 31,6 miljoen gepresenteerd.
- Omzet groeit met 3,1 % tot meer dan EUR 8,9 miljard.
- Consistente uitvoering van de langetermijnstrategie van Colruyt Group.
- Onverminderde investeringen in de essentie van de strategie: vakmanschap en betrokkenheid van alle medewerkers, efficiëntie, eenvoud, kwaliteit en innovatie van producten en diensten, consistente prijspositionering en uitbreiding van het winkelpark en de distributiecentra.
- Investerings in de strategie resulteren in een stabiele brutowinstmarge van 24,9 % op omzet en een stabiele EBIT-marge⁽¹⁾ van 5,6 % op omzet. De EBIT⁽¹⁾ stijgt met EUR 7,3 miljoen ten opzichte van vorig jaar.
- Nettowinst⁽¹⁾ stijgt met EUR 12,8 miljoen tot EUR 362,2 miljoen (4,1 % van omzet) doordat de EBIT-verbetering⁽¹⁾ verhoogd wordt door een toegenomen resultaat van de deelneming in de Parkwind groep. Inclusief het transactiebedrag van EUR 31,6 miljoen daalt de nettowinst van de groep met EUR 18,8 miljoen.
- Netto geldmiddelen en kasequivalenten dalen met EUR 293,5 miljoen tot EUR 308,5 miljoen voornamelijk door EUR 356,1 miljoen inkopen van eigen aandelen.
- Winst per aandeel⁽²⁾ daalt met 1,1 % tot EUR 2,21 per aandeel.
- Investerings in materiële en immateriële vaste activa bedragen EUR 368,9 miljoen in 2014/15 of EUR 46,6 miljoen meer dan vorig jaar.
- Tewerkstelling groeit met 994 tot 26.491 werknemers (uitgedrukt in voltijdse equivalenten), een netto aangroei met 3,9 %.

2. Bespreking geconsolideerde winst- en verliesrekening

De omzet groeide met 3,1 % tot EUR 8.916,8 miljoen in een uitdagende marktomgeving. Door de druk op de verkoopprijzen werd

de toename van de volumes niet volledig vertaald in omzetgroei. De prijsdruk werd veroorzaakt door prijsdeflatie, concurrentie en de beweging van de consument naar goedkopere producten.

In België steeg de omzet van Colruyt Group sneller dan de markt, waardoor het marktaandeel toenam tot 31,0 %. Dit is een mooie stijging met 49 basispunten ten opzichte van het vorige boekjaar.

Het marktaandeelcijfer wordt vanaf deze verslagperiode berekend op basis van de omzet van de winkelconcepten Colruyt Laagste Prijzen, Spar én OKay. De omzet van OKay wordt nu mee in rekening gebracht voor de bepaling van het Belgische marktaandeel van de groep. Gezien de aanhoudende mobiliteitsproblematiek, blijft 'winkelen in de buurt' aan belang winnen. Daarom heeft de groep de intentie om haar expansie ook op haar buurtwinkelconcept OKay verder toe te spitsen.

De geconsolideerde brutomarge bleef stabiel op 24,9 % van de omzet.

Net als vorig jaar heeft Colruyt Laagste Prijzen belangrijke prijsinvesteringen gedaan en zo haar klanten consistent de laagste prijs in de markt aangeboden. De groep realiseerde toch een stabiele brutomarge in vergelijking met vorig jaar, voornamelijk door een minder extreme promodruk in de tweede jaarhelft.

EBITDA⁽¹⁾ steeg met EUR 12,9 miljoen.

De investeringen in medewerkers, processen en efficiëntieverbeteringen werden in 2014/15 verdergezet. Door deze investeringen en doordat de hogere verkoopvolumes niet volledig gereflecteerd werden in omzetgroei, stegen de netto operationele kosten lichtjes meer dan de omzet. Doordat de brutomarge in lijn was met vorig boekjaar bleef de EBITDA-marge⁽¹⁾ stabiel op 7,9 % van de omzet.

De afschrijvingen en waardeverminderingen bedroegen EUR 204,3 miljoen. De uitvoering van de investeringsprogramma's leidde tot een toename van de afschrijvingen met EUR 8,2 miljoen. De groep boekte in 2014/15 een waardevermindering van EUR 4,3 miljoen met betrekking tot de sluiting van 4 winkels in het centrum van Frankrijk. Deze winkels pasten niet langer in de Franse expansiestrategie. In boekjaar 2013/14 hadden de waardeverminderingen voornamelijk betrekking op geactiveerde software (EUR 5,6 miljoen).

Het netto effect van bovenstaande evoluties resulteerde in een stijging van het bedrijfsresultaat (EBIT)⁽¹⁾ met EUR 7,3 miljoen tot EUR 495,4

miljoen. De EBIT-marge⁽¹⁾ bleef stabiel op 5,6 % van de omzet.

Het financieel resultaat verbeterde met EUR 1,4 miljoen. De financiële opbrengsten daalden wel met EUR 5,0 miljoen, maar de financiële kosten verminderden met EUR 6,4 miljoen. De financiële kosten bevatten vorig boekjaar een minderwaarde van EUR 5,0 miljoen op de investering in de supermarktketen IKI in Litouwen.

Het resultaat uit deelnemingen van EUR 9,3 miljoen heeft voornamelijk betrekking op de deelneming in Parkwind groep.

De winst voor belastingen inclusief het effect van het transactiebedrag⁽²⁾ is met EUR 18,0 miljoen gedaald tot EUR 479,1 miljoen.

De stijging van de effectieve belastingvoet⁽²⁾ tot 31,5 % in 2014/15 (versus 29,9 % in 2013/14) is voornamelijk het netto-effect van volgende elementen:

- Het transactiebedrag met het Auditoraat is een niet-aftekbare kost en veroorzaakte een toename van de belastingvoet met 2,0 %.
- De daling van de Belgische notionele intrestaftrek leidde tot een stijging van het belastingpercentage met 1,0 %.
- De Luxemburgse activiteiten, gebruikt om investeringen in tewerkstelling, winkelconcepten en onderzoek & ontwikkeling te financieren zijn onderworpen aan een verlaagd belastingtarief. Dit verlaagde de geconsolideerde belastingvoet met 1,0 %.
- De non-foodactiviteiten recupereerden fiscaal overgedragen verliezen waardoor de belastingvoet met 0,8 % daalde ten opzichte van vorig jaar.

De winst van het boekjaar⁽²⁾ is met EUR 18,8 miljoen gedaald tot EUR 331,0 miljoen. Samengevat is dit het resultaat van 2 effecten: een nettoresultaatverbetering uit de bedrijfsactiviteiten (EUR +12,8 miljoen) die wordt tenietgedaan door de transactie met het Auditoraat ten belope van EUR -31,6 miljoen.

3. Informatie per activiteit

3.1 Detailhandel (Retail)

De omzet van de detailhandelsactiviteit steeg met 3,6 % tot EUR 6.692,0 miljoen (75,0 % van de geconsolideerde omzet).

Prijsdruk, sterke concurrentie en een aanhoudend moeilijk economisch klimaat waren de voornaamste kenmerken van de Belgische retailmarkt in 2014/15. Prijsdeflatie zorgde voor een vertraging van de omzetgroei. Er waren weinig tekenen van economisch herstel.

(1) Exclusief het effect van het transactiebedrag met het Auditoraat.

(2) Inclusief het effect van het transactiebedrag met het Auditoraat.

De Colruyt-winkels in België en Luxemburg realiseerden een omzetgroei van 2,3 %. Deze groei wordt verklaard door uitbreiding van het winkelpark (nieuwe winkels en verbouwingen) en volumegroei in bestaande winkels. De omzettoename werd deels geneutraliseerd door dalende verkoopprijzen.

Colruyt Laagste Prijzen heeft haar laagste prijzenstrategie consistent uitgevoerd. In de uitdagende marktomgeving heeft Colruyt haar merkbelofte aan de klant permanent waargemaakt: voor elk artikel wordt op elk moment de laagste verkoopprijs aangeboden. Promoties en kortingen van andere marktspelers werden, zoals steeds, verrekend in de verkoopprijzen. De laagsteprijsgarantie van Colruyt werd bevestigd door verbruikersorganisaties en de vakpers. De communicatie omtrent de laagsteprijzenstrategie van Colruyt werd tijdens het boekjaar aangescherpt, wat een positieve invloed had op de omzet en het marktaandeel.

Colruyt Group heeft de investeringen in het buurtwinkelconcept OKay en in zijn biosupermarkt Bio-Planet voortgezet. Een groot aantal winkelopeningen en een sterke instroom aan nieuwe klanten zorgden voor de omzettoename van meer dan 12 %. De omzetgroei reflecteerde niet de volledige volumestijging ten gevolge van prijserosie.

De eerste Cru-markt opende eind november 2014 in Overijse. Cru is een nieuw concept voor en door mensen met een passie voor lekker eten, pure smaken en authentieke kwaliteitsproducten. De eerste resultaten beantwoorden aan de verwachtingen.

Eenvoud in het productassortiment creëren om zo de klant te ondersteunen in zijn keuze blijft het streefdoel. Met het oog op assortimentsvereenvoudiging werden bestaande huismerken gegroepeerd onder het thuismerk Boni Selection. De transitie van de huismerken naar Boni Selection is in belangrijke mate gerealiseerd en zal tegen eind 2015 afgerond zijn. De resultaten van de merktransitie zijn bevredigend. Colruyt Group wil 3 duidelijk onderscheidbare merkklagen aanbieden aan de klant: (inter)nationale merken, producten van Boni Selection (het thuismerk) en producten van Everyday Selection (het discountmerk van de groep).

In de Franse retailmarkt bleven de marges onder druk staan omwille van negatieve markt-volume-groei, prijsdeflatie en sterke prijsconcurrentie. Op macro-economisch vlak werd er eveneens geen verbetering vastgesteld. De Colruyt-winkels realiseerden een omzetgroei

van 9,8 % in een sterk deflatoire markt. Deze groei werd gerealiseerd door de uitbreiding en modernisering van het winkelnetwerk, organische groei en continue investering in prijspositionering. De Colruyt-winkels realiseerden elke dag opnieuw hun merkbelofte "laagste prijzen voor nationale merken", waardoor de formule aantrekkelijk bleef voor de Franse consument.

De groep besliste 4 Colruyt-winkels in het centrum van Frankrijk te sluiten. Deze winkels pasten niet langer in de Franse expansiestrategie van Colruyt. Met deze expansiestrategie beoogt de groep het openen van 5 à 10 nieuwe winkels per jaar in Frankrijk.

Dreamland en Dreambaby hebben een uitstekend jaar achter de rug. Naast een omzettoename van 2,8 % werd een verbetering van de rentabiliteit opgetekend. Tijdens het boekjaar werden 2 nieuwe Dreamland-winkels geopend en werden 4 Dreambaby-afdelingen binnen Dreamland getransfereerd naar afzonderlijke Dreambaby-winkels.

De online activiteiten van Colruyt Group realiseerden een mooie groei in 2014/15. Colruyt Group blijft verder bouwen aan e-commerce diensten in de retail.

3.2 Groothandel & foodservice

Het segment groothandel en foodservice vertegenwoordigde dit boekjaar 17,1 % van de geconsolideerde omzet. De omzet van deze activiteiten steeg met 3,5 % tot EUR 1.523,5 miljoen.

De groothandelsactiviteiten omvatten de leveringen aan zelfstandigen in België (Retail Partners Colruyt Group) en Frankrijk (Coccinelle, Coccimarket en Panier Sympa). De groothandelsomzet is licht gedaald (-0,5 %) door voedingsprijsdeflatie.

Retail Partners Colruyt Group groepeerde de groothandelsactiviteiten in België. Het omvat de samenwerking met de Spar-ondernemers, alsook de leveringen aan Alvo, zelfstandige Mini Markets en zelfstandige winkeliers. Het nieuwe distributiecentrum voor de groothandelsactiviteiten is operationeel en alle medewerkers werken nu onder 1 dak. Een nieuw SPAR-logo, met duidelijke link naar het partnerschap met Colruyt Group, wordt uitgerold. De rentabiliteit van de zelfstandige Spar-ondernemers behoort nog steeds tot de beste van de markt.

De Belgische en Franse foodservice-activiteiten realiseerden een omzetgroei van 7,7 % in een stagnerende markt. De duidelijke en consistent

te marktpositionering van Solucious met een focus op leveringsbetrouwbaarheid, service, productkwaliteit en persoonlijk contact zorgde voor een sterke naambekendheid in België. Een belangrijk nieuw foodservicecontract, dat in het eerste semester van vorig jaar startte, ligt aan de basis van de omzetgroei van Pro à Pro in Frankrijk.

3.3 Overige activiteiten

De omzet van de overige activiteiten is met 2,3 % gedaald tot EUR 701,3 miljoen (7,9 % van de geconsolideerde omzet).

De overige activiteiten omvatten voornamelijk de DATS 24-brandstofstations in België en Frankrijk. De omzet van DATS 24 daalde met 1,5 % tot EUR 695,7 miljoen doordat de mooie volumegroei volledig werd geneutraliseerd door de lagere gemiddelde olieprijsen.

Symeta, de specialist in printing en document management van de groep, realiseerde een omzet van EUR 5,6 miljoen. De omzetzaling met EUR 5,9 miljoen is het gevolg van de stopzetting van de onrendabele off-setactiviteiten aan het einde van vorig boekjaar. Symeta specialiseert zich nu helemaal in gepersonaliseerde klantcommunicatie en documentbeheer.

4. Kasstromen en balans

De netto boekwaarde van de materiële en immateriële vaste activa is met EUR 161,6 miljoen gestegen tot EUR 1.951,5 miljoen. Deze toename is het gevolg van de investeringen van het boekjaar (EUR 368,9 miljoen), terwijl de afschrijvingen en waardeverminderingen EUR 204,3 miljoen bedroegen.

Het nieuwe distributiecentrum en kantoorgebouw voor Retail Partners Colruyt Group in Mechelen en het nieuwe logistieke centrum in Ath-Lessines werden tijdens het boekjaar 2014/15 in gebruik genomen. Deze investeringen stellen Colruyt Group in staat de komende jaren verder te blijven groeien.

De netto geldmiddelen en kasequivalenten bedragen EUR 308,5 miljoen op jaareinde. De daling met EUR 293,5 miljoen ten opzichte van vorig jaar wordt voornamelijk verklaard door EUR 356,1 miljoen inkopen van eigen aandelen.

Op 31 maart 2015 waren er 9.791.743 eigen aandelen in bezit of 6,3 % van het totaal aantal uitgegeven aandelen.

5. Gebeurtenissen na balansdatum

Colruyt Group heeft op 19 juni 2015 een transactie met het Auditoraat van de Belgische Mededingingsautoriteit ("het Auditoraat") ondertekend. Deze transactie heeft betrekking op inbreuken tegen de Belgische mededingingsregels in de periode 2002-2007. Het Auditoraat oordeelt dat de Belgische distributiesector, met de hulp van leveranciers, in die periode inbreuken heeft begaan op de Belgische mededingingsregels voor parfumerie, cosmetica en drogisterij merkproducten. Het Auditoraat heeft in dat kader een transactie voorgesteld om, mits het betalen van een boete, een einde te stellen aan alle lopende juridische procedures.

Met het ondertekenen van de transactie aanvaardt Colruyt Group dat er inbreuken zijn begaan op de Belgische mededingingsregels in de periode 2002-2007. De groep verzekert evenwel dat ze geen systeem heeft uitgewerkt met andere distributeurs en leveranciers om prijsafspraken te maken en beklemtoont dat Colruyt steeds haar laagsteprijsgarantie heeft

waargemaakt.

Colruyt Group wou afzien van een jarenlange procedureslag met de overheid over de grond van deze zaak en over feiten die intussen meer dan 10 jaar oud zijn. Daarom heeft zij beslist de transactie met het Auditoraat alsnog te ondertekenen.

Met de ondertekening van deze transactie aanvaardt Colruyt Group een boete van EUR 31,6 miljoen te betalen aan de Belgische overheid. Dit bedrag werd in het boekjaar 2014/15 ten laste genomen en kwam integraal in mindering van het nettoresultaat.

Voor meer informatie verwijzen we naar ons persbericht van 22 juni 2015, beschikbaar op colruytgroup.com.

6. Vooruitzichten

We verwachten dat de marktomstandigheden uitdagend zullen blijven in 2015/16.

Colruyt Group zal haar focus op de lange termijn behouden en onverminderd investeren in de essentie van haar strategie: vakmanschap en betrokkenheid van alle medewerkers, efficiëntie, eenvoud, kwaliteit en innovatie van

producten en diensten, prijspositionering en uitbreiding van het winkelpark en de distributiecentra. Terzelfdertijd zullen de operationele kosten onder controle gehouden worden.

Op de algemene vergadering van aandeelhouders op 30 september 2015 zal Colruyt Group de jaarvooruitzichten voor het boekjaar 2015/16 toelichten.

7. Dividend

De raad van bestuur zal een ongewijzigd bruto dividend van EUR 1,00 per aandeel voorstellen aan de algemene vergadering van aandeelhouders van 30 september 2015. Dit bedrag is het resultaat van een consistente toepassing van de dividend pay-out politiek.

8. Segmentinformatie

(in miljoen EUR)	Omzet	EBITDA ⁽³⁾	EBIT ⁽³⁾
I. DETAILHANDEL (RETAIL)	6.770,3	585,7	436,8
Detailhandel Food			
- Colruyt België ⁽¹⁾	5.479,4		
- OKay, Bio-Planet en Cru ⁽²⁾	668,1		
- Colruyt Frankrijk	292,5		
Detailhandel Non-food			
- Dreamland België en Frankrijk en Dreambaby	252,0		
- Transacties met andere operationele segmenten	78,3		
II. GROOTHANDEL EN FOODSERVICE	1.540,8	44,9	24,5
- Groothandel	753,9		
- Foodservice	769,6		
- Transacties met andere operationele segmenten	17,3		
III. OVERIGE ACTIVITEITEN	749,6	24,7	12,5
- DATS 24 België en Frankrijk	695,7		
- Printing & document management solutions	5,6		
- Transacties met andere operationele segmenten	48,3		
IV. TRANSACTIES TUSSEN OPERATIONELE SEGMENTEN	(143,9)	(0,6)	(0,6)
V. CORPORATE (niet toegewezen)	0,0	45,0	22,2
Totaal Colruyt Group geconsolideerd	8.916,8	699,7	495,4

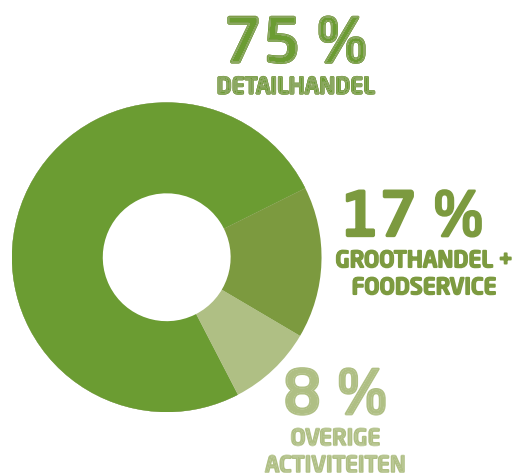
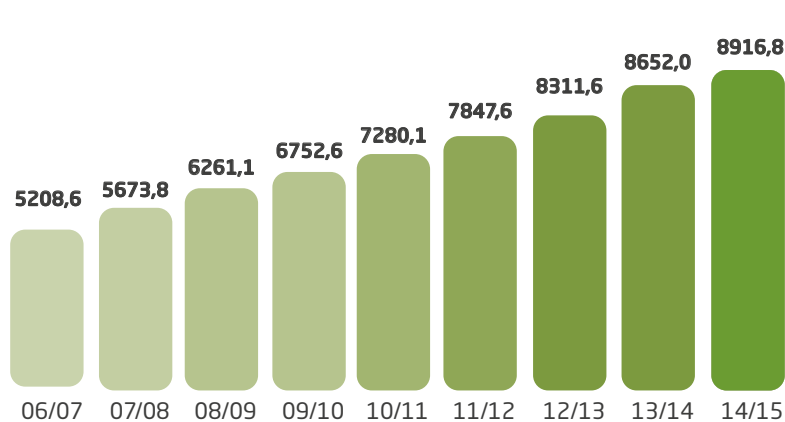
(1) Inclusief de omzet van de webshops (Collect&Go, Bio-Planet, Collishop, Dreamland en Dreambaby) gerealiseerd door de Colruyt-winkels.

(2) Inclusief de omzet van Collishop en Dreambaby gerealiseerd door de OKay- en Bio-Planet-winkels en inclusief de omzet van de activiteit Cru.

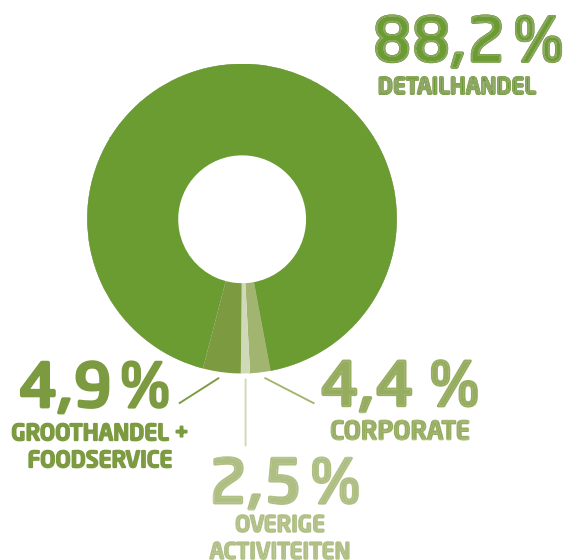
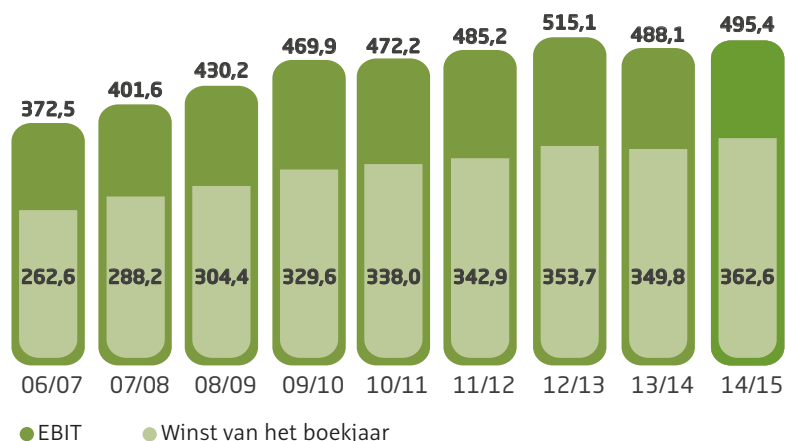
(3) EBITDA en EBIT zijn exclusief het transactiebedrag met het Auditoraat van EUR 31,6 miljoen.

KERNCIJFERS

Omzet van Colruyt Group (in miljoen euro)

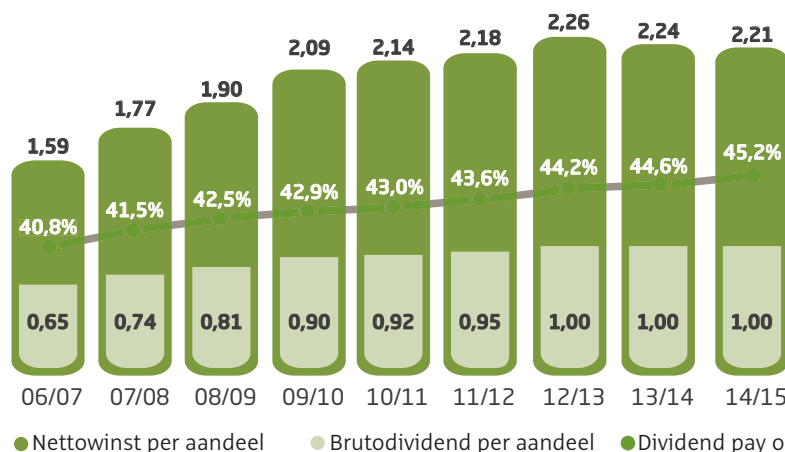


Resultaten van Colruyt Group (in miljoen euro)



Omwille van vergelijkbaarheid zijn de cijfers van boekjaar 2014/2015 exclusief het transactiebedrag met het Auditoraat van EUR 31,6 miljoen.

Winst en brutodividend per aandeel (in euro)



De winst per aandeel is inclusief het transactiebedrag met het Auditoraat van EUR 31,6 miljoen.

30
WINKEL
OPENINGEN



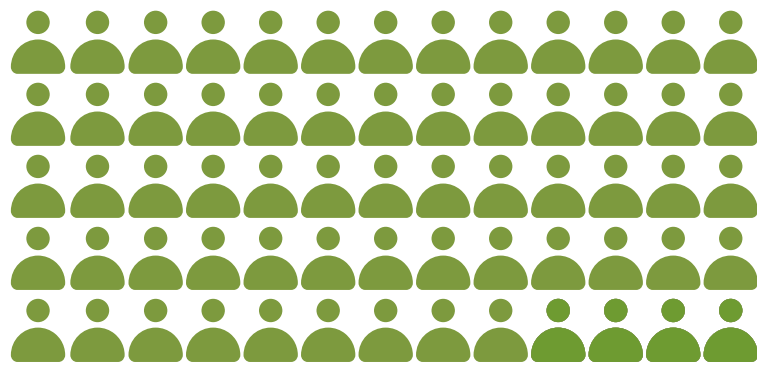
498
EIGEN WINKELS

543
ZELFSTANDIGE
ONDERNEMERS IN BELGIË
EN GEAFFILIEERDE
WINKELS IN FRANKRIJK



622.000
M² WINKELOPPERVLAKTE
VAN EIGEN WINKELS

369
MILJOEN EURO
INVESTERINGEN



28.117
MEDEWERKERS
WAARVAN
+1.068 NIEUWE

31,0 %
MARKTAANDEEL VAN COLRUYT, OKAY
EN SPAR IN BELGIË



238 COLLECT&GO-
AFHAALPUNTEN
IN BELGIË, LUXEMBURG
EN FRANKRIJK

48,2 %
VAN DE IN BELGIË GEGENEREERDE
TOEGEVOEGDE WAARDE GAAT VIA
DE OVERHEID NAAR DE GEMEENSCHAP

ACTIVITEITEN

De operationele activiteiten van Colruyt Group zijn onder te verdelen in detailhandel, groothandel, foodservice en de overige en de corporate activiteiten. De winkelformules in de detailhandel en de leveringen aan zelfstandigen, groothandel en professionele afnemers in foodservice vertegenwoordigen het leeuwendeel van onze operationele activiteiten. DATS 24, Symeta, WE-Power en onze financiële participaties worden geaggregeerd onder de overige activiteiten.



Geografische opdeling

De geografische opdeling is gebaseerd op de diverse locaties van de moedermaatschappij en haar dochterondernemingen en dit vanuit de insteek dat we onze klanten maximaal vanuit hun eigen regio willen bedienen. Zo situeren onze handelsactiviteiten en groepsondersteunende diensten zich hoofdzakelijk in België, Luxemburg, Frankrijk, India en Hongkong.

België: alle activiteiten

Luxemburg: detailhandel, herverzekeringmaatschappij

Frankrijk: detailhandel, groothandel, foodservice, DATS 24

Franse overzeese gebieden: groothandel en foodservice

India: eigen informatica-afdeling

Hongkong: eigen aankoopondersteuning

De lijst van alle in de consolidatie opgenomen vennootschappen is terug te vinden in toelichting 34.2 van het financiële deel.

Omzet volgens geografische opdeling:

86,92 %

België



12,77 %

Frankrijk

0,32 %

Andere

Corporate activiteiten

De corporate activiteiten omvatten: alle ondersteunende diensten, waaronder Technics, Real Estate & Energy, Business Processes & Systems, Finance, People & Organisation, Colruyt Group Academy, Corporate Marketing en Premedia.

colruyt **prix • qualité**

ColliShop
online shopping



PARTICIPATIES



FRANKRIJK
GROOTHANDEL

Codifrance
DISTRIBUTION



FRANKRIJK
FOODSERVICE

PRO@PRO



PARTICIPATIES



INITIATIEVEN EN REALISATIES



Colruyt Group investeert 188.000 euro in sociale audits

43



Colruyt Group verwerft 50 % van ZEB

75



Mobiel betalen in webshops en winkels

107

04

05

06

07

08

09

2014

OKay opent 100ste winkel

59

Fine Food Bread bakt de eerste broden voor Colruyt en Okay

77

Steun aan peren- en appelteilers en varkensboeren

56





**Spar Retail wordt
Retail Partners
Colruyt Group**

83



**Naar een duurzaam
visassortiment**

30



**Colruyt Frankrijk:
eerste winkel van nieuw
winkelconcept**

64

2015

10

**Cru,
een gloednieuw
winkelconcept**

62

11

12

01

**1.000ste
elektrische
fiets**

39

02

**Nieuw logistiek
centrum in
Ath/Lessines**

79 en 105

03







WIE ZIJN WE?

Colruyt Group, een familie van bedrijven	23
Duurzaam ondernemen verankerd in ons DNA.....	27



COLRUYT GROUP, EEN FAMILIE VAN BEDRIJVEN

Wat ooit begon als klein familiebedrijfje is uitgegroeid tot een familie van bedrijven. Vandaag is Colruyt Group actief in België, Frankrijk en Luxemburg, met naast een tiental sterke winkelformules ook groothandel, foodservice, distributie van brandstoffen, productie van groene stroom en digitaal drukwerk.

Colruyt Group heeft de voorbije jaren een enorme groei en evolutie gekend, gestoeld op 2 drijfveren. Enerzijds heeft het altijd in onze genen gezeten om - daar waar we met onze vakkennis en zin voor efficiëntie toegevoegde waarde kunnen leveren - zaken in eigen beheer te doen, vanuit een zekere beroepsfierheid en het geloof in onze mensen. Daardoor beschikken we nog altijd over een eigen koffiebranderij, een vleesverwerkend bedrijf, een architectenbureau ...

Anderzijds hebben we onze commerciële activiteiten de jongste 20 jaar gediversifieerd. Lange tijd was er alleen Colruyt Laagste Prijzen, geleidelijk aan kwamen er winkelformules bij met elk een aparte marktpositie, merkbelofte en doelpubliek. Onze uithangborden en bijhorende webshops zijn complementair en spelen gezamenlijk in op de behoeften van een heel breed publiek. Zo blijft Colruyt Laagste Prijzen de onbetwiste leider op het vlak van prijs, terwijl de OKaybuurtwinkels meer focussen op nabijheid en winkelgemak. Bio-Planet is dé specialist in biologische en ecologische producten, de Spar-winkels onderscheiden zich dan weer met persoonlijke service en specialiteiten.

Lange tijd deed Colruyt dienst als moederbedrijf voor de jongere activiteiten. Vandaag zijn de meesten uitgegroeid tot volwassen ondernemingen die op eigen benen staan. Samen vormen ze een familie van bedrijven: Colruyt Group. Alle bedrijven en ondersteunende activiteiten hebben 1 gemeenschappelijke identiteit en cultuur, samengevat in een missie en 9 waarden.

Onze missie

Samen duurzaam meerwaarde creëren door waardengedreven vakmanschap in retail

De missiezin van Colruyt Group begint niet toevallig met het woord samen. Want we ondernemen voor en mét al onze stakeholders: klanten, medewerkers, leveranciers, fabrikanten, aandeelhouders ... In onze organisatie hebben we veel oog voor het individu en zijn of haar team. Het is in de mate dat al die individuen en teams samen groeien, dat ook onze bedrijven kunnen groeien. Die verschillende activiteiten geven op hun beurt vorm aan Colruyt Group, een grote organisatie waarin uiteindelijk ruim 28.000 medewerkers - elk op hun manier - samen het verschil maken.

Verder willen we **duurzaam** ondernemen: met de ingezette grondstoffen, energie en menselijke inspanning maximale **meerwaarde** creëren voor economie, mens en milieu. Anders gezegd: vanuit een economische impuls ook op sociaal en ecologisch vlak een positieve dynamiek op gang brengen. Goed wetende dat meerwaarde voor verschillende stakeholders iets anders kan betekenen, en dat we vaak naar een compromis moeten zoeken, met oog voor het resultaat op de lange termijn.

De groei van ons bedrijf is grotendeels te danken aan de ruimte die we bieden om te **creëren**. Medewerkers krijgen in elke functie en op elk niveau de mogelijkheid om ondernemerschap te tonen en leiderschap te ontwikkelen. Tegelijkertijd beseffen we dat niet elk initiatief een succes zal of moet zijn.

Bij Colruyt Group zien we **VAKmanschap** als meer dan het correct uitvoeren van een job. VAK-mensen hebben de nodige Vaardigheden, Attitude en Kennis. Ze zijn fier op hun stielkennis, staan graag ten

dienste van hun klanten en collega's en stralen hun arbeidsvreugde ook uit. Traditiegetrouw investeren we dan ook veel in vorming en opleiding, zodat onze medewerkers kunnen groeien als persoon en in hun vak.

Retail is de oorsprong en blijft de core business van ons bedrijf, al sinds Franz Colruyt in 1928 begon met een groothandel in koloniale waren. Last but not least zijn we ook een **waardengedreven** bedrijf.



Onze waarden

Respect
Eenvoud
Dienstbaarheid
Samenhang

Geloof
Hoop
Ruimte

Moed
Kracht

De 9 kernwaarden van Colruyt Group zijn geworteld in ons verleden en bieden een houvast voor de toekomst. Ze weerspiegelen onze gezamenlijke identiteit, zijn de motor voor ons dagelijks handelen. Zo trekt iedereen aan hetzelfde touw, ook al zijn we met heel verschillende dingen bezig. En we behouden de voordelen van een familiebedrijf: zelfs met 28.000 medewerkers spreken we dezelfde taal, zodat we efficiënt kunnen communiceren en samenwerken.

Respect voor het individu vinden we essentieel. Iedereen is gelijkwaardig, krijgt gelijke kansen. En we stimuleren **samenwerking** op alle niveaus. Daardoor zijn we efficiënt en verhogen we de voldoening en inspiratie bij al onze medewerkers. Al van bij het ontstaan van Colruyt Laagste Prijzen is efficiëntie belangrijk. De laagste prijzen konden en kunnen we alleen garanderen met de laagste kosten, daarom is die efficiëntie geleidelijk aan geëvolueerd naar

eenvoud. Daarnaast hechten we veel belang aan **dienstbaarheid**: we vinden het belangrijk om niet alleen klanten graag te helpen, maar ook collega's.

Verder **gelooven** we in elke medewerker, want wederzijds vertrouwen zorgt voor positieve energie. We **hopen** natuurlijk ook dat al onze initiatieven slagen en geven onze medewerkers daarvoor voldoende middelen. Bij Colruyt Group geven we iedereen ook de **ruimte** om stil te staan bij zijn of haar job. Zo kunnen medewerkers groeien in hun vak en als persoon.

Alleen als er een evenwicht is tussen alle vorige waarden, heeft de medewerker de nodige energie en **moed** om initiatief te tonen. En de **kracht** om zich ten volle in te zetten en arbeidsvreugde te beleven. Dit alles ten dienste van de tevreden klant.



Ambities scherpstellen

Het afgelopen boekjaar hebben we een grondige visie-oefening afgerond en gefocust op de sociale, economische, culturele en andere evoluties in de maatschappij. We bekeken wat er de jongste jaren veranderde, blikten vooruit en stonden stil bij wat die veranderingen voor onze organisatie kunnen betekenen.

Vooreerst onderscheidde we een vijftal drivers of fenomenen die bepalend zijn voor de toekomst: de toenemende vergrijzing en verstedelijking, het grondstoftekort, de snelle technologische evolutie en de verschuiving naar het oosten. Combinaties van deze drivers zetten een aantal macro-trends in gang die voor een retailer relevant zijn en waarop we dus willen anticiperen. Deze macro-trends dragen vaak ook een paradox in zich.

Het **grondstoftekort** bijvoorbeeld zorgt ervoor dat mensen meer belang hechten aan **duurzaamheid** en dat de vraag groeit naar ecologisch en/of ethisch verantwoorde producten. Tegelijk zijn er ook bewuste consumenten voor wie het aspect **gezondheid** primeert. Het is dan aan de retailer om deze wensen optimaal met elkaar te verzoenen.

Ook de razendsnel evoluerende **technologie** brengt een dubbele, enigszins tegenstrijdige trend op gang. Zo staan veel mensen open voor (online) technologie die het leven gemakkelijker maakt. Maar de **complexiteit** ervan voedt ook een tegenbeweging, een vraag naar meer authenticiteit en **transparantie**. Concreet betekent dat dat e-commerce snelheid en efficiëntie moet bieden, maar ook gebaat is met eenvoud en een menselijke toets.

Dat humane aspect zal alleen maar aan belang winnen naarmate de **vergrijzing** zich verder doorzet. Die zorgt er, in combinatie met de **verstedelijking**, ook voor dat nabijheid, gemak en rust belangrijker worden bij de winkelkeuze. De steden kennen dan weer een enorme culturele **diversiteit** en een groeiende concentratie van singles en eenoudergezinnen, telkens met een apart aankoopgedrag. Aan de retailer om er met gepaste winkelformules en assortimenten op in te spelen ...

Alle trends samen leverden een beeld op van een complexe samenleving die volop in transitie is. Bovendien kampt ze met een zwakke economische groei en onzekerheid over de toekomst van de welvaartsstaat.

In een dergelijke context willen we met Colruyt Group een houvast bieden, samengevat in de merkbelofte 'Eenvoud in retail'. We stelden vast dat onze groepsmissie daarbij een relevant kompas blijft. In de loop van 2014 hebben we wel onze ambities en doelstellingen tegen het licht gehouden en scherp gesteld. We willen bijvoorbeeld meer dan ooit eenvoud brengen in de complexe maatschappij en zo de levenskwaliteit verhogen. Met onze familie van bedrijven werken we op lange termijn, willen we zinvol het verschil maken en relevante oplossingen bieden voor elke fase in de levensloop van de klant. Om dat alles te kunnen realiseren, blijven we investeren in o.a. innovatie en hebben we een tiental programma's lopen waarmee we de komende jaren Colruyt Group verder uitbouwen.



DUURZAAM ONDERNEMEN VERANKERD IN ONS DNA

Duurzaam ondernemen is al jaren verankerd in het DNA van Colruyt Group, als essentieel onderdeel van onze bedrijfscultuur. We willen vanuit een economisch perspectief een positieve spiraal in gang zetten, om ook op sociaal en ecologisch vlak meerwaarde te creëren.

Product, leefmilieu, mens

Vooreerst zetten we steeds meer in op het verduurzamen van onze huiskamerproducten. Een complex en lang verhaal, omdat we daarbij alle aspecten van de productie- en distributieketen bekijken: van grondstoffen en productiemethodes, over voedingswaarde voor de consument tot recycleerbaarheid van de verpakkingen. De voorbije jaren hebben we ook al veel gerealiseerd in domeinen als energie, mobiliteit of afval. Deze en andere milieugebonden thema's blijven ook in de toekomst hoog op de agenda staan. Ten slotte zijn producten alleen maar duurzaam als ze geproduceerd worden in goede werkomstandigheden. Logisch dus dat we bij het verduurzamen ook altijd focussen op het menselijke aspect en thema's als welzijn, opleiding en persoonlijke groei.

menselijk kapitaal, gewoon omdat we wensen mee te werken aan een betere wereld, ook voor de volgende generaties.

We boeken effectief vooruitgang, wetende dat het verhaal nooit af zal zijn. Soms moeten we door technische of economische factoren compromissen maken. En in een steeds complexere en internationale samenleving is Colruyt Group ook maar een schakel in de ketting, vaak met een beperkte rechtstreekse impact op de andere. Daarom werken we almaar intensiever samen met andere spelers en organisaties. Om sneller vooruitgang te boeken, hebben we ook enkele medewerkers aangesteld die zich uitsluitend toeleggen op het verduurzamen van onze activiteiten.

Inspireren

Onze traditie in duurzaam ondernemen gaat 50 jaar terug, toen we om te overleven wel moesten streven naar eenvoud en efficiëntie. Een streven dat met de jaren een constante werd in al onze activiteiten en evolueerde naar een breder, ethisch bewustzijn. We willen verantwoord omgaan met grondstoffen, energie en

Vanuit onze unieke positie tussen producent en consument willen we actief bijdragen aan een grotere bewustwording rond duurzaamheid bij partners, klanten, medewerkers ... We geloven dat we hen met onze initiatieven kunnen inspireren om op hun beurt actie te ondernemen. Zo maken we samen het verschil, stap voor stap, beetje bij beetje.

Meer verhalen online

Hierna volgt een kleine selectie uit de realisaties van het afgelopen boekjaar. Een vollediger verslaggeving staat op onze website die volledig gewijd is aan duurzaam ondernemen: [simplysustainable.com](https://www.simplysustainable.com). De verhalen zijn steeds gebundeld in 3 groepen, volgens de focus:



Product



Leefmilieu



Mens



Product

Colruyt Group werkt aan de verduurzaming van enkele duizenden food- en non-foodproducten van de huismerken. We bekijken duurzaamheid heel breed en willen in elk geval spaarzaam omgaan met grondstoffen en de ecologische impact van grondstofwinning, teelt of kweek minimaal houden. Zo willen we dat in onze non-foodartikelen en papierwaren alleen hout uit duurzaam beheerde bossen wordt gebruikt. In voeding willen we alleen nog duurzame palmolie, afkomstig van teelt die geen ontbossing met zich mee brengt. En voor onze gekweekte vis betekent duurzaam o.a. dat de kwekerijen de wilde fauna en flora ongemoeid laten.

Daarnaast zetten we steeds meer in op dierenwelzijn. Voor wilde vis bijvoorbeeld verkiezen we snelle vangstmethodes waarbij de vis maar heel kort levend op de boot ligt. Ook voor het welzijn van konijnen, paarden, varkens en kippen hebben we al heel wat inspanningen gedaan. Voorts werken we steeds meer aan het aspect gezondheid, bijvoorbeeld door het verlagen van de gehaltes zout, suiker en vet in onze eigenmerkproducten. Ten slotte hebben we ook sociale vereisten en willen we dat onze producenten zorgen voor aanvaardbare werkomstandigheden (zie blz. 43).

Producten verduurzamen is complex, omdat ook de ketens van grondstof tot eindproduct vaak heel ingewikkeld zijn. We werken dus op meerdere fronten tegelijk en kunnen nooit op alle criteria even goed scoren. Wel boeken we de meeste vooruitgang in samenwerking met alle schakels in de keten, van kweker tot consument.



Samen met onze varkenskwekers hebben we voor het eerst soja getest als alternatief varkensvoeder.



PRODUCT INITIATIEVEN EN REALISATIES

Naar een duurzamer assortiment vis en zeevruchten

Duurzamere gekweekte vis

Voor gekweekte vis volgen we de standaarden van de onafhankelijke organisatie Aquaculture Stewardship Council (ASC), die de kwekerijen heel strikte normen oplegt voor het visvoer, het gebruik van medicamenten, de werkomstandigheden, het waterbeheer ... De kwekerijen ondergaan om de 3 jaar een volledige audit en krijgen ook jaarlijks controle. Het assortiment wilde vis van de eigen merken bevat sinds eind 2013 trouwens geen enkele bedreigde vissoort meer.

100 % ASC-gecertificeerde zalm tegen 2017

Eind 2014 introduceerde Colruyt Group als eerste Belgische distributeur ASC-gecertificeerde zalm, amper enkele maanden nadat de eerste zalmkwekerijen ASC-certificering bewaarden. In 2015 kwamen er nog 7 referenties zalm bij. Colruyt Group wil tegen eind 2015 voor 40 % van zijn omzet in zalm ASC-certificering bekomen en mikt op 100 % tegen 2017.



9 nieuwe ASC-referenties in 2015

Voor de verduurzaming van het assortiment kweekvis had Colruyt Group al eerder ASC-certificering bekomen voor de soorten pangasius (vers en diepvries, 2012) en tilapia (diepvries, 2013). In 2014 kwamen daar telkens 1 referentie diepvriesscampi's en -zalm bij. Tegen eind 2015 volgen nog eens 9 referenties scampi en zalm van ASC-gecertificeerde kwekerijen.

Eerste ASC-scampi's in België

Eind 2014 lanceerde Colruyt Group een eerste soort diepvriesscampi's met ASC-label, van de variëteit Vannameï. In juni 2015 komen er 2 nieuwe referenties bij van de variëteit Black Tiger. Die soort onderscheidt zich door een traditioneel, trager kweekproces, wat het formaat en de kwaliteit ten goede komt. Om het ASC-label te mogen voeren, moeten de kwekerijen voldoen aan de meest strikte normen voor milieu, hygiëne, gezondheid en werkomstandigheden.

Minder en meer duurzame palmolie in eigenmerkproducten



Actieplan met 2 sporen

Gezien de voordelen (bewaareigenschappen, lage prijs ...) en nadelen (ontbossing, verzadigde vetzuren ...) van palmolie heeft Colruyt Group eind 2013 een actieplan met 2 sporen opgesteld. Enerzijds bekijken we in welke voedingsproducten we de palmolie kunnen vervangen door andere oliesoorten met minder verzadigde vetzuren. Anderzijds willen we voor producten waarin palmolie onmisbaar is alleen nog duurzame palmolie gaan gebruiken. Daarvoor werken we in eerste instantie via het certificatiesysteem van de internationaal erkende stichting Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO). Die organisatie bepaalt de duurzaamheid van palmolie volgens standaarden voor ontbossing, klimaatverandering, respect voor de inheemse bevolking ...

Ruim 50 % is al RSPO-gecertificeerd

Voor een aantal van de ruim 600 eigenmerkproducten zoals chips en diepvriesfrietten hebben we in 2014 de palmolie vervangen door andere oliën. Waar we de palmolie niet kunnen vervangen, hebben we eerst de categorieën aangepakt die samen ongeveer 80 % bevatten van alle palmolie in onze producten: frituurolie, margarines en koekjes.

Met resultaat: zoals voorzien is sinds eind 2014 ruim de helft van alle palmolie in onze eigenmerkproducten RSPO-gecertificeerd en dus van duurzame oorsprong. Voor onze frituurolie gebruiken we 100 % 'segregated' gecertificeerde palmolie, afkomstig uit een volledig gescheiden, duurzame productie- en distributieketen. Alle palmolie in onze margarines en bijna 10 % van de olie in de koekjes is nu 'mass balance' gecertificeerd.

Het volume palmolie dat we nog niet hebben kunnen omschakelen naar RSPO-certificering hebben we gecompenseerd met

de aankoop van Greenpalm-certificaten. Op die manier hebben we in 2014 al 94 % van ons volume palmolie kunnen verduurzamen.

Streven naar 100 % certificering

We gaan op ons elan verder en willen vanaf eind 2015 naar 75 % gecertificeerde palmolie in onze eigen merken. Tegen eind 2018 willen we enkel nog 100 % 'segregated' palmolie gebruiken. Dat betekent dat alle palmolie in de eindproducten gegarandeerd 100% duurzaam zal zijn.

De weg daar naartoe is nog lang, omdat het gaat over tal van producten en leveranciers, die op hun beurt palmolie aankopen bij tal van producenten. Toch engageren we ons om onze doelstellingen maximaal te realiseren, samen met onze leveranciers en in dialoog met o.a. ngo's en overheden.

50 %
VAN ALLE PALMOLIE
IS SINDE EIND 2014
GECERTIFICEERD

Geslaagde test met eerste Vlaamse soja als varkensvoeder

Lokale soja vermindert afhankelijkheid van import

Colruyt Group heeft meegewerkt aan een proefproject waarbij 100 varkens werden gevoederd met ingevoerde soja en evenveel dieren met de allereerste soja geteeld op Vlaamse bodem. Het varkensvlees werd verwerkt en geproefd door ons vleesverwerkend bedrijf Colruyt Group Fine Food Meat. Uit de analyse bleek dat het soort soja amper verschil maakte voor gezondheid, groei en snijrendement van de varkens, noch voor kwaliteit en smaak van het vlees. Colruyt Group werkte mee aan de test omdat lokaal geteelde soja de Belgische boeren minder afhankelijk maakt van importsoja uit Zuid-Amerika, waar de grootschalige teelt grote impact heeft op mens en milieu. De Vlaamse soja daarentegen vermijdt heel wat transport, wapent de boeren tegen mogelijke schaarste op de wereldmarkt en draagt zo bij aan een duurzame toekomst voor de varkenshouderij. De test liep in

samenwerking met Aveve, Bemefa en Ilvo en kadert in het transformatieproject 'De Voedingsketen Verduurzaamt'.

Tweede test en verder onderzoek

De resultaten van de eerste test volstaan voor Colruyt Group om mee te doen aan een tweede test in 2015. De oogst viel goed mee maar de opbrengst per hectare blijft vandaag lager dan die van bv. maïs. De groep werkt dan ook mee aan verder onderzoek, o.a. naar welke sojarassen het beste rendement geven op Vlaamse bodem. Om de veevoederstromen verder te verduurzamen, bekijken we ook andere mogelijkheden die soja (deels) kunnen vervangen als eiwitbron in veevoeder, zoals insecten. Tegelijk engageren we ons dat onze toeleveranciers van vlees, eieren en zuivel vandaag alleen maatschappelijk verantwoorde soja gebruiken.



Meewerken aan Europees pilootproject rond milieu-impact

Colruyt Group trekt het Europese project OEF SR (Organisation Environmental Footprint Sector Rules). Dat wil tot een geharmoniseerde methodologie komen om de milieu-impact van productie- en distributieketens te berekenen, van grondstofwinning tot afvalverwerking. Samen met andere retailers schrijven we mee aan de Europese richtlijnen voor de retailsector. We gaan nog verder en testen ook de CHAIN OEF-methode die de voetafdruk van alle spelers in de keten in kaart wil brengen en reduceren.

Zo zijn we in 2014 gestart met onze vleesleveranciers om de milieuvoetafdruk van de productgroep varkensvlees en de meest kritieke punten ervan te identificeren. We werken ook al langer mee aan Europese tests rond milieu-impact van producten en bedrijven afzonderlijk. De projecten maken deel uit van het 'Single Market for Green Products'-initiatief van de Europese Commissie. Die wil burgers en overheden tegen 2020 de juiste middelen geven om de meest duurzame keuzes te maken, wat bedrijven automatisch zal stimuleren om hun aanbod te verduurzamen.

Naar 100 % duurzaam hout tegen 2017

Colruyt Group heeft een actieplan opgesteld om ervoor te zorgen dat er tegen 2017 alleen nog duurzaam hardhout gebruikt wordt in een brede waaier non-foodartikelen. Het engagement geldt voor alle artikelen die voor minstens 60 % uit hard hout bestaan, en die de groep laat produceren onder zijn eigen merken of rechtstreeks invoert. Concreet gaat het vooral om tuinmeubelen, speelgoed, opbergmeubelen enz. die verkocht worden bij Colruyt, Dreamland, Dreambaby en Collishop.

De groep aanvaardt alleen producten met hout uit duurzaam beheerde bossen. Het mag dus niet afkomstig zijn van illegale houtkap, noch op de CITES-lijst staan van bedreigde plant- en houtsoorten. Om dat engagement waar te maken, vraagt de groep consequent de herkomst, het type en de certificeringen van het hout op bij de producent. We aanvaarden enkel de erkende houtcertificeringen FSC en PEFC en willen ons doel al voor de helft realiseren tegen 2016.

Alle papierwaren gecertificeerd tegen 2017

Colruyt Group wil dat tegen 2017 alle papierproducten van de eigen merken Boni Selection en Everyday gemaakt zijn met hout uit duurzaam beheerde bossen. Alle producten moeten tegen dan gecertificeerd zijn en een internationaal erkend duurzaamheidslabel van FSC of PEFC dragen. Het gaat om een brede waaier producten, van huishoudrollen, wc-papier en luiers, over cursusblokken en enveloppen tot koffiefilters en bakpapier. Vandaag beschikken we al over certificaten voor circa 40 % daarvan, waaronder sterk verkopende artikelen zoals toiletpapier, zakdoekjes en printpapier.

Daarnaast werken we ook verder aan het verduurzamen van onze papieren verpakkingen en communicatie. Zo zijn onder meer de broodzakken en tetrabrikken van onze eigen merken al gecertificeerd. Ook voor de Colruyt-kookboeken gebruiken we duurzaam papier, terwijl onze folders al sinds 1992 uitsluitend op gerecycleerd papier gedrukt worden.

Gouden eieren in Frankrijk en België

De Franse Colruyt-winkels werden bekroond met een 'Gouden Ei' omdat ze geen verse eieren meer aanbieden van kippen uit kooisystemen (code 3). Klanten vinden er alleen nog bio-eieren (code 0) en eieren van kippen uit scharrelstallen (code 2) of met vrije uitloop (code 1). Dit engagement voor de verse eieren van alle nationale merken en huismerken is een primeur voor de Franse grootdistributie.

Colruyt Group kreeg ook in België een 'Good Egg Award', voor de verduurzaming van ruim 1.000 eigenmerkproducten van Boni Selection, Everyday en Econom. Daarin worden alleen nog eieren verwerkt afkomstig van kippen uit scharrelstallen of met vrije uitloop. Voor de verse eieren was die stap al gezet in 2005, wat in 2007 ook een Gouden Ei opleverde. De organisatie CIWF (Compassion in World Farming) reikt sinds 2007 Gouden eieren uit aan Europese retailers en verwerkende bedrijven die zich bevoorraden met eieren van kippen die niet in kooien gehouden worden.





Leefmilieu

We streven ernaar om de ecologische impact van onze activiteiten minimaal te houden. Zo houden we ons energieverbruik onder controle, o.a. door gebouwen neer te zetten die veel energie-efficiënter zijn dan wettelijk verplicht. We stimuleren ook de medewerkers om zuinig om te gaan met elektriciteit, gas en water en volgen ons verbruik nauwgezet op. Ook in het woon-werkverkeer en het goederentransport besparen we brandstof, o.a. door het aantal voertuigkilometers te beperken, files te vermijden en de vloot te vergroten. Initiatieven die er mee voor zorgen dat we op schema zitten om onze reductiedoelstellingen voor energieverbruik en broeikasgasuitstoot tegen 2020 te halen.

De groep is ook al jaren een voortrekker in de productie van groene energie, met windturbines, zonnepanelen en recent ook warmtekrachtkoppeling. Onze interne energieproducent WE-Power dekt vandaag al 15 % van de stroombehoefte van Colruyt Group, op termijn moet dat 100 % worden. En we experimenteren met waterstof als opslagbuffer voor groene stroom, een belangrijke stap naar een toekomstig slim elektriciteitsnetwerk dat vraag en aanbod optimaal op elkaar afstemt.

Voorts slagen we erin om ons afval steeds beter te sorteren, waardoor er minder restafval overblijft om te laten verbranden (met warmterecuperatie). Die vermindering draagt ertoe bij dat we nu al bijna 80 % van al het bedrijfsafval kunnen laten recyclen, een doelstelling uit 2009 die we tegen 2017 wilden halen.

Door beter te sorteren, kunnen we nu al 80 % van ons bedrijfsafval laten recyclen.





LEEFMILEU INITIATIEVEN EN REALISATIES

Naar een kleinere broeikasgasvoetafdruk

Daling in 2014

De relatieve broeikasgasemissies van Colruyt Group bedroegen in 2014 19,65 ton per miljoen euro omzet, 3,8 % minder dan in 2013. De daling is enerzijds te danken aan heel wat projecten die onze koolstofvoetafdruk verkleinen, zoals het sneller opsporen en dichten van koelmiddellekken in onze koelsystemen. Al onze nieuwbouwprojecten zijn ook heel energiezuinig, o.a. dankzij dezelfde isolatie, efficiënte ventilatie, verwarming en koeling, zuinige led-verlichting enz. Anderzijds is de uitstootdaling mee veroorzaakt door de zachte winter waardoor we de gebouwen minder hebben moeten verwarmen.

Groener wagenpark

Hoewel ons wagenpark met 7 % groeide, werd het ook een stuk groener. Het gemiddeld verbruik zakte met 2 %, o.a. doordat medewerkers en de firma vaker kiezen voor zuinige wagens en specifiek ook voor wagens op aardgas (CNG). Aardgasvoertuigen stoten beduidend minder CO₂ en 95 % minder fijn stof uit dan vergelijkbare diesel- of benzinevoertuigen. Ondertussen telt ons wagenpark al ruim 300 personenwagens en vrachtoertuigen op aardgas. Ten slotte zetten we ook in op gedragswijziging, onder meer met een intensieve cursus ecologisch rijden en opvolging van het verbruik.

Ambitie: 20 % minder tegen 2020

Er staan een aantal projecten op stapel om de broeikasgasuitstoot verder te verminderen. Zo plannen we de huidige koelkasten die met CO₂ gekoeld worden, te vervangen door modellen die geen broeikasgassen uitstoten. Ook in onze winkels willen we overschakelen naar koeling met natuurlijke koudemiddelen, wat de broeikasgasuitstoot voor koeling met ruim 90 % zal verlagen (zie blz. 104). Door deze ingrepen en projecten in verwarming, bouw en personen-transport willen we tegen 2020 onze relatieve broeikasgasemissies met 20 % verlagen tegenover 2008. Een ambitieuze doelstelling.

Energiereductieplan op schema

Omdat de broeikasgasuitstoot in hoge mate afhangt van het energieverbruik, nemen we heel wat maatregelen om dat verbruik terug te dringen. Daardoor is het relatief energieverbruik van Colruyt Group in België in 2014 met 6,2 % gedaald t.o.v. het basisjaar 2009. Een mooi resultaat, zeker omdat de berekening geen rekening houdt met het gunstige effect van de relatief warme winter. Met dit resultaat zit de groep bijna op schema om de doelstelling van haar energiereductieplan te halen: 20 % minder relatief energieverbruik tegen 2020. Dat plan focust op verwarming, koeling, verlichting en personenvervoer en wordt ondersteund door het eigen energie-meetsysteem Eco2. Daarmee kunnen we abnormaal verbruik snel opsporen en zijn de resultaten van de projecten snel en duidelijk zichtbaar.



Bij nieuwbouw en renovatie kiezen we voor zuinige led-verlichting.

Slim energie opslaan en besparen

Van groene stroom naar waterstof en terug

Onze interne energieproducent en -leverancier WE-Power experimenteert met waterstof als opslagmedium voor zelf opgewekte groene stroom. Energie van windturbines en zonnepanelen wordt via elektrolyse omgezet in waterstof en gecompriëerd in het waterstoftankstation in Halle. Daar gaan ondertussen 2 hefurcs, 9 transpaletten en een waterstofwagen tanken (zie blz. 98).

In het kader van het Europese Don Quichote-project onderzoeken we hoe we de efficiëntie van de elektrolyse (waterstofproductie) en de compressie (opslag waterstof) kunnen verhogen. Daarnaast willen we de economische randvoorwaarden in kaart brengen om de opgeslagen waterstof terug te kunnen omzetten naar elektriciteit. Dat is vooral interessant als windturbines en zonnepanelen weinig produceren en de marktprijzen voor elektriciteit hoog zijn. Produceren we daarentegen meer groene stroom dan we lokaal verbruiken, dan kan het overschot opgeslagen worden in de waterstofbuffer. Dat is interessanter dan de overtollige energie tegen een lage prijs op het openbare net te zetten.

Om dit systeem op grotere schaal te kunnen testen, hebben we het waterstoftankstation in juni 2015 gevoelig uitgebreid. De waterstofbuffer is een van de elementen waarmee we op lange termijn een 'smart grid' willen uitbouwen: een slim elektriciteitsnetwerk dat de vraag naar en het aanbod van energie optimaal op elkaar afstemt.

Het Don Quichote-project krijgt steun van Europa en loopt in samenwerking met onder meer WaterstofNet en Hydrogenics Europe.



Minder verbruiken door meer energiezorg

Om zo optimaal mogelijk om te springen met elektriciteit, gas en water, meet het zelf ontwikkelde energiemeetsysteem Eco2 nauwkeurig het verbruik daarvan in de meeste van onze gebouwen.

Voor de Colruyt-winkels hebben we recent een gebruiksvriendelijk maandrapport ontwikkeld waarmee de gerant makkelijker zijn verbruikshistoriek kan opvolgen. Om tot betere resultaten te komen, zetten we sterk in op gedragsverandering. Daarom kregen de winkels een checklist met concrete acties, zoals de diepvriezers ijsvrij maken, de ramen sluiten of het licht uitdoen. Na zijn periodieke rondgang in de winkel geeft de bouwverantwoordelijke de resultaten online in, zodat ze later makkelijk opgevolgd kunnen worden.

Ons vleesverwerkend bedrijf Fine Food Meat maakte een top 5 van eenvoudige acties die iedereen kan doen en die samen een wezenlijk verschil maken. De acties (deuren sluiten, machines uitschakelen ...) werden gevisualiseerd in heldere pictogrammen en op alle relevante plaatsen opgehangen. Het gedrag op die plaatsen wordt gemeten, opgevolgd en besproken met de medewerkers. Ze werden ook uitgenodigd om zelf suggesties voor energiebesparing te doen, wat een 50-tal bruikbare ideeën opleverde. Alle afdelingen hebben ook al langer 'Groene Helmen', of ambassadeurs voor energiezorg die collega's sensibiliseren om hun gedrag aan te passen. Onder meer dankzij die inspanningen daalde het energieverbruik licht, hoewel de productie toenam.

Minder milieu-impact door transport



Kilometers beperken

Om de impact van het goederenvervoer te verlagen, beperken we zo veel mogelijk het aantal vrachtwagenkilometers. Daarom zijn onze vrachtwagens minstens voor 95 % gevuld en blijven we investeren in intelligente software voor transportplanning. Zo hebben we sinds 1994 jaarlijks zowat 7,5 miljoen km bespaard, een aantal dat blijft oplopen.

In het internationale vrachtwagentransport schakelen we steeds meer over naar alternatieve transportmiddelen zoals trein en schip. In 2014 steeg het aandeel duurzaam vervoer met 4,61 miljoen ton/km t.o.v. 2013, wat overeenkomt met 440 bijkomende ton CO₂-reductie.

Piekmomenten vermijden

Om ons vrachtvervoer verder te verduurzamen, proberen we zo veel mogelijk de spitsuren en de files te vermijden. Dat is niet alleen (kosten-)efficiënter, maar vermijdt ook onnodig brandstofverbruik en komt de verkeersveiligheid ten goede.

Vandaag gebeurt al 20 % van de leveringen in de dagrand of 's nachts en we willen dat verder verhogen tot één derde. Om die leveringen zo stil mogelijk te laten verlopen, hebben we de jongste jaren circa 3,5 miljoen euro geïnvesteerd in materieel, infrastructuur en opleiding. We werkten ook mee aan proefprojecten rond stille leveringen en kijken hoopvol uit naar verdere stappen van de verschillende overheden (zie blz. 78).

Schonere energiebronnen

We zetten in op verschillende schonere energiebronnen, aangezien één technologie alleen nooit alle oplossingen zal leveren.

Zo is onze brandstofpoot DATS 24 dé trekker in België voor de commercialisering van CNG of aardgas voor voertuigen, momenteel de meest ecologische fossiele brandstof op de markt (zie blz. 94). DATS 24 wil de komende 3 jaar 50 nieuwe aardgasstations openen en pleit voor meer (fiscale) ondersteuning van aankoop en gebruik van aardgaswagens. Het wagenpark van Colruyt Group telt al ruim 300 voertuigen op aardgas.

We pionieren ook met waterstof en hebben een eigen waterstof-tankstation, met een hoge beschikbaarheid van 95 % (zie blz. 37 en 98). Tegen eind maart 2015 was er in 2.000 beurten al ruim 2.000 kg waterstof getankt voor 11 manipulatieoestellen en 1 personenvoertuig. We testen als eerste in België immers ook een Hyundai ix35 FCEV, de eerste in serie gebouwde waterstofwagen. Die stoot geen enkele schadelijke stof uit en presteert goed qua verbruik, autonomie en onderhoud. Aangezien ook het tankstation en de toestellen functioneren zoals verwacht, bestuderen we een uitbreiding van de waterstofvloot.

Voor het verplaatsen van opleggers op onze logistieke sites testen we een eerste elektrische terminaltrekker, aangedreven met zelf geproduceerde groene energie. Met de schone en geluidsarme trekker is het aangenamer werken voor de chauffeur en de omgeving.

Bijna 80 % van het afval wordt gerecycleerd

Restafval beter benutten

Dankzij de ingebruikname van een tweede retourcentrum in Ath/Lessines kan Colruyt Group het restafval van winkels, productie- en distributiecentra en kantoorgebouwen nog beter sorteren. Het afval komt terecht op een nieuw sorteerplatform, waar medewerkers er recycleerbare materialen zoals plastic, hard plastic, karton, hout, metaal en glas uithalen. Zo verkleint de hoeveelheid restafval die we laten verbranden met warmterecuperatie. Die vermindering draagt ertoe bij dat we er nu al in slagen om bijna 80 % van al het bedrijfsafval te laten recycleren. Een doelstelling uit 2009 die we tegen 2017 wilden halen.

Beter sorteren aan de bron

De hoeveelheid recycleerbaar (verpakkings)afval zoals plastic en karton evolueert de laatste jaren logischerwijze mee met de omzetting. Het volume restafval daarentegen blijft min of meer gelijk, onder meer doordat we beter sorteren aan de bron. Pmd, brood en vergistbaar afval bijvoorbeeld komen niet bij het restafval terecht, maar in aparte afvalstromen die maximaal gevaloriseerd worden.



Ruim 1.000 medewerkers kiezen elektrische bedrijfsfiets

Begin 2015 hadden al 1.000 medewerkers een elektrische bedrijfsfiets in bruikleen gekregen, bovenop de 1.900 collega's met een klassieke bedrijfsfiets. Ze mogen hun fiets ook privé gebruiken, krijgen een complete fietsuitrusting en een belastingvrije fietsvergoeding. Daarnaast genoten begin 2015 zowat 1.200 medewerkers gratis openbaar vervoer met trein, tram of bus, al of niet in combinatie met een gewone fiets of een plooi-fiets van het bedrijf. Als we ook het aantal carpoolers meetellen, laat een vijfde van de 28.000 medewerkers in België de wagen aan de kant staan en verplaatst zich op een alternatieve manier. Samen vermijden ze jaarlijks ongeveer 25 miljoen autokilometers. Colruyt Group is een van de werkgevers die het gebruik van duurzame vervoersalternatieven het meest stimuleert.



Carpoolen zit in de lift

Het aantal carpoolers steeg opmerkelijk in 2014, onder meer dankzij de invoering van de matching tool Carpoolplaza en ook door organisatorische ingrepen. De productie- en distributiecentra schakelden in april 2014 over van 4 of 3 ploegen naar 2. Daardoor steeg het aantal medewerkers met dezelfde tewerkstellingsplaats en werktijden, en dus ook het aantal potentiële carpoolers. Er kwamen infosessies over de voordelen van carpooling en ingrepen om het systeem te faciliteren. Om carpoolers met elkaar te matchen werden er bijvoorbeeld ploegen anders samengesteld, vaak in overleg met verschillende diensten. Resultaat: in de productie- en distributiecentra steeg het aantal carpoolers van 19,2 % in 2011 naar 24,7 % in 2014, met uitschieters tot 36 % op meer geïsoleerde sites.

10P5
MEDEWERKERS
HEEFT EEN
ALTERNATIEF
VERVOERMIDDEL





Mens

Het zijn de medewerkers die ons bedrijf maken tot wat het is. We gaan met hen dan ook respectvol om en creëren omstandigheden waarin ze arbeidsvreugde kunnen beleven. We werken op basis van vertrouwen, omdat we vanuit ons positief mensbeeld geloven dat mensen van nature gemotiveerd zijn om goed werk te leveren en zich te ontwikkelen. We geloven ook dat een organisatie groeit in de mate dat de medewerkers groeien. Daarom investeren we jaarlijks 3,2 % van de loonmassa in vorming en opleiding en bieden we medewerkers kansen om te groeien als persoon en in hun vak. We bieden ook een veilige context waarin iedereen zichzelf kan zijn en blijven investeren in welzijn, veiligheid en gezondheid.

Die visie op ontwikkeling dragen we steeds meer uit in de buitenwereld, vooral via de workshops van Colruyt Group Academy. Daar delen we op een toegankelijke en actieve manier zinvolle informatie met het publiek, reiken we oplossingen en inspiratie aan voor het leven van alledag. We willen ook een maatschappelijke bijdrage leveren door verbinding te stimuleren tussen de deelnemers onderling, tussen deelnemers en lesgevers, partnerbedrijven en onszelf.

Vorming en ontwikkeling zijn ook de hoofdactiviteit van Collibri Foundation. Via dat fonds ondersteunen we een zevental scholingsprojecten voor kansarme jongeren, vooral in het Zuiden en nu ook in België. Ten slotte blijven we werken aan betere werkomstandigheden bij onze leveranciers in risicolanden. Met extra sociale audits, internationale samenwerking en meer ondersteuning van de producenten willen we ook daar nog meer het verschil maken.





MENS INITIATIEVEN EN REALISATIES

Experimenten voor een verdere optimalisatie van het kassawerk

Colruyt Group startte in 2014 een traject om het kassawerk gedetailleerd in kaart te brengen en waar mogelijk te verlichten. Medewerkers in een testwinkel werden bevraagd en hun fysieke belasting werd gemeten met elektroden die de spierspanning registreren. Om de mentale stressoren objectief vast te stellen, testten we in de winkel een revolutionaire methode. Die gaat na welke hartslagverhogingen veroorzaakt worden door fysieke inspanningen en welke door andere factoren.

Na interviews en videoanalyse konden we de voornaamste stressoren identificeren. Een beetje tegen de verwachtingen in bleek dat kassawerk meer mentaal dan fysiek belastend is. Zo wordt stress vooral veroorzaakt door elementen die het contact met klanten en collega's verstoren, zoals onleesbare barcodes of onduidelijke afspraken.

Op basis van de resultaten bekijken we mogelijke ingrepen in kassaopstelling, werkplanning, communicatietrainingen, enz.



Meer investeren in betere werkomstandigheden

187 eigen en 334 externe audits

Colruyt Group heeft in 2014 de arbeidsomstandigheden laten controleren bij 187 leveranciers in risicolanden, een investering van 188.000 euro. We aanvaardden ook 334 auditverslagen van andere retailers, wat het aantal audits op 521 brengt. Onafhankelijke auditbureaus bezochten food- en non-foodproducenten van wie we rechtstreeks invoeren of die produceren voor eigen merken zoals Dreamland en Boni Selection. De meeste producenten scoorden aanvaardbaar. Met 23 producenten die heel slecht scoorden of een audit weigerden, zetten we de samenwerking stop.

Frequentere audits

Van de 372 non-foodfabrikanten scoorde ruim 85 % gemiddeld, wat betekent dat er kleine of grote verbeteringen noodzakelijk zijn. Zij kregen een verbeterplan en worden opnieuw geauditteerd binnen 1 à 2 jaar.

Bij de 149 landbouw- en voedselverwerkingsbedrijven waren er vaak (grote) verbeteringen noodzakelijk of waren de resultaten onaanvaardbaar. Omdat we pas in 2013 gestart zijn met controles in de voedselsector is het logisch dat de producenten een verbeterproces moeten doorlopen. Het gros ervan hebben we dan ook een tweede kans gegeven en binnen 3 à 6 maand opnieuw geauditteerd. Met goed gevolg, want de meeste scores gingen erop vooruit. In het algemeen merken we trouwens dat controles de werkomstandig-

heden effectief ten goede komen maar wel noodzakelijk blijven. Om de vooruitgang te blijven verzekeren, gaan we producenten die goed scoren voortaan om de 2 jaar opnieuw controleren in plaats van om de 3 jaar.

Meer ondersteuning en gezamenlijke initiatieven

Colruyt Group plant in 2015 al minstens 270 audits, een investering van ruim 200.000 euro. Daarmee zijn we goed op weg om onze streefdoelen te halen: tegen juni 2016 alle voedselverwerkende bedrijven en tegen juni 2018 alle groenten- en fruitproducenten minstens 1 keer auditeren. We blijven dus sterk inzetten op audits, al beseffen we dat die alleen niet volstaan om structurele problemen op te lossen. Daarvoor moeten alle betrokken partijen hun verantwoordelijkheid nemen. Zo kunnen de lokale overheden strenger toekijken op de naleving van hun eigen wetgeving. Wij van onze kant gaan de producenten ook intensiever ondersteunen, motiveren en oplossingen helpen zoeken. Zo hebben we eind 2014 enkele garnalenfabrieken in Bangladesh bezocht, om een beter zicht te krijgen op de problemen en om de producenten te begeleiden in hun verbeteringsproces. We hebben overigens een lokaal team in Hongkong dat de fabrieken met raad en daad bijstaat. Ten slotte willen we ook meer inzetten op opleidingsprojecten en gezamenlijke initiatieven met andere retailers, overheden, ngo's, enz.



Op bezoek bij garnalenproducenten in Bangladesh deden onze kwaliteitsmedewerkers heel wat inzichten op.

Collibri Foundation schakelt versnelling hoger

Nu ook in België

Sinds de oprichting in 2003 heeft Collibri altijd ingezet op scholing en ontwikkeling in het zuiden. Sinds 2014 ondersteunt het fonds ook in België een vormingsproject: 'Boost' van de Koning Boudewijnstichting. Die begeleidt 4 jaar lang 25 scholieren uit financieel kwetsbare Brusselse gezinnen, met als doel dat ze slagen in hun eerste jaar hoger onderwijs. Collibri doneert jaarlijks 125.000 euro en zal ook zorgen voor inhoudelijke begeleiding via bedrijfsbezoeken, vakantiejobs, stages e.d.



Sterke focus op jongeren

Het scholingsfonds van Colruyt Group kreeg begin 2015 een nieuw kleedje aange-meten dat de link met de groep en de missie duidelijker maakt. De kernwoorden 'educate', 'develop', 'empower' in het nieuwe logo vertellen meteen dat Collibri voortaan focust op vorming, specifiek van kansarme kinderen en jongeren. Doel is dat ze hun kennis vergroten en hun persoonlijkheid ontwikkelen, zodat ze later in staat zijn om zelf bij te dragen aan de duurzame groei van hun land.

Meer projecten, andere financiering

Collibri ondersteunt 7 vormingsprojecten en wil in de nabije toekomst uitbreiden naar 10. Collibri zal ook zijn financiering herbekijken, in samenwerking met Colruyt Group, de winkelformules en het huiskamer merk Boni Selection. Momenteel komen de werkingmiddelen vooral uit de verkoop van een tiental huiskamerproducten met Collibri-zegel. 5 % van de verkoopprijs gaat naar het fonds, dat beheerd wordt door de Koning Boudewijnstichting.

Medewerkers engageren zich

Met een nieuwe dynamiek is voor Collibri de tijd rijp om actiever naar buiten te komen. Zo hebben 5 medewerkers vrijwillig de rol opgenomen van Collibri-ambassadeur. De komende 2 jaar volgen ze elk een project van dichtbij op en engageren ze zich om de werking uit te dragen binnen Colruyt Group. Meer betrokkenheid en een groter draagvlak bij collega's kan op zijn beurt leiden tot meer bekendheid en participatie van een breder publiek.

Jongeren verbinden

Collibri Foundation gaat voor meer verbinding tussen jongeren wereldwijd. Zo nam de groep voor de negende keer deel aan de jaarlijkse Zuiddag en zette een 170-tal scholieren 1 dag aan het werk in winkels en centrale diensten. Hun 50 euro vergoeding stonden ze af aan de vzw Zuiddag, die er een theaterproject voor jongeren in Palestina mee ondersteunt. Collibri organiseerde dit jaar ook weer stages voor 3 Indonesische universiteitsstudenten die gestudeerd hebben met een beurs van het fonds.





16.000 DEELNEMERS AAN COLRUYT GROUP ACADEMY IN 2014

Colruyt Group Academy brengt mensen samen

'Ontmoeten, ontdekken, ondernemen' is het motto van Colruyt Group Academy. De Academy wil een maatschappelijke bijdrage leveren door via een duizendtal democratisch geprijsde workshops op een toegankelijke en actieve manier zinvolle informatie te delen met het publiek en oplossingen en inspiratie aan te reiken voor het leven van alledag. De Academy verzorgt daarnaast ook alle opleidingen en vormingen voor de medewerkers van de groep.

30 nieuwe thema's voor particulieren

In 2014 namen 16.000 klanten deel aan een workshop. Dat is een verdubbeling van het jaar daarvoor. De workshops 'Naaien voor beginners', 'Initiatie single malt whisky' en 'Sushi verrassend simpel' waren bij de populairste. In 2015 zal het aantal deelnemers nog hoger liggen, want het voorjaarsprogramma telde 30 nieuwe thema's, waardoor het aanbod bijna verdubbeld is. 'Creoolse keuken', 'Babydraagdoeken' en 'Tuinieren voor kinderen' zijn enkele mooie voorbeelden. De Academy lanceerde ook een aanbod voor groepen, waarbij familie, vrienden of collega's mekaar op een andere manier leren kennen. De workshops zijn opmerkelijk snel volzet, scoren hoog in tevredenheidsenquêtes en komen regelmatig positief in de pers. Medewerkers van Colruyt Group kunnen kiezen uit een 100-tal interne opleidingen.

Academy zorgt voor verbinding

De Academy wil ook mensen samenbrengen en verbinding stimuleren tussen de deelnemers onderling en tussen deelnemers en lesgevers, partnerbedrijven en Colruyt Group zelf. Om die interactie te stimuleren is de Academy sinds begin 2015 ook actief op Facebook, Twitter en Instagram. Ook de 6 ontmoetingscentra spelen een verbindende rol: ze integreren zich in hun regio en worden volwaardige ontmoetingsplaatsen voor particulieren, bedrijven, steden en gemeenten, verenigingen, enz.



Meer maatwerk voor bedrijven

Het jongste jaar won de Academy ook aan bekendheid bij bedrijven en organisaties, die vaak een eigen meeting of event combineren met een activiteit uit het aanbod. Ze is ook gestart met prospectie en wil meer maatwerk aanbieden, zo lang dat maar in lijn blijft met haar missie en waarden. En er is ook almaar meer synergie: mensen die in groep een workshop meemaken, nemen later ook individueel deel, en omgekeerd.

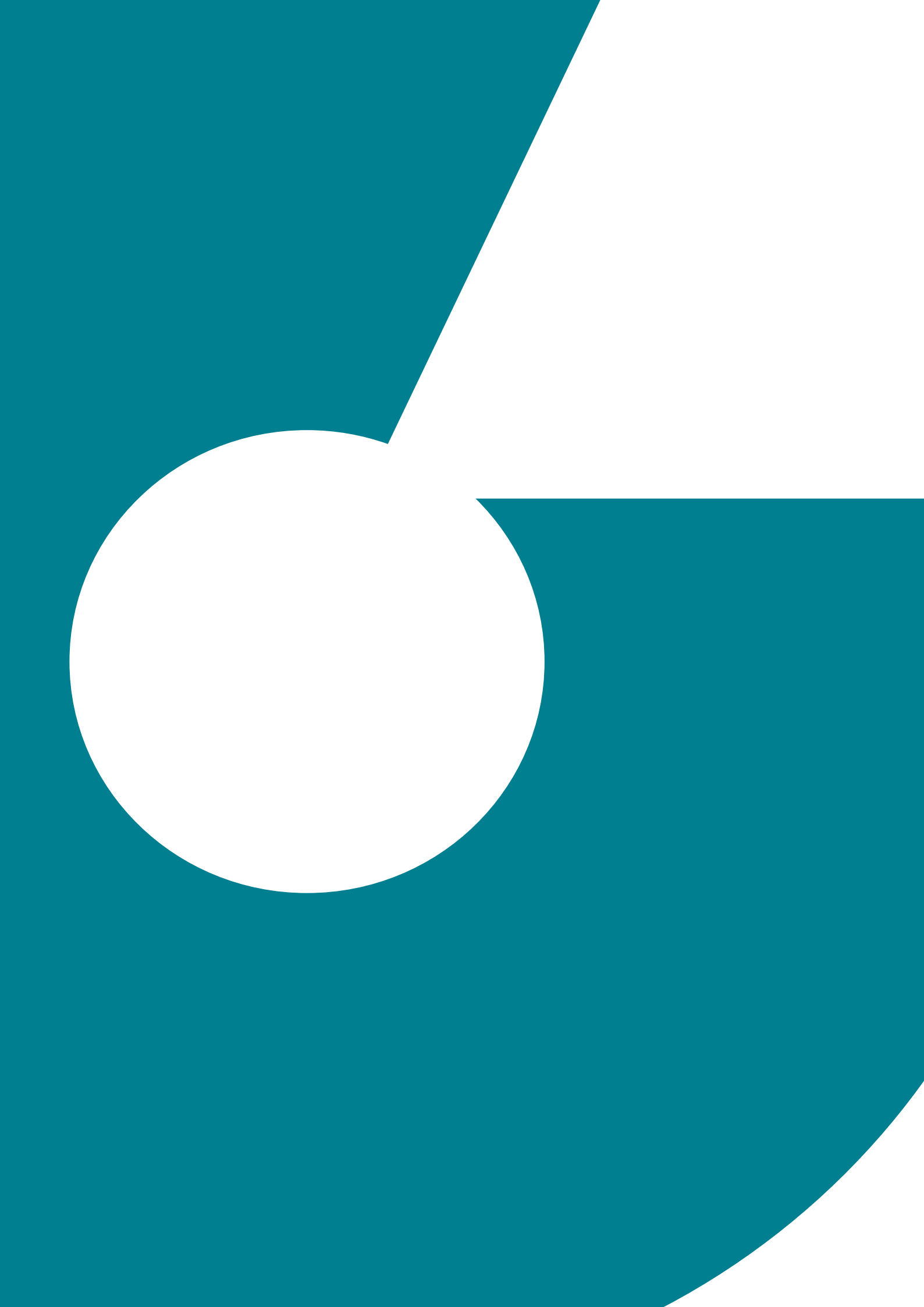


Groeiende positieve impact

De Academy biedt geen producten te koop aan, maar heeft onrechtstreeks wel een groeiende positieve impact voor de groep en zorgt voor een diepere verbinding met diverse stakeholders. Colruyt Group houdt beter voeling met wat er leeft in de maatschappij en versterkt het contact met de leveranciers die inhoudelijk en financieel samenwerken met de Academy. Ook voor hen zijn de workshops een uniek platform om rechtstreeks feedback van de consument te krijgen.



Lees meer over Colruyt Group Academy in de rubriek 'Activiteiten' op blz. 110.





ACTIVITEITEN 2014-2015

Detailhandel	50
Groothandel	80
Foodservice	87
Overige activiteiten	92
Corporate activiteiten	102
Colruyt Group in cijfers	113



DETAILHANDEL

Deze activiteiten realiseerden het afgelopen boekjaar een omzetstijging van 3,6 % tot 6.770,3 miljoen euro. Detailhandel omvat de volgende winkelformules:

- **Colruyt Laagste Prijzen** 51
- **OKay**..... 58
- **Bio-Planet**..... 60
- **Cru** 62
- **Colruyt Frankrijk** 63
- **Dreamland**..... 68
- **Dreambaby**..... 71
- **Collishop**..... 73
- **ZEB** 75

colruyt laagste prijzen

Colruyt Laagste Prijzen richt zich vooral op gezinnen met kinderen die bewust met geld omgaan. De winkelketen staat bekend voor zijn kwaliteitsvolle producten, vakbekwame en behulpzame medewerkers, transparante communicatie, efficiënte werkmethode, sobere winkelrichting en zuinige energiehuishouding.

Colruyt Laagste Prijzen biedt de laagste prijs voor elk product, op elk moment. Om de laagste prijzen voor nationale merken, huismerken en discountmerken aan te bieden, volgt de winkelketen elke dag nauwgezet de prijzen en promoties van andere winkels op. Dagelijks noteren medewerkers meer dan 62.000 prijzen in winkels over heel het land. Colruyt Laagste Prijzen verrekent daarna alle prijzen. Is een product ergens anders toch goedkoper? Dan verlaagt Colruyt Laagste Prijzen zijn prijs in de omliggende winkels.

° 1976

 **5.479,4 MILJOEN EURO**
OMZET (+2,3%)

 **236 WINKELS**
(INCLUSIEF 3 IN LUXEMBURG)

 **1.500 M²**
GEMIDDELDE WINKELOPPVLAKTE

 **7.600 FOOD /**
5.800 NON-FOOD
AANTAL REFERENTIES

 **16.855**
MEDEWERKERS IN VTE (+668)

 **LAAGSTE PRIJZEN**

 **COLRUYT.BE**

Dit boekjaar openden 2 nieuwe winkels, waarvan 1 in het Groothertogdom Luxemburg. 21 filialen werden vernieuwd of vergroot. 9 winkels waren gesloten voor verbouwwerken bij het afsluiten van het boekjaar.

De Colruyt-winkels in België en Luxemburg realiseerden een lichte groei. In een deflatoire markt met een tanend consumentenvertrouwen steeg de omzet door de uitbreiding van de winkeloppervlakte in bestaande winkels, 2 nieuwe filialen en een toename van het aantal klanten. Daarnaast bleef de gemiddelde winkelkorf stabiel. Een mooie prestatie in een krimpende markt waarin de gemiddelde Belg minder geld uitgeeft aan voeding en de brutomarges continu onder druk staan.

De winkelketen startte aarzelend aan het boekjaar, mede door concurrenten die aan hun prijsperceptie werkten. Colruyt Laagste Prijzen reageerde daarop met een groots opgezette imago-campagne die de laagsteprijsgarantie nog meer in de verf te zetten. Dat wierp zijn vruchten af. In de tweede jaarhelft herbevestigden de klanten hun vertrouwen, wat zorgde voor een structurele groei van het marktaandeel.


5.479,4
MILJOEN EURO OMZET,
EEN STIJGING VAN
2,3 %
TEN OPZICHTE VAN VORIG JAAR

De laagste prijzen

Voor het zesde jaar op rij blijkt uit het jaarlijkse prijsonderzoek van consumentenorganisatie Test-Aankoop dat Colruyt Laagste Prijzen de goedkoopste winkel is voor de 3 merkklagen. Ook in het zomer- en het winterrapport van onderzoeksbureau GfK staat de winkelketen op de eerste plaats. De winkel dankt dit vooral aan zijn laagste prijzen en aantrekkelijke promoties, zijn versafdeling en zijn vriendelijke medewerkers. Daarnaast viel Colruyt Laagste Prijzen opnieuw in de prijzen op



de verkiezing van 'Beste winkelketen van België 2014-2015'. Net als vorig jaar won de winkelformule in de categorie 'Supermarkten'. Lees meer hierover op blz. 72.

Om het prijsverschil met andere winkels nog duidelijker te maken voor de consument, neemt Colruyt Laagste Prijzen sinds dit boekjaar ook nieuwkomer Albert Heijn op in zijn Prijsbarometer. Die barometer geeft voor elke Colruyt-winkel het prijsverschil weer met een andere winkel in de streek. Daarnaast versnelde de winkelketen ook de uitrol van zijn huismerk Boni Selection. Zo kunnen klanten nog makkelijker vaststellen dat Colruyt Laagste Prijzen de laagste prijs heeft voor nationale merken, het thuismerk Boni Selection en het discountmerk Everyday.

Focus op kostenefficiëntie en klantvriendelijkheid

Tijdens dit boekjaar nam Colruyt Laagste Prijzen enkele initiatieven om zijn kostenefficiëntie verder te verhogen. De introductie van de pda, een nieuwe uitzetkar in de versmarkt en de beter gestroomlijnde communicatie naar de winkels zijn daar mooie voorbeelden van. Lees daar meer over op blz. 56 en 57. Daarnaast focuste de winkelformule op klantvriendelijkheid om het winkelen voor de klant zo comfortabel en efficiënt mogelijk te maken. Colruyt-medewerkers schenken bijvoorbeeld extra aandacht aan de degustaties en aan een vrije doorgang in de winkel.

Derde winkel in Luxemburg

In oktober 2014 opende Colruyt Laagste Prijzen zijn derde winkel in het Groothertogdom Luxemburg. Na Mersch en Gasperich ging er nu in Sanem een winkel open. De winkelketen stelde ook een regiomanager aan voor zijn Luxemburgse filialen. Zijn taak bestaat erin om de winkels aan te sturen en de organisatie te laten inspelen op lokale noden. Colruyt Laagste Prijzen merkt dat zijn naambekendheid vergroot en trekt volop de kaart van online verkoop. Nieuwe winkels groeien ook sneller dan het eerste filiaal. De komende jaren wil Colruyt Laagste Prijzen zijn groei koers aanhouden, onder andere door nieuwe winkels te openen. De opening van een vierde winkel is gepland voor de eerstkomende jaren.

Uitrol vierde generatiewinkels

Stap voor stap rolt Colruyt Laagste Prijzen de vierde generatie van zijn winkels uit. Die is frisser en toegankelijker, heeft verschillende vernieuwingen voor klanten en medewerkers en focust op de essentie van de winkelketen: de laagste prijzen, eenvoud, efficiëntie, dienstbaarheid en vakmanschap. Er zijn verschillende aanpassingen. De kleuren zijn functioneler in de winkel: oranje aan de ingang, in de winkel het neutrale grijs en rood voor de rode prijzen. Om klanten nog beter te informeren zijn er daarnaast nieuwe prijsetiketten, fiches met productinformatie en prijsbarometers aan de ingang. De blauwe werkkledij werd vervangen door grijze. Die is lichter, comfortabeler en functioneler, met een zak voor de pda. Nieuw is het model voor vrouwen en de zomerse variant met luchtzones. De kassa's zijn eenvoudiger en soberder. En er liggen kartonnen plooidozen om boodschappen naar huis te brengen. Die zijn handig en stevig en kosten 1 euro. Alle bestaande winkels krijgen stap voor stap de look en feel van de vierde generatie.





Open beenhouwerij

Ook de beenhouwerij ziet er anders uit in de vierde generatie. In de laagdrempelige zelfbedieningstoog ligt vers vlees in handige, voorverpakte porties met daarop de prijs en de hoeveelheid. Klanten nemen zo meteen mee wat ze willen. Om dit meubel nog energiezuiniger te maken, zijn er bovendien glazen deuren. Daarnaast werken de beenhouwers in een open atelier waar ze ter plaatse vlees versnijden. Klanten kunnen vragen aan hen stellen en ze tonen tegelijkertijd hun vakmanschap.

Vleesverkoop zit in de lift

Klanten kopen steeds meer vlees in de Colruyt-beenhouwerijen. Een mooie prestatie gezien de algemene daling van vleesconsumptie en de stijgende verkoop van veggie en bio. Fine Food Meat, het vleesverwerkende bedrijf van Colruyt Group, vangt die stijging op met de bouw van een nieuwe site. Meer info op blz. 77.

Restyle huismerken

De uitrol van Boni Selection werd in de zomer van 2015 afgerond. Dit huismerk vervangt meer dan 50 vroegere huismerken van Colruyt Group en staat voor betaalbare, huiselijke kwaliteitsproducten. Daarnaast is de restyle van het discountmerk Everyday nog volop aan de gang. Everyday staat dan weer voor een kwalitatief en betrouwbaar discountmerk voor elke dag. Lees meer hierover op blz. 111. Colruyt Group werkt elke dag aan een nog betere en evenwichtigere samenstelling van de producten van zijn huismerken. De hoeveelheid suiker en zout wordt zo veel mogelijk beperkt. De ontbijtgranen en een groot deel van de conserven van Boni Selection bevatten vandaag al minder suiker en zout, terwijl

de kwaliteit gelijk blijft. Het suikergehalte van de Choco Clams werd bijvoorbeeld teruggeschroefd van 32 naar 18 g per 100 g. En het aantal vezels in de muesli verhoogde van 8,8 naar 13,1 g per 100 g.

Lid van aankoopgroeping CORE

In het afgelopen boekjaar was Colruyt Group lid van een strategisch Europees verbond samen met de onafhankelijke distributeurs REWE (Duitsland), Conad (Italië) en Coop (Zwitserland). Door de participatie in een Europese alliantie kan Colruyt Group de consument toegang bieden tot de breedst mogelijke waaier van producten voor de laagste prijzen. Daarnaast is de groep zo beter gewapend tegen de groeiende concurrentie in Europa en de toenemende internationalisering van de voedingsindustrie. Het bedrijf wisselt knowhow uit en drukt de logistieke kosten. Tegelijkertijd bouwt het CORE-management sterke internationale partnerships uit en krijgen leveranciers aantrekkelijke groeiperspectieven.

Blijven groeien

De komende jaren wil Colruyt Laagste Prijzen voortgaan op zijn elan. In een verder krimpende markt met hevige concurrentie blijft de winkelketen zijn laagsteprijzenstrategie uitspelen. Jaarlijks zijn 2 à 3 nieuwe winkelopeningen voorzien. Daarnaast drijft Colruyt Laagste Prijzen vooral de gemiddelde winkeloppervlakte van zijn bestaande winkels op naar 1.800 m², de ideale oppervlakte om aan klanten zijn totaalassortiment aan te bieden. Colruyt Laagste Prijzen mikt op termijn op 260 winkels.

Collect&Go is een online boodschappenservice die zich onderscheidt door zijn betrouwbaarheid, vriendelijke medewerkers en kwalitatieve en verse producten. Klanten kunnen 24 uur op 24, 7 dagen op 7, kiezen uit het Colruyt-assortiment en zijn zeker van de laagste prijs online. Klanten reserveren hun boodschappen online en halen ze af in het afhaalpunt en op het tijdstip van hun keuze.

Collect&Go heeft 171 afhaalpunten in België en Luxemburg. 161 daarvan liggen aan Colruyt-winkels. Daarnaast zijn er 10 stand alone-afhaalpunten. In 168 afhaalpunten pikken klanten hun reservatie op en zetten die zelf in de wagen. In de 3 Collect&Go-drives van Sint-Niklaas, Roeselare en Boom hoeven klanten niet uit te stappen. Medewerkers laden de boodschappen in de wagen en betalen gebeurt elektronisch.

Collect&Go haalt zowel reservaties rond in de winkels als in de hiervoor opgerichte distributiecentra in Zaventem en Erpe-Mere.

COLLECT&GO

Collect&Go is marktleider in een sterk groeiende business en blijft zijn mooie groei koers aanhouden. Tijdens het voorbije boekjaar bleef de gemiddelde winkelkorf stabiel, kwamen er 60.000 nieuwe klanten bij en steeg de omzet opnieuw met 15 %. Een mooi resultaat dat de online boodschappenservice de komende jaren wil doortrekken, onder andere door nieuwe afhaalpunten te openen.

In dit boekjaar kwamen er 22 afhaalpunten bij. Volgend boekjaar zijn 5 nieuwe afhaalpunten voorzien. Door zijn nationale dekking te verhogen, wil Collect&Go bereikbaar zijn voor al zijn klanten. Op termijn mikt de online boodschappenservice op zo'n 200 afhaalpunten.

Structurele handicaps Belgische e-commerce

België kampt met een aantal structurele handicaps op het gebied van e-commerce: hoge loonkosten, ongelijke taksen en btw en strenge regels rond nachtarbeid. Belgische online shops worden hierdoor concurrentieel benadeeld ten opzichte van hun buitenlandse concurrenten. Collect&Go pleit samen met de online webshop Collishop voor structurele maatregelen van overheidsinstanties om de competitiviteit te verbeteren.

Flexibel rondhaalsysteem

Collect&Go investeert continu in de kwaliteit van zijn dienstverlening. De online boodschappenservice onderzoekt daarvoor onder meer hoe het de wachttijden voor zijn klanten nog korter kan maken. Om zijn klanten nog beter van dienst te zijn en om de winkels te ontlasten, startte Collect&Go met een hybride rondhaalsysteem. Voor sommige winkels wordt een deel van de

reservaties rondgehaald in een distributiecentrum. Zijn er meer reservaties, dan neemt de winkel die op zich.



20 % van de reservaties via smartphone

Klanten sturen bijna 20 % van hun reservaties via de Collect&Go-app op hun smartphone door. Dit cijfer stijgt elk jaar. De Collect&Go-app was in juli 2011 de eerste applicatie om boodschappen te reserveren. Collect&Go zal zijn 4 jaar oude app in het komende boekjaar vernieuwen en zal daarbij inspelen op de laatste technologische ontwikkelingen.

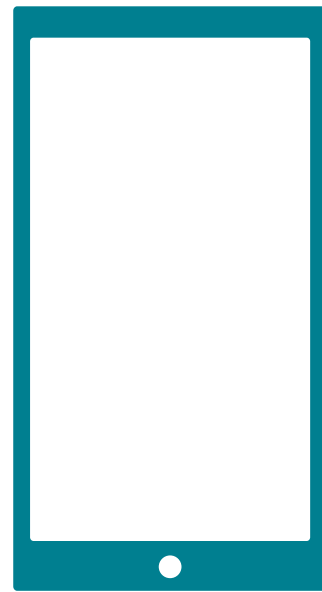
Tweede distributiecentrum

Sinds begin oktober 2014 is het tweede distributiecentrum van Collect&Go operationeel. Het DC in Erpe-Mere heeft een oppervlakte van 9.000 m². Zo'n 100 medewerkers zetten er reservaties klaar voor de afhaalpunten.

Met dit tweede distributiecentrum kan Collect&Go de toelevering in het westen van het land beter verzorgen en efficiënter tegemoet komen aan de noden van klanten. Daarnaast vangt het DC in Erpe-Mere mee de stijging van het aantal reservaties op.

Efficiënter winkelen via vernieuwde website

Begin februari 2015 vernieuwde Collect&Go zijn website volledig. De site is gebruiksvriendelijker, overzichtelijker en visueler, met grote pictogrammen en grote beelden die producten beter tot hun recht laten komen. Daarnaast werd de personalisatie verder doorgedreven. De klant krijgt bij elke productgroep een verfijnde selectie artikelen te zien. De zoekfunctie voor het afhaalpunt werd vereenvoudigd en er is nu ook een zoekfilter voor producten van het huismerk Boni Selection. Ten slotte zijn er elke week 2 weekmenu's. Klanten kunnen daarin het aantal personen ingeven, waarna de site automatisch de ingrediëntenlijst aanpast.



20 %
VAN DE RESERVATIES
GEBEURT VIA DE
COLLECT&GO-APP



COLRUYT INITIATIEVEN EN REALISATIES

Prijsblokkering varkensvlees

Om de Belgische varkensboeren te ondersteunen, blokkeerde Colruyt de aankooprijzen van varkensvlees gedurende 2 maanden. Daarnaast werd Belgisch varkensvlees extra gepromoot in klantencommunicaties en in de winkels, onder meer via een systeem van volumekorting. Zo konden de varkenskwekers, die werken volgens het lastenboek van de groep, het hoofd boven water houden. De varkenssector heeft het moeilijk door een onevenwicht tussen vraag en aanbod. De boeren hebben overschotten en de prijzen zijn laag op de internationale markt.



165.000 flessen versgeperst appelsap

Begin november 2014 steunden Colruyt en OKay de Belgische producenten van jonagoldappelen met een tijdelijke actie. Door de overvloedige oogst en de exportproblemen met Rusland kampten de Belgische appeltelers met een overschot. Colruyt en OKay boden puur geperst appelsap aan, gemaakt van 100 % Belgische jonagoldappelen. Het appelsap werd onder het huismerk Boni Selection verkocht. Elke winkel kreeg zo'n 500 flessen. Goed voor een totaal van 165.000 flessen.

Efficiëntere communicatie met de winkels

Colruyt Laagste Prijzen herbekeek dit boekjaar de communicatie tussen de centrale diensten en de winkels. De verschillende berichten worden nu meer gebundeld en op vastere tijdstippen verstuurd. Zo krijgt de communicatie in de winkels meer aandacht en is het voor verkoopmedewerkers eenvoudiger om zaken op te zoeken. Het wekelijkse videojournaal Link werd ook aangevuld met het nieuwe papieren magazine Link Print. Deze wekelijkse nieuwsbrief vervangt informatie die vroeger versnipperd werd doorgegeven.

**STEUN
AAN**  **perenkwekers**

Eind augustus 2014 startte een grootschalige actie om de verkoop van Belgische conferenceperen een duwtje in de rug te geven. De Belgische perentelers hadden een overschot door het Russische invoerverbod op Europese landbouwproducten. De groep kocht op de veiling 160 ton peren van Belgische kwekers aan. Zowat 550 winkels van Colruyt, OKay en Spar boden de peren aan.

Digitale assistent voor elke medewerker

Alle winkelmedewerkers kregen een 'persoonlijke digitale assistent' (pda). Die zakcomputer en barcodescanner optimaliseert de werkprocessen en maakt het werk aangenamer. Medewerkers kunnen in de rayon zelf de stock verhogen, etiketten aanvragen, tellingen en prijscontroles uitvoeren ... De pda verhoogt ook de dienstbaarheid naar de klanten. Medewerkers kunnen nakijken wanneer een ontbrekend product opnieuw binnenkomt en de klant meteen informeren.



Grootschalige imagocampagne 'laagste prijzen'

In de zomer van 2014 lanceerde Colruyt Laagste Prijzen een grootschalige campagne om zijn laagsteprijsgarantie extra in de verf te zetten. De centrale boodschap: klanten vinden bij Colruyt Laagste Prijzen alle promo's van andere winkels onder 1 dak. Er waren onder meer advertenties waarin de winkelketen zijn prijzen naast aanbiedingen van nationale concurrenten plaatste. De campagne liep in tal van media en werd regelmatig herhaald. Ook in de toekomst blijft Colruyt Laagste Prijzen consequent zijn laagsteprijzenpolitiek inzetten.



Nieuwe kar versmarkt

Sinds september 2014 gebruiken de winkels een nieuwe kar in de versmarkt. Die vergemakkelijkt de belangrijkste taken van de medewerkers. De ergonomische kar telt 3 leggers waardoor het makkelijker is om artikelen in de rekken te plaatsen. Medewerkers kunnen verschillende producten tegelijkertijd bijvullen en lege verpakkingen tijdelijk op een van de liggers zetten. Daarnaast is het eenvoudiger om de stock boven op de rekken bij te vullen.



Pottenkijken: uniek verjaardagskookboek

Het culinaire team van Lekker Koken vierde zijn 30ste verjaardag met een verjaardagskookboek: Pottenkijken. Meer dan 1.000 klanten en medewerkers stuurden hun favoriete recepten in en voegden er persoonlijke verhalen aan toe. Het team Lekker Koken selecteerde daar 350 recepten uit. Een mooi voorbeeld van cocreatie samen met de klant. Begin november werd 'Pottenkijken' aan de pers voorgesteld, in aanwezigheid van 513 klanten.

Het Lekker Koken-team inspireert al van in het begin van de jaren 80 klanten met eenvoudige recepten. Colruyt verkocht al bijna 4 miljoen kookboeken. De culinaire website telt meer dan 5.000 recepten.

De buurtwinkelformule van Colruyt Group focust op het gemak van de klanten en hecht veel belang aan vriendelijkheid. De winkels liggen op invalswegen, bieden een mooi aanbod op een compacte oppervlakte en hebben ruime openinguren en makkelijk ingerichte parkings. OKay garandeert bovendien de laagste prijzen in de buurt.

OKay biedt een uitgekiende mix van A-merken, eigen merken en discountmerken. Het uitgebreide aanbod verse producten is een troef. Roecol, de warme bakkerij van Colruyt Group en Bakkerij Roelandt, levert elke dag vers brood. In de winkel worden zelf ook een aantal specialiteiten afgebakken.

Er zijn ook 2 OKay Compact-winkels. Dat zijn kleine buurtwinkels in het centrum van de stad.

• 1998

668,1 MILJOEN EURO
GEZAMENLIJKE OMZET OKAY,
BIO-PLANET EN CRU (+12,5%)

110 WINKELS
(INCLUSIEF 2 OKAY COMPACT-
WINKELS)

580 M²
GEMIDDELTE WINKELOPPERSVLAKTE

6.400
AANTAL REFERENTIES

1.467
MEDEWERKERS IN VTE (+140)

**SNEL, GOEDKOOP EN
MAKKELIJK**

OKAY.COLRUYTGROUP.BE



In het voorbije boekjaar opende OKay 11 nieuwe winkels, waaronder 5 in Wallonië. Daarnaast werden 3 winkels verbouwd en opende in Luik de tweede OKay Compact zijn deuren. Zo kwam er in totaal zo'n 7.000 m² nieuwe winkeloppervlakte bij.

Sterke omzetstijging

De omzet van OKay steeg opnieuw met 10%. Dat is een sterke prestatie in een deflatoire markt met hevige concurrentie, een agressief promobeleid en marges die onder druk staan. Door nieuwe winkels te openen en door de verdere doorgroei van de bestaande winkels, trekt de buurtwinkel steeds meer klanten aan. Het aantal winkelbezoeken en de gemiddelde besteding per winkelkar blijven stabiel. Door zijn blijvende focus op efficiëntie slaagt OKay er bovendien in om de rentabiliteit evenredig met de omzet te laten groeien.

Gemak en nabijheid

Gemak en nabijheid worden belangrijker voor klanten. De buurtsupermarkt speelt in op deze tendens door meer conveniencefood aan te bieden: hersluitbare verpakkingen, bereide maaltijden en voorverpakte slaatjes. Ook de feestmenu's rond eindejaar mikken voluit op het gemak van de klanten. Nieuw dit jaar waren de menu's speciaal voor kinderen. Daarnaast kiezen steeds meer klanten ervoor om hun Collishop-reservaties bij OKay af te halen.

Nieuw distributiecentrum

In het komende boekjaar neemt OKay in Lot (Beersel) een nieuw distributiecentrum van 40.000 m² in gebruik. Met een eigen DC kan de buurtwinkelformule zijn efficiëntie verder verhogen en zijn assortiment nog beter afstemmen op de noden van de klant.

Wissel aan de leiding

Sinds 1 maart 2015 is Fabrice Gobbato algemeen directeur van OKay en OKay Compact. Gobbato neemt de fakkel over van Chris Van Wettere die algemeen directeur was en die functie nu bij Colruyt Laagste Prijzen opneemt. Gobbato is al 15 jaar aan de slag bij Colruyt Group en werkte als directeur verkoop en marketingcommunicatie bij OKay. Gobbato zal de snelle groei, die OKay de laatste 12 jaar nam onder het beleid van Van Wettere, verder in goede banen leiden.



EEN OMZETSTIJGING VAN
12,5 %
BIJ OKAY,
BIO-PLANET
EN CRU

Inhaalbeweging in Wallonië

Voor volgend boekjaar mikt de buurtwinkelformule op 8 à 10 nieuwe filialen en een dertal nieuwe Compact-winkels. Aangezien ongeveer 75% van de huidige winkels in Vlaanderen ligt, wil OKay de eerstkomende jaren in Wallonië een inhaalbeweging inzetten. Op termijn voorziet de buurtsupermarkt in België een potentieel van zo'n 180 filialen. Daarnaast onderzoekt OKay wat het moet doen om zijn winkels ook in de toekomst fris en modern te houden.

OKAY INITIATIEVEN EN REALISATIES

Tweede OKay Compact

In december 2014 opende de tweede Compact-winkel in het centrum van Luik. De kleine buurtwinkel is 330 m² groot en mikt vooral op een stadspubliek dat te voet of met de fiets kleine boodschappen doet. OKay Compact heeft ruimere openinguren, een aangepast kassasysteem, een specifiek assortiment en kleinere verpakkingen. De eerste OKay Compact opende in 2012 in Elsene en krijgt wekelijks ruim 10.000 klanten over de vloer. Gesterkt door de positieve ervaringen in Elsene opent OKay Compact een nieuwe stadswinkel in Antwerpen.

Snelste groeier in Vlaams-Brabant

Begin maart 2015 werd OKay uitgeroepen tot Trends Gazelle 2015 voor de provincie Vlaams-Brabant in de categorie Grote Ondernemingen. Volgens het zakenblad Trends is de buurtwinkelketen de snelste groeier van de top-200-ondernemingen. De verkiezing gebeurt volgens 3 parameters: omzet, cashflow en personeelsgroei.

100ste winkel in De Pinte

In juni 2014 opende de 100ste OKay-winkel zijn deuren in De Pinte, Oost-Vlaanderen. Sinds de allereerste winkel in januari 1998 zijn deuren opende, kwamen er gemiddeld 7 filialen per jaar bij.

Naar aanleiding van de 100ste winkel lanceerde OKay zijn grootste communicatie-campagne ooit. Er was de eerste radiospot en langs grote invalswegen waren er affiches van 20 m². Klanten kregen 10 dagen lang voor 100 euro aan kortingen.



Mooie waarderingscijfers

De OKay-winkels vielen 2 keer in de prijzen in de supermarktrapporten van het marktonderzoeksbureau GfK België. In het zomer- en winterrapport eindigde OKay 2 keer op de tweede plaats na Colruyt. OKay scoorde toen telkens ook het best voor 'Vriendelijkheid'. In het winterrapport kwam daar ook nog eens de eerste plaats voor 'Promoties' bij. In het jaarlijkse prijsonderzoek van consumentenorganisatie Test-Aankoop behaalde de buurtwinkel formule eveneens mooie scores. OKay werd derde in de algemene rangschikking en in het klassement voor de gemiddelde winkelkorf, die zowel nationale merken als huismerken bevat.



De complete biosupermarkt inspireert zijn klanten om op een bewuste manier met biologische voeding om te gaan. Bio-Planet heeft een uitgebreid en betaalbaar assortiment biologische en ecologische producten en onderscheidt zich door zijn vakbekwame en gastvrije medewerkers. Speerpunten zijn de versmarkt en de bedieningstoog met vlees, vegetarische producten en kaas. Klanten kunnen in de webshop zo'n 3.500 producten reserveren en ze daarna afhalen in een Colruyt- of OKay-winkel.

De vooruitstrevende biosupermarkt is voor Colruyt Group een voortrekker inzake biologische voeding en duurzaamheid. Zo past de biosupermarkt voor elke nieuwe vestiging zoveel mogelijk de laatste nieuwe milieuvriendelijke technieken toe.

De groei van bioproducten blijft in België in de lift zitten. Het marktaandeel van de totale Belgische biomarkt bedraagt nu 1,8 %. De biobestedingen van de Belgen groeiden vorig jaar met bijna 4 %. Het sterkst groeiende segment is biozuivel met een marktaandeel van 11 %. Ook de verkoopcijfers van Bio-Planet kennen al enkele jaren een stevige groei. Het marktaandeel van Bio-Planet groeit bovendien sneller dan de biomarkt als geheel. Bio-Planet realiseerde deze omzetting door nieuwe klanten aan te trekken in de bestaande winkels en door 2 nieuwe winkelopeningen, in Destelbergen en Grimbergen. De waarde van de gemiddelde winkelkorf bleef bovendien stabiel ondanks het moeilijke economische klimaat met een dalende koopkracht.

Eigen distributiecentrum

In het komende boekjaar neemt Bio-Planet zijn eigen distributiecentrum in gebruik.

De biosupermarkt vangt daarmee de gestage toename van het aantal winkels op. De komende jaren voorziet Bio-Planet jaarlijks 4 à 5 winkelopeningen, zowel in Vlaanderen, Wallonië als Brussel. Na het afsluiten van dit boekjaar gingen al filialen open in Groot-Bijgaarden, Halle en Aalst. In het najaar opent de tweede Bio-Planet van Wallonië zijn deuren, in Bergen. De biosupermarkt voorziet op termijn een veertigtal winkels.

Positieve test met verse producten

Een online testproject met verse producten verloopt positief en wordt voortgezet. Klanten kunnen online brood, producten uit de versmarkt en de bedieningstoog reserveren en ze afhalen in 12 Collect&Go afhaalpunten.

◦ 2001

668,1 MILJOEN EURO
GEZAMENLIJKE OMZET OKAY,
BIO-PLANET EN CRU (+1,2,5 %)

13 WINKELS

650 M²
GEMIDDELDE WINKELOPPERVLAKTE

7.000
AANTAL REFERENTIES

313
MEDEWERKERS IN VTE (+ 75)

BEWUST GENIETEN

BIOPLANET.BE



BIO-PLANET INITIATIEVEN EN REALISATIES



Glutenvrij assortiment 100 % biologisch

Steeds meer producten hebben een biovariant. Een positieve tendens waar Bio-Planet gretig gebruik van maakt om zijn assortiment nog beter af te stemmen op de noden van de klant. Zo biedt de biosupermarkt sinds april 2014 alleen maar biologische glutenvrije producten aan. De laatste niet-biologische producten zijn uit het assortiment verdwenen. De 350 glutenvrije referenties liggen bij hun productgroepen in de rayon, de glutenvrije pasta bij de andere pasta's dus. Dat helpt klanten om bewuster te kiezen voor glutenvrije producten, net als de vermelding op het prijsetiket en de glutenvrij-zoekfilter op de webshop.

Eerste nationale imagocampagne

Bio-Planet lanceerde dit boekjaar zijn allereerste nationale imagocampagne. Voor de eerste keer waren er radiospots te horen op Nederlandstalige en Franstalige radiozenders. En online waren er advertenties om de naamsbekendheid te vergroten. Met effect. Meer mensen kennen Bio-Planet en de online verkoop steeg verder.



In Grimbergen en Wilrijk kunnen klanten hun eigen potjes laten vullen aan de bedieningstoog.

Minder verpakkingen dankzij klanten

Naar aanleiding van Earth Day vroeg Bio-Planet aan zijn klanten om de winkels duurzamer te maken. Zo'n 800 klanten suggereerden meer dan 1.000 ideeën. Veel klanten stelden voor om eigen, herbruikbare verpakkingen mee te brengen naar de winkel. In Bio-Planet Wilrijk en Grimbergen kunnen klanten potjes van thuis meenemen om ze aan de bedieningstoog te laten vullen met kaas, vlees of vegetarische bereidingen.

Daarnaast loopt er in Grimbergen een testproject om verpakkingsmateriaal en afval te reduceren. Muesli, noten en granen worden er in bulk aangeboden. Klanten nemen een recyclebaar zakje, vullen het zelf en laten het wegen aan de kassa.



Cru is een overdekte markt voor mensen met een passie voor lekker eten, pure smaken en kwaliteitsproducten. Cru wil gewone dingen buitengewoon goed doen en brengt authenticiteit op een hedendaagse manier. Gespecialiseerde medewerkers brengen het verhaal achter elk product, van op het veld tot op tafel.

De markt biedt een eigenzinnige selectie verse seizoensproducten: vlees en charcuterie, gevogelte, vis, groenten en fruit, maar ook kaas, wijn, bloemen, volledig ter plaatse gemaakt brood en ter plaatse gebrande koffie. Daarnaast is er een wisselend assortiment convenience: kwaliteitsvolle half bereide en kant-en-klare gerechten uit de eigen keuken.

De overdekte markt maakt handig gebruik van moderne technologie. Cru gebruikt moderne verpakkings- en kooktechnieken, bijvoorbeeld om gerechten voor te garen of vacuüm te verpakken. Daarnaast scannen klanten hun boodschappen zelf in en rekenen ze die ook zelf af.

◦ 2014

 1 WINKEL

 650 M²
GEMIDDELDE WINKELOPPERVLAKTE

 823
AANTAL REFERENTIES

 35
MEDEWERKERS IN VTE

 CRU.BE

Eind november opende in een hoeve in Overijse de allereerste Cru zijn deuren. Cru plant in de nabije toekomst 2 nieuwe openingen, 1 in Gent en 1 in Antwerpen. Cru test zo zijn concept op een grotere schaal uit en stemt het verder af op de noden, voorkeuren en smaken van zijn klanten. Elke Cru-vestiging ontwikkelt zijn identiteit samen met zijn klanten, partners en medewerkers en speelt daarbij in op lokale noden. Zo wil elke Cru uitgroeien tot een 'kind van de streek'. Cru is continu op zoek naar gepassioneerde vakmensen voor zijn vestigingen.

CRU INITIATIEVEN EN REALISATIES



Klanten inspireren Cru

Om nog beter in te spelen op de trend naar convenience deed Cru Overijse enkele aanpassingen in het voorjaar van 2015. Er zijn nieuwe, handige koeltogen die zowel de zelfbediening als de bediening door de medewerkers vlot laten verlopen. Het aanbod gerechten uit eigen keuken werd uitgebreid, de visafdeling werd vergroot en er zijn meer mogelijkheden om ter plaatse te eten en te drinken. Daarnaast bevatten de verpakkingen meer productinformatie, is er nu ook artisanale chocolade en verloopt de check-out nog sneller. Ten slotte is de bakkerij nu in het weekend en op feestdagen open vanaf 7.30 uur.



De Franse Colruyt-winkels liggen in het oosten van Frankrijk (op de as Metz-Lyon). De buurtsupermarkten onderscheiden zich met hun verse producten en streekproducten, een volwaardig wijn- en kaasaanbod en een traditionele beenhouwerij. Daarnaast kunnen klanten rekenen op vriendelijke en behulpzame medewerkers.

De Franse winkels bieden de laagste prijs voor alle nationale merken en alle andere vergelijkbare producten. Colruyt is zo de goedkoopste voor meer dan 3.500 producten.

Naast nationale merken biedt Colruyt Frankrijk het discountmerk Everyday Selection en huiskamerproducten van Belle France en Les Délices de Belle France.

De geïntegreerde Colruyt-supermarkten worden in Frankrijk uitgebaat door Codifrance.

◦ **1996**
(OVERNAME)

 **292,5 MILJOEN EURO**
OMZET (+9,8 %) ⁽¹⁾

 **73 WINKELS**

 **1.000 M²**
GEMIDDELDE WINKELOPPERVLAKTE

 **7.000 FOOD,**
3.500 NON-FOOD
AANTAL REFERENTIES

 **1.412**
MEDEWERKERS IN VTE (+114)

 **LES PRIX LES PLUS BAS**
SUR TOUTES LES GRANDES
MARQUES

 **COLRUYT.FR**

(1) Boekjaar van 1/1/2014 tot 31/12/2014

De Franse Colruyt-winkels hebben een goed boekjaar achter de rug. Colruyt blijft sneller groeien dan de markt: de omzet van de winkelketen steeg met bijna 10 % terwijl de totale markt omzet maar met 1,4 % groeide. Colruyt Frankrijk realiseerde deze sterke omzetstijging door 6 nieuwe winkelopeningen en door steeds meer klanten aan te trekken in zijn bestaande winkels. Deze omzetgroei is een sterke prestatie in de deflatoire Franse markt. Het consumentenvertrouwen staat nog steeds op een laag peil. Daarnaast vechten de Franse retailers al een aantal jaren een bikkelharde prijzenoorlog uit. De prijsverlagingen zetten de winstmarges van de meeste spelers onder druk, waardoor het niet evident is om rendabel te zijn.

Door de stijgende verkoop van huiskamermerken realiseert Colruyt Frankrijk steeds betere marges. Daarnaast startte de winkelketen met de Colruyt Plus-kaart, gingen er 49 Collect&Go-afhaalpunten open en voert de supermarkt een agressievere prijzenpolitiek. Colruyt Frankrijk verhoogde het aantal promoties en communiceert ook krachtiger over zijn laagsteprijsgarantie. Al deze elementen maken dat de Franse winkelactiviteit verwacht op relatief korte termijn een positieve bijdrage aan het groepsresultaat te kunnen leveren.

In het voorjaar van 2015 besloot Colruyt om in de nabije toekomst over te gaan tot de sluiting van 3 winkels in het centrum van Frankrijk: Selles-sur-Cher, Romorantin en Meung-sur-Loire. Daarnaast zal ook de winkel in Saint-Avold zijn deuren sluiten. Naast de rentabiliteit speelde ook de logistieke kostenefficiëntie een belangrijke rol in die beslissing. Die winkels passen niet in de expansiepolitiek.

Verschuiving aan de leiding

Bart De Schutter volgt op 1 april 2015 Dries Colpaert op als algemeen directeur van de Franse Colruyt-winkels. De Schutter was sinds 2010 regiodirecteur bij Colruyt Laagste Prijzen. Dries Colpaert blijft algemeen directeur van de Franse groothandelsactiviteit, de Belgische en Franse foodservice, het expansiebeleid in Frankrijk en van de export.

Positieve test met traditionele bakkerij

Colruyt Frankrijk zette dit boekjaar de positieve test voort met een traditionele bakkerij. De winkelketen test in 6 winkels de rentabiliteit van een warme bakker die heel de dag door vers brood bakt. Komend boekjaar komt daar ook de supermarkt in Nuits-Saint-Georges bij. Daarnaast onderzoekt de supermarkt of het in sommige winkels brood ter plaatse kan afbakken. In Frankrijk noemen ze dat een 'point chaud'.

Expansiepolitiek

De winkelketen opent elk jaar 5 tot 10 winkels met een oppervlakte van 750 tot 1.000 m² in 'le Grand-Est' van Frankrijk: van de grens met Luxemburg tot ten zuiden van Lyon. Colruyt Frankrijk vernieuwt elk jaar een zestal winkels. In 2015 zijn 4 winkelopeningen en 4 verbouwingen voorzien.

Voortgaan op elan

Colruyt Frankrijk is overtuigd van zijn laagsteprijzenstrategie en expansiepolitiek. De winkelketen trekt steeds meer klanten aan en drijft zijn omzet per m² jaar na jaar verder op. Daarnaast schenkt de supermarktketen ook veel aandacht aan de kostenefficiëntie om de rentabiliteit van zijn winkels verder te verhogen.

COLRUYT FRANKRIJK INITIATIEVEN EN REALISATIES

Eerste winkel van nieuw winkelconcept

Op 1 april 2015 opende in Dôle, in het departement Jura, de eerste winkel van de nieuwe generatie. Colruyt Frankrijk wil daarmee het winkelgemak voor de klant nog meer verhogen en zijn winkels een moderne look meegeven. Een overzicht van de belangrijkste veranderingen:

- **Traditionele bakkerij:** Klanten kunnen de hele dag dagvers brood kopen, gebakken volgens de Franse traditie, op basis van traditionele bloem. Daarnaast zijn er baguettes, speciale broodjes, maar ook taartjes en huisgemaakt gebak.
- **Vernieuwde beenhouwerij:** De beenhouwers werken in een ruim atelier dat uitgaat op de winkel. Ze tonen zo hun vakmanschap en staan tegelijkertijd in nauw contact met de klanten. De beenhouwers verwerken rundvlees van het Charolais-ras en verkopen er ook streekproducten.
- **Warme uitstraling:** De winkel in Dôle is modern en toegankelijk. De kleurcombinatie is bewust gekozen en zorgt voor een warme uitstraling.
- **Meer licht en ruimte:** Er is veel licht in de winkel die ruim aanvoelt. Dat komt onder meer door de brede gangen en de grote rekken.
- **Uniek kassasysteem:** De gebruiksvriendelijke kassa combineert de voordelen van de traditionele rolband met het overzetten van de ene kar naar de andere. De eerste reacties zijn positief. Zowel medewerkers als klanten laten duidelijk hun appreciatie blijken. Digitale schermen boven de kassa informeren de klanten bovendien over de laagste prijzen bij Colruyt.



49 nieuwe Collect&Go-afhaalpunten

Collect&Go opende vorig jaar 49 nieuwe afhaalpunten in Frankrijk. Daarmee hebben nu al 67 van de 73 winkels een eigen afhaalpunt. In de 6 andere winkels is het niet opportuun om een afhaalpunt te openen. De sterke stijging in het aantal afhaalpunten deed het aantal reservaties toenemen met 20 % en zorgde voor een mooie omzetgroei van 26 %. Bovendien is het gemiddelde boodschappenmandje van een Collect&Go-klant groter dan dat van een Colruyt-klant.



Kiosque Prix in elke winkel

Tijdens dit boekjaar werd de uitrol van Kiosque Prix volledig afgerond. In alle winkels staan er nu displays aan de kassa's waarop klanten de prijzen van Colruyt kunnen vergelijken met die van andere winkels in de streek. Een handige manier voor Colruyt om zijn laagsteprijzenimago te versterken. Colruyt vergelijkt permanent de prijzen van zowat 4.000 producten en toont in de winkel prijsvergelijkingen van 680 psychologisch belangrijke referenties. Door wekelijks prijzen te noteren, zal de supermarkt op termijn jaarlijks 29 miljoen prijzen opnemen.

Directmarketingcampagnes vallen in de prijzen

De Franse Colruyt-winkels vielen met hun campagnes Win-Up en Web-Key in de prijzen op de Trophées du Média Courier (voor de regio Oost-Frankrijk). Colruyt kreeg de creativiteitsprijs voor het gebruik van innovatieve tools om nieuwe klanten aan te trekken. Via de 2 campagnes liet de supermarkt potentiële klanten kennismaken met de winkels en met de online boodschappenservice Collect&Go. Win-Up is een folder met wekelijkse aanbiedingen verspreid over 6 weken. Web-Key is een USB-stick die de gebruiker rechtstreeks verbindt met de Collect&Go-website. De campagnes liepen in samenwerking met het reclamebureau Groupe Eléphant.

Overdonderend succes Colruyt Plus-kaart

Op 24 september lanceerde Colruyt Frankrijk de Colruyt Plus-klantenkaart. Met die kaart krijgen klanten het hele jaar door 5 % korting bij de aankoop van Colruyt-huismerken. Een grootschalige communicatiecampagne via affiches en radio ondersteunde de lancering. Met succes. Eind 2014 hadden al meer dan 200.000 klanten een kaart aangevraagd. Bij meer dan 60 % van de winkelbezoeken wordt de kaart gebruikt. Bovendien besteden klanten met een Colruyt Plus-klantenkaart meer.





**De winkels
Dreamland en Dreambaby
boeken een omzetstijging
van 2,8 % tot
252,0 miljoen euro**





Dreamland is een familie- en seizoenswinkel. Kinderen van 0 tot 14 jaar en hun familie zijn de doelgroep. Dreamland speelt in op verschillende leeftijdscategorieën en leefwerelden. Er is een ruim assortiment (buiten-)speelgoed, rijtuigen, boeken, strips, schoolartikelen, geschenken en seizoenartikelen. Daarnaast is er een uitgebreid gamma multimedia en gaming, kinder- en jeugdkamers en kamerdecoratiemateriaal. Dreamland volgt nauwgezet de markttrends en biedt de laatste nieuwe licenties en merken aan. Zo werd Dreamland marktleider in de verkoop van merkboekentassen en -rugzakken.


Dreamland garandeert de laagste prijs in de regio en past dagelijks zijn prijzen aan. Klanten die online reserveren, kunnen hun artikelen thuis laten leveren of afhalen in een van de 343 Colruyt- en OKay-winkels.

° 1994
OVERNAME DROOMLAND,
IN 2002 OMGEDOOPT TOT
DREAMLAND

 **252,0 MILJOEN EURO**
GEZAMENLIJKE OMZET
DREAMLAND EN DREAMBABY
(+ 2,8 %)

 **43 WINKELS**
41 IN BELGIË EN 2 IN FRANKRIJK

 **1.600 M²**
GEMIDDELDE WINKELOPPERVLAKTE

 **75.000 (INCLUSIEF
ONLINE)**
AANTAL REFERENTIES

 **1.030**
MEDEWERKERS IN VTE (+44)
(DREAMLAND EN DREAMBABY)

 **DREAMLAND.BE**

Dreamland heeft een solide boekjaar achter de rug. De winkelkorf bleef stabiel in moeilijke economische tijden. De familie- en seizoenswinkel kende een uitstekend voorjaar, onder meer doordat het goed inspeelde op een aantal hypes. Dat compenseerde de mindere zomerverkoop die te lijden had onder het wisselvallige weer. Daarnaast was er een heel sterk najaar, dat door het uitstelgedrag van de klant piekte tussen Sinterklaas en Kerstmis. De sintcampagne van Dreamland had een belangrijke rol in de sterke verkoopcijfers. De familie- en seizoenswinkel speelde met aangepaste assortimenten en marketingcommunicaties bovendien goed in op de verschillende hypes, zoals het WK voetbal en tuinieren voor kids. Ten slotte schonk de winkelketen extra aandacht aan kostenbewustzijn. Door verschillende interne processen te optimaliseren, boekte Dreamland een mooie efficiëntiewinst.



**DREAMLAND EN DREAMBABY
STEGEN MET 2,8 %
TOT 252,0 MILJOEN EURO**

Marktleider in speelgoed

Dreamland scoorde ook dit jaar beter dan de markt in de verkoop van speelgoed. Zijn marktaandeel vergrootte zelfs naar 24 %. De assortimenten gaming, software en multimedia blijven het evenwel moeilijk hebben. De verkochte volumes smartphones en tablets blijven wel stabiel, maar de verkoopprijzen kennen een zware daling. Daarnaast heeft de hele gaming-markt het moeilijk doordat meer en meer spelers games downloaden via online platformen.

Aangezien Dreamland ook in de toekomst wil uitpakken met een breed en gespecialiseerd aanbod in speelgoed, onderzoekt de familie- en seizoenswinkel hoe het zich optimaal kan indekken voor wisselkoersrisico's. Dreamland importeert een groot deel van zijn speelgoed uit het Verre Oosten.

Focus op laagste prijs

De familie- en seizoenswinkel focuste dit boekjaar op zijn laagsteprijstrategie. Alle winkels hebben nu een etikettenprinter om nog sneller hun prijzen aan te passen aan die van concurrenten. Ook in de vernieuwde marketingcommunicatie was de laagsteprijstrategie een speerpunt.

Dreamland speelt op die manier in op de hedendaagse economische context en op de prijsbewuste consument. Dreamland profileert zich steeds meer als een multichannelbedrijf met een transparant en eenvoudig aankoopproces. De familie- en seizoenswinkel stemt hiervoor zijn fysieke winkels en online kanalen zo goed mogelijk op elkaar af. Daarnaast bekijkt Dreamland constant hoe het de prestatie en gebruiksvriendelijkheid van zijn website kan verhogen.

2 nieuwe winkels

Dit boekjaar gingen 2 nieuwe winkels open. In Mechelen kwam er een nieuwe winkel op een combisite met Dreambaby. In Ninove test Dreamland de noden en vereisten van een stadswinkel, zowel qua oppervlakte als assortimentsmix. Daarnaast trokken 4 Dreambaby-afdelingen weg uit Dreamland-winkels en werden zelfstandige vestigingen. De winkelketen wil jaarlijks 2 à 3 winkels openen. Komend boekjaar openen nieuwe filialen in Ronse en Namen. Dreamland mikt op termijn op een 60-tal winkels.

DREAMLAND INITIATIEVEN EN REALISATIES

De goedkoopste volgens Test-Aankoop

Uit het prijsonderzoek van consumentenorganisatie Test-Aankoop blijkt dat Dreamland de goedkoopste winkel is, en dat zowel in de winkels als online. De consumentenorganisatie vergeleek hiervoor de prijzen van 225 speelgoedartikelen in 155 winkels. Daarnaast won Dreamland opnieuw in de verkiezing van 'Beste Winkelketen 2014'. Voor Dreamland is dit al de 8ste winst op rij. Lees meer over de 'Verkiezing van 'Beste Winkelketen 2014' op blz. 72.



Spoedcursus WK

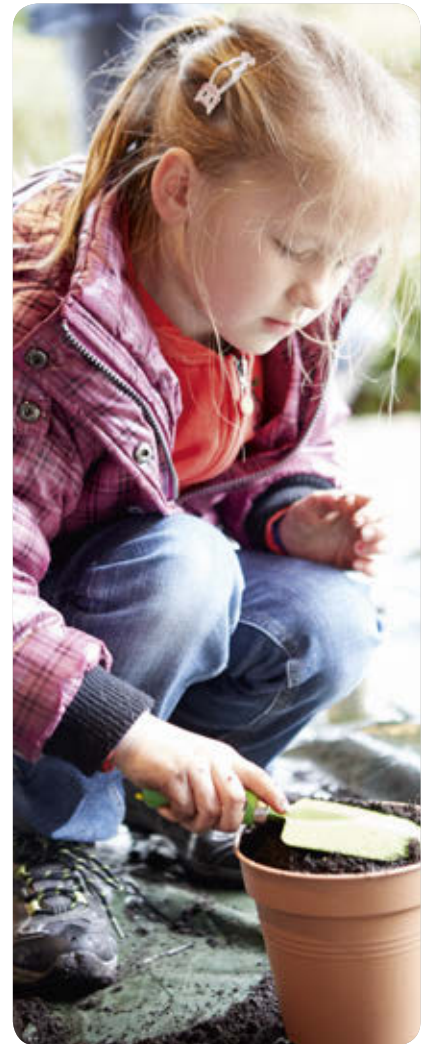
Naar aanleiding van het WK voetbal organiseerde Dreamland een gratis spoedcursus voor jonge voetbalsupporters. Tijdens de eerste les kwamen ze alles te weten over de deelnemende landen. Tijdens de tweede les leerden ze enkele voetbaltechnieken. De derde en laatste les ging over de ultieme supportersoutfit. Daarnaast organiseerde Dreamland 2 ruilbeurzen voor Panini-stickers. Supportersitems, zoals schminksets, vlaggen en pruiken, behoorden tot de best verkopende producten in de periode rond het WK. De verkoop van voetbaldoelen steeg met 60 %.

77.000 brieven van de Sint

Voor het tweede jaar op rij was de sintcampagne een schot in de roos. Het aantal bezoekers op de webshop steeg met liefst 60 % ten opzichte van vorig jaar. Het aandeel van de webshop in de totale omzet groeide daardoor boven de 10 %.

Liefst 77.000 ouders lieten via de website een gepersonaliseerde brief in naam van de Sint maken. Dat waren er 10 keer meer dan in 2013. Kinderen kregen die gepersonaliseerde brief van de Sint binnen de week via de post. Dreamland werkte hiervoor opnieuw samen met Symeta, de print- en documentmanager van Colruyt Group.

Daarnaast waren ook de filmpjes op vraaghetandesint.be en quevastudemander.be opnieuw een succes. De Sint en Zwarte Piet beantwoordden in een twintigtal ludieke filmpjes vragen waar ouders vaak geen antwoord op weten. Alle filmpjes werden in elke taal meer dan 100.000 keer bekeken. Aan de wedstrijd 'Win de waarde van je winkelkar' namen bijna 20.000 klanten deel en 33.000 kinderen bezochten Sinterklaas en Zwarte Piet in een Dreamland-winkel.



Tuinassortiment op kindermaat

In het voorjaar van 2015 breidde Dreamland zijn tuinassortiment op kindermaat uit. De uitbreiding van het assortiment was een logische stap na de goede verkoopcijfers van vorig jaar. Met een ruim en divers tuinassortiment wil de familie- en seizoenswinkel ouders en kinderen inspireren. Populair zijn de artikelen om zelf mee aan de slag te gaan zoals zaadsetjes, handschoenen en de tuinbak van een vierkante meter.

Bijna 4.500 kinderen leren fietsen met Let's Bike

Tijdens de vijfde editie van Let's Bike leerde Dreamland bijna 4.500 kinderen fietsen. Via workshops als Let's Bike vervult Dreamland een coachende rol. Kinderen worden stap voor stap begeleid om zelfstandig te leren fietsen en de ouders krijgen advies waarmee ze thuis aan de slag kunnen. De winkelketen organiseert deze workshops in samenwerking met Colruyt Group Academy. In navolging van het succes van Let's Bike startte Dreamland in mei 2015 met Let's Step. Medewerkers leren er kinderen de basistechniek van steppen aan.



Puzzeltegels voldoen aan wetgeving

Uit een onderzoek van Test-Aankoop blijkt dat Dreamland en Dreambaby uitsluitend puzzeltegels verkopen die voldoen aan de wetgeving. De puzzeltegels van het Dreamland-huismerk bevatten geen formamide. De puzzeltegels van de leveranciers zijn conform de Franse wetgeving, die veel strenger is dan de Belgische.

Speelgoed voor 7.500 kansarme kinderen

Onder de naam 'Dreamland zoekt Speelgoedredders' zamelde Dreamland speelgoed in voor 7.500 kansarme kinderen. 35 goede doelen kregen een pakket op maat. Het was de derde keer dat kinderen oud, maar herbruikbaar speelgoed konden binnenbrengen in een winkel.

200 nieuwe artikels in Dreamland-huismerk

Eind maart 2015 breidde Dreamland het speelgoed van zijn huismerk uit met 200 nieuwe artikels in 3 nieuwe categorieën: houten speelgoed, verkleedkledij en buitenspeelgoed. Dreamland ontwikkelde zelf elk product en ook de verpakking ervan. Het speelgoed van het Dreamland-huismerk behoort, samen met de nationale merken, tot de best verkochte merken van de winkelketen. Zo was liefst 40 % van de 50 best verkochte poppen tijdens de sinterperiode van het Dreamland-huismerk. De winkelketen krijgt ook veel positieve feedback van klanten. Het huismerk draagt het Dreamland-logo, is het goedkoopste in zijn assortiment en biedt betrouwbare kwaliteit.

Geschenklijsten voor gemeenschappen in de lift

Jaar na jaar stijgt het aantal kinderen dat een geschenklijst bij Dreamland legt voor hun communie of lentefeest. In 2014 waren er dat 17 % meer dan in 2013. De gemiddelde waarde van een geschenklijst gaat vlot boven de 500 euro. Vooral eerste communicanten leggen een lijst. Het aantal plechtige communicanten zit in de lift. Zij sparen vaak voor een tablet of smartphone via het spaarsysteem. Dreamland is een van de weinige marktspelers die geschenklijsten voor gemeenschappen of lentefeesten aanbiedt.

Loom bands volledig veilig

Een extra kwaliteitsonderzoek bevestigde dat de loom bands bij Dreamland, Colruyt, OKay en Spar volledig veilig zijn. In geen enkele loom band werden de schadelijke stoffen 'ftalaten' aangetroffen. Dreamland hecht zeer veel waarde aan veilig en kwaliteitsvol speelgoed en investeert zeer sterk in kwaliteitstesten. Colruyt Group schenkt ook veel aandacht aan de arbeidsomstandigheden van zijn leveranciers. Lees meer over de sociale audits die de groep bij zijn leveranciers organiseert op blz. 43.



Dreambaby helpt zwangere vrouwen een goede start nemen als mama. De babyspecialist biedt een compleet en kwaliteitsvol assortiment tegen scherpe prijzen en onderscheidt zich met haar service en coachende rol. Daarnaast inspireert Dreambaby zijn klanten via zijn huismerk Dreambee, de dreambaby²-community en het dreambaby²-magazine. Klanten kunnen online bijna 4.000 artikelen bestellen en afhalen bij Colruyt en OKay.

Geboortelijsten zijn een speerpunt van de babyspecialist. Klanten kunnen die zowel online als in de winkel samenstellen en beheren. De gekozen artikelen halen ze af in een van de 270 afhaalpunten. Ook familie en vrienden kunnen zowel in de winkel als van thuis artikelen bestellen. De gemiddelde waarde van een geboortelijst bedraagt 1.800 euro.

◦ 2001

252,0 MILJOEN EURO
GEZAMENLIJKE OMZET
DREAMLAND EN DREAMBABY
(+2,8%)

22 WINKELS

650 M²
GEMIDDELDE WINKELOPPERVLAKTE

5.000 (WINKEL EN ONLINE)
AANTAL REFERENTIES

1.030
MEDEWERKERS IN VTE (+44)
(DREAMLAND EN DREAMBABY)

HEERLIJK MAMA ZIJN

DREAMBABY.BE

Dreambaby haalde dit boekjaar 4 Dreambaby-afdelingen weg uit de Dreamland-winkels. Ze werden zelfstandige vestigingen in Doornik, Meslin-l'Évêque, Wilrijk en Roeselare. Dreambaby heeft nog 10 afdelingen in Dreamland-winkels. Daarnaast ging in Mechelen een nieuwe winkel open op een combisite met een Dreamland-winkel. In België stagneert het aantal geboortes. In die krimpende markt slaagt Dreambaby erin om elk jaar verder te groeien. De babyspecialist doet dit door zijn winkelnetwerk uit te breiden en door nieuwe klanten aan te trekken. De gemiddelde winkelkorf is bovendien licht gestegen. Verder leggen steeds meer klanten een geboortelijst bij Dreambaby en bestendigt de babyspecialist zijn marktleiderspositie in kinderverzorgingsproducten. Ten slotte speelt Dreambaby ook zo goed mogelijk in op de verschillende behoeften en voorkeuren van de hedendaagse multiculturele samenleving.

De babyspecialist zal de komende jaren steeds meer zelfstandige winkels openen. Die trekken meer klanten aan en realiseren betere verkoopcijfers dan de afdelingen in Dreamland-winkels. Klanten krijgen er in een rustige sfeer persoonlijk advies en verregaande service van gespecialiseer-

de medewerkers. Waar mogelijk worden Dreambaby- en Dreamland-winkels op eenzelfde site ingeplant aangezien beide winkelformules elkaar versterken. In het komende boekjaar opent Dreambaby een nieuwe winkel in Namur. Dreambaby voorziet een potentieel van een 35-tal zelfstandige winkels.

Persoonlijke klantcommunicatie

De babyspecialist startte met een nieuwe communicatiestrategie waarin het op een persoonlijke manier met de consument in contact treedt. Dreambaby doet dit in haar winkels en via haar community, magazine en social media. Dreambaby inspireert, informeert en coacht zo haar klanten en wordt tegelijkertijd door hen geprikkeld. Klanten delen in de community ervaringen, tips en tricks met elkaar en met Dreambaby²-medewerkers. Na 1 jaar telt de community al meer dan 50.000 leden. Elke maand komen er 4.000 à 5.000 bij. Dreambaby2.be heeft maandelijks 25.000 bezoekers. Het dreambaby²-magazine gaat dieper in op thema's en vragen die leven in de community en op de Facebook-pagina. Het magazine heeft een oplage van 50.000 stuks.



DREAMBABY INITIATIEVEN EN REALISATIES

Nieuwe werkkledij

Dreambaby-medewerkers dragen sinds november 2014 een nieuwe werkoutfit. De nieuwe kledij is eigentijds, eenvoudig en inspirerend, kost minder en straalt fierheid uit. De rol van specialist, die Dreambaby-medewerkers elke dag opnemen, wordt in de verf gezet. Daarnaast zit de nieuwe kledij comfortabeler door de elastische stof, de langere mouwen en de aangepaste snit.

Beste winkelketen

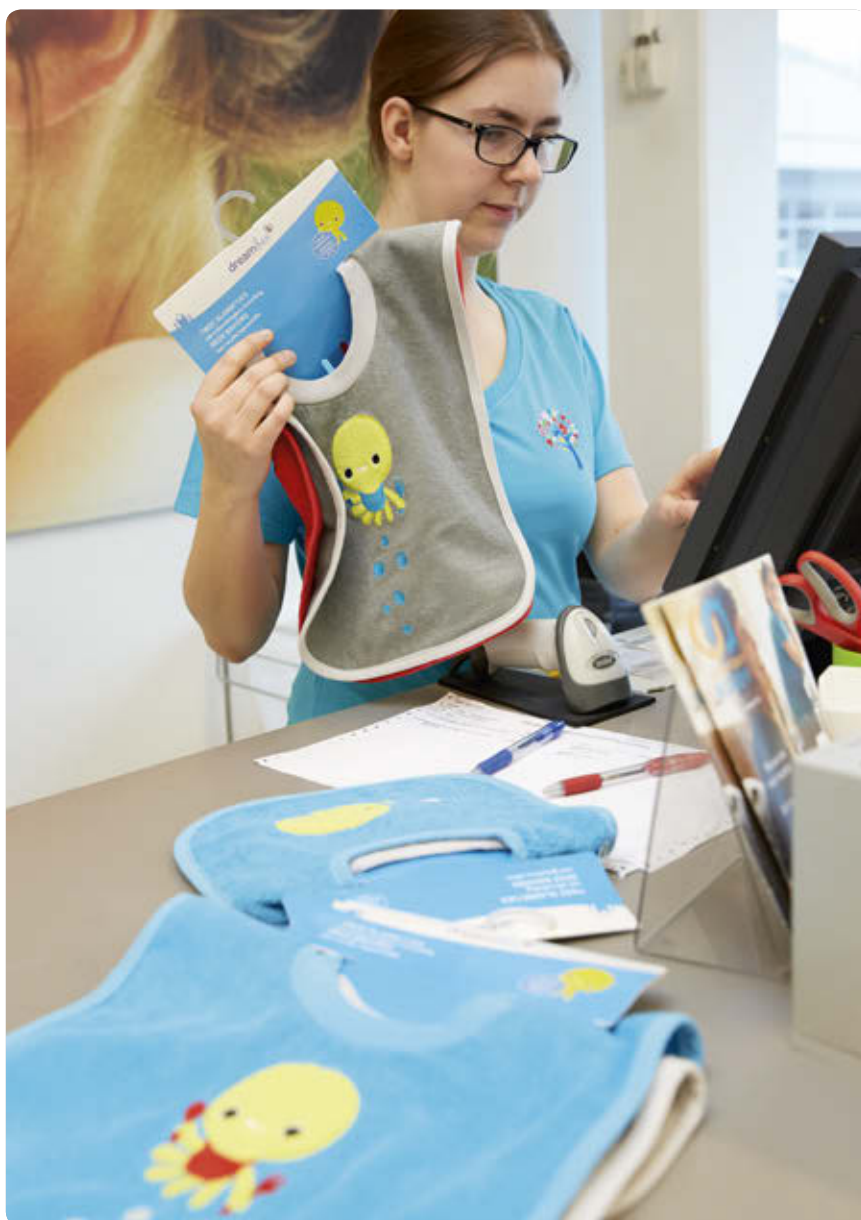
Dreambaby viel opnieuw in de prijzen op de verkiezing van 'Beste winkelketen van België 2014-2015'. Net als vorig jaar won Dreambaby in de categorie 'Babyspecialisten'. Naar jaarlijkse gewoonte vielen ook Dreamland en Colruyt in de prijzen. Dreamland won in de categorie 'Speelgoed-specialist' en Colruyt in de categorie 'Supermarkten'. Aan de verkiezing namen 190 winkelformules deel, in 25 categorieën. De winkelformules worden beoordeeld op basis van 9 criteria in verband met prijs, service en assortiment.

Opleiding voor medewerkers

De babyspecialist schonk dit boekjaar veel aandacht aan de opleiding en begeleiding van zijn medewerkers. Dreambaby doet dit om in al zijn winkels gespecialiseerde vakmensen te werk te stellen met de nodige kennis, vaardigheden en expertise. Door elk jaar een viertal winkels te openen, is Dreambaby continu op zoek naar gemotiveerde medewerkers.

Nieuwe collectie huismerk

Dreambee, het huismerk van Dreambaby, lanceerde begin 2015 een nieuwe collectie. Die omvat een 80-tal artikelen en is opgebouwd rond het figuurtje 'Otto de octopus'. Het nieuwe assortiment ligt naast de 'Circus'-collectie waar Dreambee in 2014 mee uitpakte. Beide collecties garanderen een onberispelijke kwaliteit voor een scherpe prijs. Dreambaby lanceert elk jaar een nieuwe lijn. Die gaat telkens 2 jaar mee zodat er altijd 2 collecties in de rekken liggen.



Collishop

online shopping

De online winkel Collishop onderscheidt zich met zijn laagsteprijsgarantie, zijn sterke service en zijn uitgebreid netwerk van afhaalpunten. Klanten zijn bovendien zeker van de laagste prijs. Collishop vergelijkt daarvoor voortdurend zijn prijzen met die van de online en offline concurrenten in België. De meeste klanten reserveren online. Daarnaast reserveren klanten via de telefoon, in een Colruyt-winkel of in een showroom. In Halle is er een permanente showroom van 3.000 m². Collishop opent ook tijdelijke showrooms met seizoensgebonden assortimenten.

Collishop Professional biedt een exclusief b2b-assortiment voor bedrijven en overheidsdiensten die hun medewerkers extra voordelen willen aanbieden.

De omzet en bijdrage van Collishop en Collishop Professional zijn opgenomen in het deel retailhandel.

E-commerce is in België aan een inhaalbeweging bezig. De omzet van de online handel in België steeg het voorbije jaar met 15 %. De verwachting is dat die trend zich de komende jaren verder zal doorzetten aangezien Belgen vandaag nog veel minder online kopen dan dit in de buurlanden het geval is. Collishop hield dit boekjaar goed stand in de groeiende online markt die evenwel gekenmerkt werd door hevige concurrentie. De vernieuwde en meer gebruiksvriendelijke website zorgde voor een mooie toename in online reserveringen. Daarnaast stijgt het aantal thuisleveringen, via bpost, gestaag verder. Ten slotte kiezen steeds meer klanten ervoor om hun reservering in een OKay-winkel af te halen.

De webshop verhoogde ook de efficiëntie van zijn interne processen en verstevigde de partnerships met Colruyt en OKay.

Nieuwe klanten voor Collishop Professional

Collishop Professional werkt hard aan het aantrekken van nieuwe klanten door samenwerkingen met bedrijven, verenigingen en overheidsinstanties. Daarnaast ontwikkelde de webshop zich verder als primaire businesspartner voor Collishop, Dreamland en Dreambaby. Collishop Professional bundelt het bestaande assortiment van Dreamland, Collishop en Dreambaby aangevuld met een specifiek assortiment voor kinderopvang en kinderfeesten. Daarnaast zijn er (digitale) geschenkkarten, incentives voor bedrijfsfeesten en loyaltykaarten waarmee zaakvoerders materiaal uit de particuliere assortimenten kunnen kopen. De komende jaren blijft Collishop Professional focussen op de samenwerking met bedrijven en het aantrekken van nieuwe klanten. De webshop zal ook zijn expertise in kinderopvang verder vergroten om zijn marktpositie te versterken.

Nood aan Europees wetgevend kader voor e-commerce

Collishop streeft naar een rendabel businessmodel in de Belgische online markt en hoopt dat de Belgische overheid enkele structurele handicaps aanpakt. Belgische webshops hebben het vandaag heel moeilijk om rendabel te zijn door de hoge loonlasten, taksen en btw. Het wetgevend kader voor tewerkstelling in distributiecentra is te weinig afgestemd op de noden van e-commerce. 4,2 % van de Belgische online aankopen gebeurt vandaag bij buitenlandse handelaars. Structurele maatregelen zijn noodzakelijk om Belgische webshops concurrentieel te maken met de buitenlandse webshops die een groot deel van de Belgische markt willen veroveren.



◦ 1983

 **343 AFHAALPUNTEN**
COLRUYT- EN OKAY-WINKELS

 **20.000 NON-FOODARTIKELEN**
TERRAS & TUIN, SPEELGOED, GAMING & MULTIMEDIA, SPORT, REIZEN & VRIJE TIJD, KOKEN & TAFELN, BED & BAD, WELLNESS & VERZORGING, HUISSHOUDEN & OPBERGEN EN OUTLET.

 **NIEMANS ZO GOEDKOOP**

 **COLLISHOP.BE**

COLLISHOP INITIATIEVEN EN REALISATIES



Vernieuwde website

Eind 2014 vernieuwde Collishop zijn website. Naast een nieuwe lay-out is de site ook gebruiksvriendelijker, intuïtiever en performanter. Klanten kunnen makkelijker navigeren en via de verbeterde zoekfunctie sneller artikelen vinden in de 8 productcategorieën. Op de homepagina springen acties, toppers, promoties en ander nieuws meteen in het oog. Daarnaast is het bestelproces vereenvoudigd en wordt de site door enkele technische verbeteringen beter opgepikt door zoekmachines zoals Google. Deze aanpassingen wierpen hun vruchten af. In het voorjaar van 2015 merkte Collishop een mooie stijging in het aantal reservaties via zijn website.



Succesvolle tijdelijke showrooms

Net voor het afsluiten van het boekjaar zette Collishop het tuinseizoen sterk in met 2 tijdelijke showrooms in Mechelen en Tongerlo. Klanten vonden er bijna het volledige assortiment Terras en Tuin, met o.a. tuinmeubelen en -decoratie, barbecues en zelfs tuinhuisen. De 2 pop-up stores waren open tot eind mei 2015 en kregen op 2,5 maand 15.000 bezoekers over de vloer. Deze omzetstijging toont aan dat klanten tijdelijke showrooms met een seizoensgebonden assortiment duidelijk appreciëren. Ze kunnen het ruime productaanbod ontdekken, voelen en testen, en er zich door laten inspireren. Daarnaast is het een ideale manier voor Collishop om zijn naamsbekendheid en bereikbaarheid verder te verhogen.

ZEB INITIATIEVEN EN REALISATIES

ZEB is de voornaamste multimerkenspecialist voor heren- en damesmode in België. De winkelketen verkoopt meer dan 50 topmerken en onderscheidt zich met scherpe prijzen, zowel in de winkels als online. Daarnaast kunnen klanten het hele jaar door rekenen op straffe acties.

De 55 ZEB-winkels hebben ruime parkings, liggen allemaal langs goed bereikbare invalswegen en zijn ingericht volgens een moderne loftstijl. Klanten kunnen in de winkels rekenen op deskundig advies van medewerkers. De winkelketen zette daarnaast met succes de eerste stappen in e-commerce en heeft een eigen kledinglijn.

De laatste jaren opent ZEB jaarlijks ongeveer 10 winkels, goed voor een jaarlijkse omzetgroei van ongeveer 20 %. ZEB heeft als streefdoel een 70-tal winkels.

• 1993



55 WINKELS



785 M²
GEMIDDELDE WINKELOPPERVLAKTE



22.000
AANTAL REFERENTIES



220
MEDEWERKERS IN VTE



ZEB.BE

Colruyt Group verwerft belang van 50 % in ZEB

In 2014 verwierf Colruyt Group een belang van 50 % in de Belgische kledingketen ZEB. De groep neemt het aandelenpakket over van het durfkapitaalfonds Vendis Capital. Het management onder leiding van oprichter Luc Van Mol bleef aan boord en behoudt zijn participatie van 50 %. Tussen Colruyt Group en het management zijn er verdere aankoop- en verkoopopties vastgelegd. Die geven de groep, over een termijn van minstens 10 jaar, de mogelijkheid om de controle over ZEB te verwerven.

De instap in ZEB toont de ambitie van Colruyt Group om met gepaste winkelconcepten in te spelen op de behoeften van de consument in al zijn levensfasen. De groep gaat met ZEB verder op zijn bekend retailterrein en kan, onder meer inzake onlineverkoop, heel wat leren van deze jonge, dynamische speler. Andere redenen voor de intrede zijn het krachtige ZEB-concept, het sterke management rond oprichter Luc Van Mol en het feit dat de groep zich herkent in de waardengedreven en lichtjes eigenzinnige bedrijfscultuur.

Colruyt Group en ZEB werkten al samen op een aantal vlakken. Onze print- & documentmanager Symeta maakt bijvoorbeeld al enkele jaren het gepersonaliseerde ZEB-magazine.



Colruyt Group Fine Food bundelt de productieafdelingen voor vlees, wijn, kaas, koffie en brood. Via dat vakmanschap kan de groep efficiënter werken, kosten besparen, de kwaliteit garanderen en meerwaarde creëren voor zijn klanten.

Fine Food Meat: Ons vleesverwerkende bedrijf versnijdt, verwerkt en verpakt elke dag rund-, kalfs- en varkensvlees in Halle. De afdeling in Wommelgem levert gevogelteproducten en -bereidingen. Fine Food Meat telt 880 medewerkers waarvan meer dan 200 gediplomeerde beenhouwers.

Fine Food Wine: Onze wijnafdeling in Ghislenghien koopt, assembleert en bottelt wijn. Jaarlijks produceren we 13 miljoen liter wijn in flessen en 4 miljoen partyboxen. 1 op 4 flessen wijn die in België gekocht wordt, is er een van Colruyt Group.

Fine Food Cheese: De grootste kaasverwerkende productieafdeling in België heeft ongeveer 70 verschillende kazen en was de eerste die kaasblokjes produceerde en verpakte.

Fine Food Coffee: De enige koffiebrandrij in de Belgische distributie brandt, mengt en verpakt een 50-tal koffiesoorten. Jaarlijks branden we 5.400 ton koffie.

Fine Food Bread: Roecol is de bakkerij van Colruyt Group en Bakkerij Roelandt. Beide partijen participeren voor 50 % in deze joint venture. De 45 medewerkers staan in voor het hele productieproces. 2 bakkerijlijnen produceren tot 7.000 broden per uur, op traditionele wijze.



Onze productieafdelingen blijven gestaag groeien. Het aantal Colruyt- en OKay-winkels blijft stijgen en Colruyt Group Fine Food produceert steeds meer voor andere winkelformules van Colruyt Group. Zo levert Colruyt Group Fine Food sinds dit boekjaar ook wijn en koffie voor Colruyt Frankrijk.

Inspelen op trends

Colruyt Group Fine Food houdt zijn aanbod fris en eigentijds door sterk in te spelen op technologische evoluties, regionale voorkeuren en maatschappelijke trends. Onze productieafdelingen doen dat onder andere door nieuwe producten te ontwikkelen. Zo is sinds november 2014 koffie van Graindor, het huismerk van Colruyt Group, verkrijgbaar in cups.

Bereide producten in de lift

Er is een algemene tendens in België om minder vlees te eten. Fine Food Meat speelt daar op in door zijn porties te verkleinen. Langs de andere kant merkt ons vleesverwerkend bedrijf dat de verkoop van bereide producten, gevogelte en wild verder blijft stijgen.



Nieuw IT-platform

Colruyt Group Fine Food startte tijdens dit boekjaar met de uitrol van een nieuw IT-platform. Dat platform integreert alle systemen en documenten voor tracering, productieplanning en verwerkingskosten. Dat is efficiënter en maakt het ook eenvoudiger om productiekosten en prijssevoluties op te volgen. De introductie bij de gevogelte-afdeling van Fine Food Meat in Wommelgem is al achter de rug. De andere productieafdelingen komen nog aan de beurt.

Fine Food Cheese en Meat slaan handen in elkaar

De productieafdelingen bekijken constant hoe ze kunnen samenwerken en kosten besparen. Zo gebruikt Fine Food Meat sinds november 2014 restkaas van Fine Food Cheese bij de productie van vleesbereidingen. Een mooie win-winsituatie: ons vleesverwerkend bedrijf koopt niet langer extern kaas aan en de restkaas die ontstaat bij het versnijden van Affligem en Grimbergen krijgt een nieuwe bestemming.

COLRUYT GROUP FINE FOOD INITIATIEVEN EN REALISATIES

Goede start voor Fine Food Bread

Sinds mei 2014 levert Fine Food Bread (on)gesneden dagvers brood aan alle Colruyt- en OKay-winkels. Het bedrijf combineert het vakmanschap van een distributeur met dat van een ambachtelijke bakker van de derde generatie. Het brood valt in de smaak bij klanten. De broodverkoop blijft stijgen bij Colruyt en OKay. Fine Food Bread slaagde er bovendien in om het bestelproces voor de winkels te optimaliseren door enkele processen verder te automatiseren.



Tweede editie van Meatland

Met 175 vacatures blijft beenhouwer bij Colruyt Group een knelpuntberoep. Om beenhouwers aan te trekken, biedt Fine Food Meat interne opleidingen aan en werkt het samen met enkele externe partners. Daarnaast organiseerde Colruyt Group voor de tweede keer Meatland: een interactieve ontdekkingstocht voor jonge beenhouwers met de nadruk op fierheid en vakmanschap. Bijna 300 Vlaamse en Waalse student-beenhouwers brachten een bezoek aan Fine Food Meat en aan de Colruyt-winkel in Halle. Daarna gingen ze zelf aan de slag en stelden ze een brochette samen. In onze Belgische winkelbeenhouwerijen en in de vleesverwerking werken momenteel 1.850 beenhouwers.



Nieuw zegel voor productieafdelingen

Omwille van synergieën, efficiëntie- en kwaliteitswinst bracht Colruyt Group in het najaar van 2014 zijn productieafdelingen samen onder 1 naam: Colruyt Group Fine Food. De groep introduceerde ook een zegel om zijn vakmanschap in de verf te zetten. Het zegel symboliseert de kennis, ervaring en gedrevenheid van de medewerkers en illustreert hun beroepsfierheid. Elke afdeling kreeg een variant van het zegel, in een bijpassende kleur en met het jaar waarin de activiteit opgestart werd.

Fine Food Meat zuivert afvalwater

Sinds de zomer van 2014 zuivert Fine Food Meat zijn afvalwater tot drinkwater. Dat water hergebruikt het vleesverwerkende bedrijf daarna in zijn productieproces. Het nieuwe waterzuiveringsstation levert op jaarbasis zowat 80.000 m³ drinkwater. Dat komt overeen met het verbruik van 2.180 Vlamingen. Als eigenaar en uitbater van het drinkwaterstation staat De Watergroep garant voor de kwaliteit van het gezuiverde water. Colruyt Group is de eerste distributeur in België die afvalwater hergebruikt bij de productie van voeding.

Nieuwe productiesite Fine Food Meat

De bouw van de nieuwe, meer geautomatiseerde, productiesite voor Fine Food Meat verloopt naar wens. Ons vleesverwerkende bedrijf neemt het gebouw in het voorjaar van 2016 in gebruik. De nieuwe site heeft een oppervlakte van 18.000 m² en komt net naast de huidige locatie in Halle. Die uitbreiding is nodig om tegemoet te komen aan de sterk gestegen vraag.

LOGISTICS INITIATIEVEN EN REALISATIES

Vanuit onze distributiecentra (DC's) in Halle, Ghislenghien, Lot en Ath/Lessines vertrekken dagelijks zo'n 1.000 transporten naar onze winkels. Elke winkel krijgt gemiddeld 2,5 keer per dag een levering. De vrachtwagens leggen daarvoor iets meer dan 130.000 kilometer af.

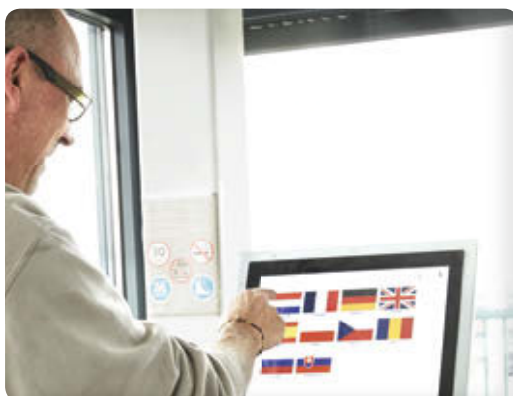
Ons automatisch bevoorradings-systeem kiest zoveel mogelijk voor de meest efficiënte en duurzame oplossing. Zo besparen we kilometers en brandstof en verminderen we de uitstoot. We vullen vrachtwagens zo optimaal mogelijk om het aantal transporten te beperken. We monitoren hiervoor de vulningsgraad om zeker te zijn dat die 95 % bedraagt. Daarnaast leveren we niet alleen overdag, maar ook 's morgens, 's avonds en 's nachts als dit wettelijk toegelaten is. Verschillende producten, vooral die uit het Verre Oosten, komen dan weer België binnen via boot of trein en gaan daarna via vrachtwagens naar onze DC's. Ten slotte experimenteert Colruyt Group met schonere brandstoffen zoals CNG (aardgas voor voertuigen) en waterstof. Lees meer daarover op blz. 37, 38, 94, 95, 98 en 104.

Wettelijk kader voor stille leveringen

Colruyt Group kijkt hoopvol uit naar de volgende stappen die overheden en beleidsmakers zullen nemen voor een wettelijk kader rond stille leveringen in de dag- en nachtrand. De groep raakte overtuigd van de vele voordelen na zijn deelname aan de 2 PIEK-projecten in de 3 gewesten. De firma kan zijn leveringen aan de verkooppunten beter spreiden en zijn logistieke middelen efficiënter inzetten. Daarnaast verhoogt de verkeersveiligheid en staan de vrachtwagens minder in de file, wat voor een lager brandstofverbruik en minder uitstoot zorgt. Om de geluidshinder bij het lossen van vrachtwagens te verminderen, investeerde de groep al voor 3 miljoen euro in opleidingen van chauffeurs, en in overdekte loskaaien en stil materiaal zoals transpalletten en opleggers. Vandaag is de groep nog gebonden aan de leveringsvensters van de gemeenten. En die verschillen van gemeente tot gemeente.

Efficiënter laden en lossen

In juli 2014 startte Colruyt Group op zijn DC in Ghislenghien een onderzoek om leveranciers efficiënter te laten leveren. De groep volgt hiervoor bij zijn leveranciers het los- en laadproces op de site. Het doel: de doorlooptijd optimaliseren. Colruyt Group installeerde bij de ingang ook een scherm waarmee chauffeurs zich in 10 verschillende talen kunnen aanmelden. Sinds het voorjaar van 2015 doet het DC van Ath/Lessines ook mee. Het komende boekjaar breidt Colruyt Group dit onderzoek uit naar alle andere logistieke sites. De groep informeert zijn leveranciers regelmatig over de resultaten.

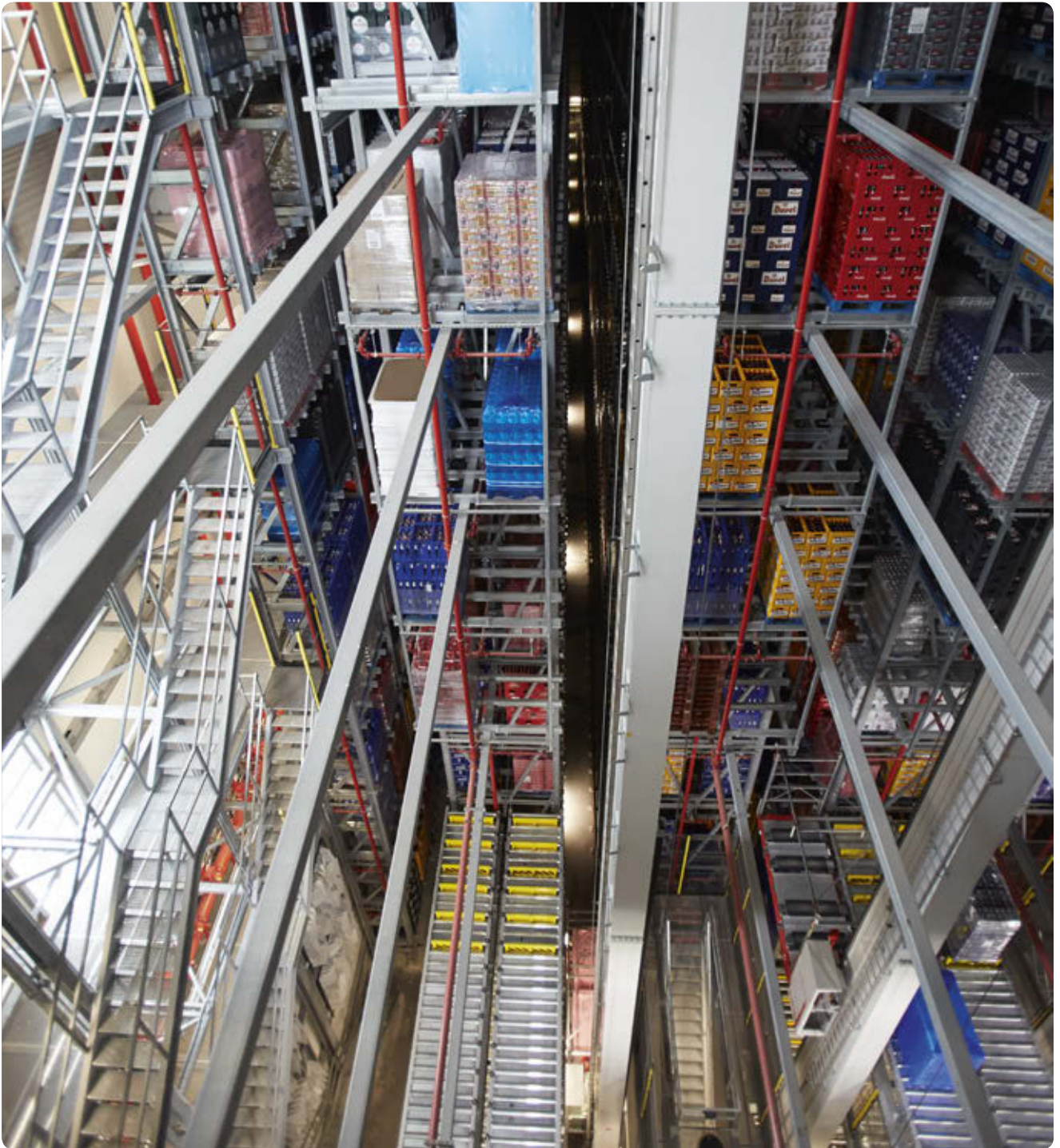


DC Ghislenghien wint tweede editie Speed Docking

Het distributiecentrum Ghislenghien won in juli 2014 voor de tweede keer op rij de Speed Docking, een wedstrijd om vrachtwagens zo snel mogelijk te lossen. Met een gemiddelde per vrachtwagen van 1u29 totale tijd op de site was het DC Ghislenghien de snelste in de categorie droge voeding.

Nieuwe pallettrriage in Ghislenghien en Halle

Sinds het voorjaar van 2014 gebruiken de distributiecentra Ghislenghien en Dassenveld in Halle een nieuwe sorteerinstallatie om goede van slechte palletten van elkaar te scheiden. De goede palletten worden onmiddellijk opnieuw gebruikt in de logistieke flow. De slechte palletten gaan eerst terug naar de palletleverancier. De nieuwe installaties zijn efficiënter, kunnen een groter volume verwerken en helpen zo mee het aantal kilometers reduceren dat vrachtwagens afleggen met lege palletten.



Nieuw logistiek centrum in Ath/Lessines

Sinds het voorjaar van 2015 is het nieuwe logistieke centrum in Ath/Lessines operationeel. Met deze investering van 79 miljoen euro kan Colruyt Group verder blijven groeien. Het nieuwe distributiecentrum (DC) ontlast ook de andere distributiecentra en verhoogt zo de efficiëntie en de veiligheid.

Het nieuwe logistieke centrum kreeg ook 15 miljoen euro steun van het Waalse Gewest en de Europese Unie. 350 nieuwe medewerkers gingen er meteen aan de slag. Op termijn zullen ongeveer 1.000 medewerkers op de site werken. Meer dan 3.600 mensen werken voor Colruyt Group in de provincie Henegouwen (in de winkels en distributiecentra).

Het meest geautomatiseerde DC van de groep heeft een oppervlakte van 28.000 m² en staat in voor producten met een hoge rotatie: dranken, melk, chips en papier (wc-papier, keukenrollen, servetten). De logistieke site bestaat uit een klassiek distributiecentrum, een hoogbouwmagazijn en een retourcentrum. Een afdeling van T&I onderhoudt er ook vrachtwagens, rollend materieel en installaties. En er is een lokaal kantoor van de afdeling transport. Het hoogbouwmagazijn heeft een oppervlakte van 5.000 m², telt 11 niveaus en verwerkt grote volumes palletten automatisch. Het klassiek DC heeft een opslagcapaciteit van 15.000 palletten op 5 niveaus en kan in totaal 200.000 orders per dag behandelen. Het retourcentrum sorteert lege palletten en materialen zoals karton en plastic voor hergebruik. Lees meer over het duurzame karakter van het nieuwe logistieke centrum op blz. 105.



GROOTHANDEL

De gezamenlijke omzet van de groothandelsactiviteiten bedroeg dit boekjaar 753,9 miljoen euro (- 0,5 %).
Groothandel omvat:

- **Retail Partners Colruyt Group in België**..... 82
- **De toelevering aan zelfstandige winkels in Frankrijk**.... 86

RETAIL PARTNERS⁷³ COLRUYTGROUP

Retail Partners Colruyt Group (RPCG) verenigt alle activiteiten van de groep in België die te maken hebben met zelfstandige ondernemers.

Met de 210 zelfstandige Spar-ondernemers is er een intense samenwerking: toelevering, volledige ondersteuning en een verregaand overlegmodel. Een delegatie van de ondernemers zit in overlegorganen zoals de Toekomstraad, de product-groepplateaus en de werkgroep Commercieel Plan. Zo geven ze mee richting aan het assortiment, de commerciële focus en de toekomst van Spar.

Aan 79 Alvo-winkels levert Retail Partners Colruyt Group verse producten en kruidenierswaren en biedt het ook een aantal diensten en basisadvies zoals assortiment en promobeleid.

Ten slotte is er de toelevering aan 140 zelfstandige winkeliers, waaronder 28 Mini Markets.

° 2014
RETAIL PARTNERS
COLRUYT GROUP

° 2003
SPAR RETAIL, LICENTIEHOUDER
VAN DE SPAR-FORMULE IN BELGIË

° 1932
DE SPAR, HET HUIDIGE SPAR
INTERNATIONAL

 210 SPAR-WINKELS,
79 ALVO-WINKELS EN
140 ZELFSTANDIGE WINKELIERS
(WAARONDER 28 MINI MARKETS)

 697
MEDEWERKERS IN VTE (- 19)

 RETAILPARTNERSCOLRUYTGROUP.BE

Het marktaandeel van Retail Partners Colruyt Group bleef dit boekjaar stabiel. In moeilijke marktomstandigheden slaagden de Spar-winkels erin om de omzet, de gemiddelde winkelkorf en het klantenbestand op hetzelfde niveau te houden. Een knappe prestatie met 5 winkels minder. De rentabiliteit van de zelfstandige ondernemers van Spar behoort dan ook tot de beste in de Belgische markt. Daarnaast merkt Retail Partners Colruyt Group een mooie aangroei bij zijn zelfstandige winkeliers. Die zijn goed voor zo'n 10 % van de totale omzet.

Traject met zelfstandige ondernemers

Het voorbije boekjaar werkte Retail Partners Colruyt Group hard aan de partnerships met zijn zelfstandige ondernemers. Zo stelde de zelfstandigenorganisatie, samen met de Toekomstraad van de zelfstandige ondernemers, een document op met

richtlijnen en criteria voor de samenwerking en klantgerichtheid. Het document geeft de gemeenschappelijke waarden weer en de doelstelling om samen duurzame groei en succes te realiseren.

Ondernemers gezocht

Retail Partners Colruyt Group zoekt constant gemotiveerde, bekwame kandidaat-zelfstandigen. De zelfstandigenorganisatie biedt startende ondernemers uitgebreide ondersteuning, opleiding en begeleiding, onder andere van een bedrijfsadviseur. Deze manier van samenwerken is uniek en gaat verder dan een klassiek franchisesysteem. Zo kunnen startende ondernemers onder welbepaalde voorwaarden een lening aangaan via een starterskit. Daarnaast krijgen ze financiële begeleiding en technische ondersteuning. Bovendien zijn de ondernemers via Retail Partners Colruyt Group verzekerd van scherpe aankoopcondities.



RETAIL PARTNERS COLRUYT GROUP INITIATIEVEN EN REALISATIES

Nieuw logo

Samen met de naam veranderde ook het logo en de huisstijl. De 3 tekenjes stellen de consument, de zelfstandige ondernemer en Retail Partners Colruyt Group voor. Ze doen denken aan ganzen in formatie. Die wisselen regelmatig van plaats, maar vliegen wel in dezelfde richting.

Opening hoofdzetel in Mechelen

Eind oktober 2014 sloot Retail Partners Colruyt Group de verhuis naar de nieuwe hoofdzetel in Mechelen af. In het hoogtechnologische distributiecentrum werden ook 2 automatisaties geïmplementeerd, in de leeggoedtriage en in het rondhaalcircuit voor groenten en fruit. De nieuwe hoofdzetel verhoogt de efficiëntie en verbetert de samenwerking, communicatie en service. Voordien waren de kantoren en de DC's op 3 verschillende locaties gevestigd. Daarnaast laat de verhuis Retail Partners Colruyt Group toe om verder te groeien. Het samenbrengen van de kantoren en de 2 DC's verliep vlekkeloos, zonder ongemakken voor de zelfstandige ondernemers. De kantoren en het distributiecentrum hebben in totaal een oppervlakte van 62.100 m².

Bekroning tot 'Retailer van het jaar'

Het vakblad Gondola bekroonde Retail Partners Colruyt Group in december tot 'Retailer van het jaar'. De titel gaat elk jaar naar een retailorganisatie die bewezen heeft dat ze zichzelf kan heruitvinden en klaarstomen voor de toekomst. Retail Partners Colruyt Group viel in de prijzen voor de unieke partnerships die het met zijn zelfstandige ondernemers opzet en de ambitie die het daarbij toont.

Naamsverandering naar Retail Partners Colruyt Group

In november veranderde Spar Retail zijn naam naar Retail Partners Colruyt Group. De nieuwe naam weerspiegelt beter de activiteiten van de onderneming, die naast de 210 Spar-winkels met een bijna even groot aantal andere zelfstandige supermarkten samenwerkt. Met de naamsverandering geeft Colruyt Group aan dat het in de samenwerking met zelfstandige ondernemers gelooft en er ook verder in wil groeien. Daarnaast is er de onderliggende boodschap: Retail Partners Colruyt Group staat open voor verschillende vormen van samenwerking met zelfstandigen, ook in andere domeinen dan food.





De Spar-winkels zijn gezellige buurt-winkels die zich onderscheiden met hun verse producten, scherpe prijzen en de liefde voor lekker eten. De Spar-winkels worden uitgebaat door vakbekwame zelfstandige ondernemers die met eigen accenten hun winkel uniek maken. De winkeloppervlakte varieert van 200 tot 1.200 m². De baseline: Mijn Spar, plezierig en lekker.

SPAR WERELDWIJD

Spar werd in 1932 in Nederland opgericht als eerste samenwerkingsverband van zelfstandige winkeliers. 'De Spar' staat voor 'Door eendrachtig samenwerken profiteren allen regelmatig.' Met meer dan 12.000 aangesloten winkels in 37 landen is Spar de retailorganisatie met het meeste aantal winkels ter wereld die dagelijks meer dan 10 miljoen klanten bedient. De gecumuleerde jaaromzet bedraagt meer dan 32 miljard euro. Vanuit een centraal kantoor in Amsterdam ondersteunt Spar International de nationale organisaties.

ALVO

Alvo is een Belgische aankoopgroep van zelfstandige supermarkten. De gemeenschappelijke nv Alvocol is actief in aankoop, levering en logistiek. Retail Partners Colruyt Group levert kruidenierswaren en verse producten aan de 48 aangesloten Alvo-leden en hun 79 supermarkten.

ZELFSTANDIGE WINKELIERS EN MINI MARKET

Retail Partners Colruyt Group levert aan 140 zelfstandige winkeliers waaronder 28 Mini Market-winkels. Mini Market-winkels zijn kleine zelfbedieningszaken (F3-branche) met een oppervlakte tussen de 70 en 300 m². De winkels linken hun naam aan het uithangbord van Mini Market en bepalen zelf hun prijsbeleid.

5 nieuwe Spar-winkels

Tijdens het voorbije boekjaar gingen 5 nieuwe Spar-winkels open. 5 winkels stapten uit de Spar-formule en werden vrije klant. Met 5 winkels werd de relatie stopgezet. 14 supermarkten kregen een restyling, waarvan 5 met een uitbreiding. In het komende boekjaar komen er 8 nieuwe Spar-winkels bij en krijgen 15 winkels een nieuwe look.

Goede eindejaarsperiode

De Spar-buurtwinkels focusten tijdens de eindejaarsperiode op verse producten, traiteur en kant-en-klaargerechten. Met succes. Ze realiseerden een mooie omzet en trokken de positieve cijfers in de maanden daarna door. Bovendien slaagden ze

er zo in om de tegenvallende zomer en de negatieve effecten van de extra concurrentie en de vele wegenwerken goed te maken.

Scherpe prijzen en op zondag open

Spar past elke dag zijn prijzen aan zodat klanten altijd zeker zijn van scherpe prijzen. De buurtsupermarkt communiceert daar ook uitgebreid over. Daarnaast zette Spar dit boekjaar extra in de verf dat de winkels op zondag open zijn, onder meer via krantenadvertenties. De buurtwinkel-formule stimuleerde zondagsklanten via diverse promoacties om tijdens de week terug te komen.



SPAR INITIATIEVEN EN REALISATIES

Aangepast merkimago voor Spar-winkels

Er is een aangepast logo voor de Spar-winkels van Colruyt Group. De rode letters staan op een witte achtergrond, met daarnaast het logo van Colruyt Group. Zo wordt voor de consument duidelijk welke Spar-winkels deel uitmaken van de groep en welke niet. Er is in België nog een tweede licentiehouder. De Spar-winkels van Colruyt Group onderscheiden zich daarvan door lagere prijzen, een aangepast aanbod (met o.a. huismerken van Colruyt Group) en een ander promotioneel beleid. Het nieuwe logo komt op elke Spar-winkel. De geleidelijke uitrol werd opgestart in maart 2015.



Derde plaats in GfK-winterrapport

In het winterrapport van studie bureau GfK heeft de Belgische consument Spar voor het eerst op het podium gestemd. De Spar-winkels eindigden derde, na Colruyt en OKay. De formule van zelfstandige ondernemers ging vooruit in bijna alle criteria en scoorde vooral met zijn nette winkels en kwaliteitsproducten.

Wissel aan de top bij Alvo

Sinds 2015 is Jan Pelgrims directeur bij Alvo. Pelgrims was bij Retail Partners Colruyt Group adjunct-directeur Aankoop. Retail Partners Colruyt Group ziet deze overgang als een illustratie van de goede verstandhouding tussen beide partners en als een stimulans om de positieve samenwerking voort te zetten.

Codifrance

D I S T R I B U T I O N



Codifrance levert in Frankrijk aan de geaffilieerde zelfstandige winkels Coccinelle, Cocci-market en Panier Sympa. Deze superettes uit het F4-segment liggen in stadscentra en hebben een gemiddelde oppervlakte van 200 m². De kleine stadswinkels mikken vooral op klanten die dagelijkse boodschappen doen en onderscheiden zich met hun verse producten, hun gastvrije medewerkers en een mooi gamma huismerken. Naast de leveringen geeft Codifrance ook ondersteuning op het vlak van prijszetting, marketing, communicatie ... Daarnaast levert Codifrance aan 700 zelfstandige winkeliers.

De toelevering aan de zelfstandige winkels in Frankrijk realiseerde dit boekjaar opnieuw een lichte omzetstijging in een markt met sterke concurrentie en felle prijsdruk. Codifrance leverde zo opnieuw een positieve bijdrage aan het groepsresultaat.

Codifrance werkte dit boekjaar voort aan de ombouw van de Coccinelle- en Cocci-market-winkels. De superettes krijgen een moderne look en dynamische stijl. Die restyling gebeurt in samenspraak met de aankoopcentrale Francap.

Focus op solvabiliteit

De zelfstandigenorganisatie is constant op zoek naar gemotiveerde en bewkame kandidaat-zelfstandigen voor

de buurtwinkels. Codifrance screent de toekomstige zelfstandige uitbaters en hun solvabiliteit heel grondig vooraleer een partnership op te starten. Daarnaast investeert Codifrance veel energie in de bestaande samenwerkingen. Het bedrijf streeft naar duurzame relaties van lange duur.

Rentabiliteit verder verhogen

Codifrance wil de komende jaren nieuwe winkels blijven openen en zo zijn omzet verder opdrijven. Daarnaast streeft Codifrance naar een verdere verhoging van zijn rentabiliteit. Naast een constante aandacht voor de solvabiliteit van zijn klanten focust daarvoor Codifrance intens op de kostenefficiëntie en de service van zijn logistieke keten.

◦ **1996**
(COCCINELLE EN COCCIMARKET)

◦ **2003**
(PANIER SYMPA)



254 GEAFFILIEERDE WINKELS
VAN PANIER SYMPA, COCCIMARKET EN COCCINELLE



700 ZELFSTANDIGE WINKELIERS



100-400 M²
GEMIDDELTE WINKELOPPERVLAKTE



TWEE DERDE VAN FRANKRIJK



237
MEDEWERKERS IN VTE (+9)



CODIFRANCE.FR





FOODSERVICE

De gezamenlijke omzet van de foodserviceactiviteit bedroeg dit boekjaar 769,6 miljoen euro (+7,7 %). Foodservice omvat Solucious in België, Pro à Pro in Frankrijk en de exportactiviteit Colex.

- **Solucious**.....88
- **Pro à Pro**90
- **Colex**.....91



Solucious is het Belgische foodservicebedrijf van Colruyt Group en levert in heel België voedingsartikelen. Het bedrijf heeft een volledig foodservice- en een breed retailassortiment: verse producten, droge voeding, diepvries- en non-foodproducten. Solucious helpt zijn klanten ontzorgen door zijn gebruiksgemak, snelheid, betrouwbaarheid en transparante en scherpe prijzen. Daarnaast onderscheiden de medewerkers zich door hun persoonlijke service en degelijke warenkennis.

Het foodservicebedrijf biedt zowel nationale merken aan als een eigen merk voor grootkeukens, Econom. Daarnaast is er een fairtradegamma. Op de website zijn er specifieke assortimenten voor 12 verschillende klantensegmenten zoals onderwijs, kinderdagverblijven en hotellerie. 70 % van de klanten bestelt online.

◦ **2013**
(FUSIE TUSSEN FOODINVEST EN COLLIVERY)

26.000
KLANTEN (SOCIALE RESTAURATIE, KMO-BEDRIJVEN, HORECA)

12.000 (DROOG, VERSE EN DIEPVRIES)
AANTAL REFERENTIES

2 DISTRIBUTIECENTRA, **6** HUBS,
107 VRACHTWAGENS/LICHTE
BESTELWAGENS

HEEL BELGIË

391
MEDEWERKERS IN VTE (+12)

A TASTE FOR SOLUTIONS

SOLUCIOUS.BE

Solucious realiseerde een aanzienlijke omzetstijging in een licht krimpende markt. De betrouwbare service, persoonlijke aanpak en transparante prijszetting zorgen ervoor dat steeds meer klanten voor Solucious kiezen. De omzetstijging is het grootst in de klantensegmenten waar het foodservicebedrijf op focust. Zo steeg de omzet van de sociale restauratie met 20 % en die van horeca met 30 %.

Focus op horeca

Solucious werkte het voorbije boekjaar hard aan het aantrekken van nieuwe horecaklanten. Met succes. De omzet van het segment horeca steeg met 30 %. Sinds de invoering van de witte kassa kiezen steeds meer bedrijven voor het gebruiksvriendelijk bestelproces en de scherpe en transparante prijzen van Solucious. Het foodservicebedrijf is overtuigd dat het de komende jaren nog meer horecaklanten kan aantrekken. Horecabedrijven laten steeds meer hun aankopen afhangen van de aankoop prijs en niet langer van het feit of er al dan niet volgens de wettelijke verplichtingen geleverd kan worden. Daarnaast zal Solucious nog beter tegemoet komen aan de noden van zijn horecaklanten onder meer door zijn diepvriesassortiment uit te breiden.

61 nieuwe vrachtwagens

Solucious kocht tijdens dit boekjaar 61 vrachtwagens en bestelwagens aan voor het transport van goederen naar zijn klanten. Die voertuigen hebben 3 temperatuurzones en kunnen in 1 rit zowel diepvries, droge voeding en verse producten vervoeren. Het foodservicebedrijf rustte hiervoor zijn hubs ook uit met een frigo- en diepvriesruimte. Deze investering is een meerwaarde voor zowel de klant als Solucious. De klant krijgt nu alle goederen aangeleverd via 1 vrachtwagen en de

logistieke kost daalt. Daarnaast past deze investering ook in het duurzaamheidsbeleid van Solucious. De vrachtwagens verbruiken minder brandstof en stoten minder fijn stof uit. In juni 2015 is de implementatie van dit geïntegreerde transportsysteem afgerond.

+7,7 %

DE GEZAMENLIJKE OMZET VAN
**SOLUCIOUS,
PRO À PRO
EN COLEX
BEDROEG
769,6 MILJOEN EURO**

Efficiënter transporteren

Het foodservicebedrijf schenkt veel aandacht aan de efficiëntie van zijn transportorganisatie. In het komende boekjaar start Solucious met 1 planningsorganisatie voor zijn transporten. Solucious zal hierdoor efficiënter en duurzamer aan zijn klanten kunnen leveren.

Marktaandeel verder vergroten

De komende jaren wil Solucious zijn naamsbekendheid en marktaandeel verder vergroten. Het foodservicebedrijf blijft hiervoor zijn transparante prijzenpolitiek, gebruiksvriendelijk bestelproces, persoonlijke service en betrouwbare leveringen verder uitspelen.

SOLUCIOUS INITIATIEVEN EN REALISATIES

Huismerk voor grootkeukens: Econom

Sinds het najaar van 2014 is Econom het huismerk voor foodserviceproducten bij Solucious, Pro à Pro en Colruyt Professional. Econom is het goedkoopste merk binnen het assortiment en biedt een breed assortiment goede en goedkope basisproducten in grootverpakkingen aan. Het aanbod bestaat zowel uit verse producten als droge voeding en diepvries. Midden 2015 telde Econom zo'n 200 referenties.

Econom wil bijdragen aan de productiviteit en voedselveiligheid in de keukens. Daarom bevatten de etiketten grote pictogrammen en duidelijke, goed leesbare info en richtlijnen voor o.a. kooktijd, bereidingswijze en houdbaarheid.



Uitbreiding fairtrade-assortiment

In het voorjaar van 2015 lanceerde Solucious onder de noemer SOfairtrade een sterk vernieuwd fairtradegamma met 85 referenties. Het aanbod omvat warme en koude dranken, ontbijtproducten en versnaperingen van (vooral) Oxfam Fairtrade, Ethiquable en Colruyt Groupmerken als Bio-Time. Er zijn ook 5 referenties biologische fairtradekoffie van het groepsmerk Graindor. Met SOfairtrade engageert Solucious zich nog meer voor duurzame wereldhandel en beantwoordt het de stijgende vraag naar fairtrade bij gemeentebesturen, bedrijven en kinderdagverblijven.

PRO@PRO

Het foodservicebedrijf Pro à Pro is actief in heel Frankrijk en in de Franse overzeese gebieden Guadeloupe, Martinique, Réunion en Frans-Guyana. Pro à Pro onderscheidt zich in de Franse foodservicemarkt, daar ook 'RHD' of 'restauration hors domicile' genoemd, met zijn betrouwbaarheid, snelheid en persoonlijke service.

Met zijn uitgebreide gamma speelt Pro à Pro in op de verschillende noden en verwachtingen van zijn uiteenlopende professionele klanten. Pro à Pro levert onder meer kruidenierswaren, dranken, verse producten, vlees, vis en onderhoudsproducten aan scholen, ziekenhuizen, opvangcentra, horeca en traiteurs. In de Franse overzeese gebieden biedt Pro à Pro ook diepvriesproducten aan.

◦ 2001
(OVERNAME)

 **42.000 KLANTEN**
(CATERING, SOCIALE RESTAURATIE, HORECA EN GROSSISTEN)

 **DROOG, VERS EN DIEPVRIES**

 **18** DISTRIBUTIECENTRA,
12 OVERSLAGPLATFORMEN EN
350 VRACHTWAGENS

 **HEEL FRANKRIJK**

 **1.672**
MEDEWERKERS IN VTE (-)

 **LE GOÛT DE L'ENGAGEMENT**

 **PRO@PRO.FR**

Pro à Pro kan opnieuw mooie groeicijfers voorleggen in een stagnerende markt. Pro à Pro realiseert drie vierde van zijn omzet via sociale restauratie (ziekenhuizen, scholen, bedrijfskantines ...) en die blijft stabiel in Frankrijk. De horeca ('restauration commerciale') heeft evenwel te lijden onder de crisis. Fransen gaan minder op restaurant, geven minder uit en opteren ook vaker voor een snelle hap.

De marges in de foodservicemarkt staan continu onder druk. Pro à Pro slaagt er desondanks in om zijn bedrijfsresultaat te verbeteren door constant te focussen op kostenefficiëntie. Het Franse foodservicebedrijf verwacht voor het komende boekjaar geen verbetering in de markt, maar voorziet toch een verhoging van zijn rentabiliteit. Pro à Pro zal hiervoor onder meer extra aandacht schenken aan zijn operationel excellence.

Focus op kostenefficiëntie

Het foodservicebedrijf heeft constant aandacht voor kostenefficiëntie. Pro à Pro ging dit jaar nog een stapje verder in de

optimalisatie van zijn logistieke planning en de vullingsgraad van zijn vrachtwagens. Het foodservicebedrijf heeft daardoor onder meer 4 vrachtwagens minder nodig om zijn klanten te bedienen in de regio Île de France.

Investeren in logistieke centra

Pro à Pro nam dit boekjaar een gloednieuw distributiecentrum in gebruik in Guadeloupe. Het DC heeft een oppervlakte van 2.000 m² en kan zowel droge voeding, verse producten als diepvries opslaan. Daarnaast startte Pro à Pro met de bouw van een overslagplatform in het stadje Gap in het departement Hautes-Alpes. In september 2015 wordt deze hub operationeel. Met dit platform kan Pro à Pro de toelevering naar het zuiden nog beter verzorgen. In Chaponnay, net onder Lyon, zijn er plannen om in het komende boekjaar het distributiecentrum met 3.000 m² uit te breiden. Ten slotte plant Pro à Pro voor het einde van 2015 ook een nieuw distributiecentrum op het eiland Martinique.





Colex (Colruyt Export) is de exportafdeling van Colruyt Group en groepeert de Belgische en Franse exportactiviteiten van Solucious en Pro à Pro. Colruyt Export levert 7.000 voedingsproducten en 23.000 non-foodartikelen per container of vliegtuig over de hele wereld. Winkeliers, grossiers en supermarkten in Afrika zijn de grootste afnemers.

Colruyt Export onderscheidt zich met zijn scherpe prijzen en zijn dienstverlening. Klanten krijgen een volledige service, vanaf de aankoop tot in de (lucht)haven van bestemming, inclusief douanereformulieren en vergunningen.

Colex heeft een mooi en divers gamma nationale merken en huismerken. De discountmerken Everyday Selection en Econom bieden kwalitatieve basisproducten tegen scherpe prijzen. Speciaal voor de exportmarkt staat op Econom-producten de productinformatie in 5 talen op de verpakking: Engels, Frans, Spaans, Portugees en Arabisch. Daarnaast zijn er de 1.300 Belle France-producten, waaronder kruidenierswaren en dranken.

° 1995



350
KLANTEN



7.000
VOEDINGSPRODUCTEN
23.000 NON-
FOODARTIKELEN



HEEL DE WERELD



COLEX-EXPORT.COM

De omzet van Colex blijft gestaag groeien. Afrika blijft de grootste afzetmarkt. Daarnaast verkent Colex steeds meer andere markten. Het bedrijf voert ook meer uit naar China en krijgt voet aan wal in Australië. Colruyt Export verwacht de komende jaren zijn groeikoers aan te houden. Het bedrijf bouwt hiervoor onder meer zijn verkoopafdeling verder uit.

1 exportactiviteit voor de groep

Colruyt Group groepeerde dit boekjaar de Belgische en Franse exportactiviteiten onder de naam Colex (Colruyt Export). De centrale operationele aansturing vanuit

België werd ook verder op punt gesteld. De meeste containers vertrekken vanuit de haven van Antwerpen. Containers met veel foodserviceproducten vertrekken veeleer van uit het Franse Le Havre.

Belle France-producten in het assortiment

Op vraag van zijn klanten heeft Colex sinds dit boekjaar ook Belle France-producten in het assortiment opgenomen. Belle France is een merk van onze aankoopcentrale Francap Distribution, heeft een breed assortiment en staat garant voor een betrouwbare kwaliteit.





OVERIGE ACTIVITEITEN

De omzet van de overige activiteiten bedroeg 749,6 miljoen euro (-1,8 %). De overige activiteiten omvatten:

• DATS 24	94
• Symeta	96
• WE-Power	98
• Participaties in offshore windparken	100

DATS 24

DATS 24 (Discount Automatic Tanking Service) biedt kwaliteitsbrandstoffen voor lage prijzen. De brandstofleverancier staat voor slim tanken. 70 % van de stations ligt naast winkels van Colruyt Group. Zo besparen klanten tijd en kilometers. Klanten kunnen aan elk tankstation gratis hun banden oppompen. Daarnaast geeft DATS 24 aan zijn klanten tips om milieu- en budgetvriendelijk te rijden.

DATS 24 pioniert in België met aardgas voor voertuigen (CNG). Aardgasvoertuigen stoten tot 95 % minder fijn stof uit dan wagens op benzine of diesel, hebben een lagere CO₂-uitstoot en rijden opmerkelijk stiller. Daarnaast is aardgas beduidend goedkoper.

DATS 24 heeft ook 40 tankstations in Frankrijk. Die liggen allemaal naast een Colruyt-winkel en zijn in de eerste plaats een extra service voor de Colruyt-klanten.

° 1972

695,7 MILJOEN EURO
OMZET (-1,5 %)

105 TANKSTATIONS IN BELGIË
40 TANKSTATIONS IN FRANKRIJK

41
MEDEWERKERS IN VTE (+2)

SLIM TANKEN

DATS24.BE

Het afgelopen boekjaar stegen de verkochte volumes door de opening van 6 nieuwe tankstations in België. Daarnaast trok de brandstofleverancier meer nieuwe klanten aan. Gezien de uitdagende marktomstandigheden is dit een knappe prestatie. De brandstofprijzen staan laag, wagens worden steeds zuiniger en de markt blijft krimpen door de crisis. Daarnaast heerst er een scherpe concurrentie. Al deze factoren zorgen ervoor dat de omzet er licht op achteruitging naar 695,7 miljoen euro en dat de rentabiliteit onder druk blijft staan.

50 extra CNG-stations

DATS 24 mikt tegen maart 2018 op 65 CNG-stations. De brandstofspecialist biedt sinds dit boekjaar ook aardgas aan in Diest, Overijse, Hasselt en Grimbergen, wat het aantal stations op 15 brengt. In het komend boekjaar worden er dat 25. Momenteel rijden er meer dan 2.000 aardgaswagens in België. De komende jaren zal dat aantal verder stijgen door het grotere aanbod voertuigen.

Oproep aan overheid

De brandstofleverancier roept de bevoegde overheidsinstanties op om de verspreiding en bekendheid van aardgas voor voertuigen

meer te stimuleren. Een verdere vertakking van het leidingnetwerk is aangewezen. Daarnaast vraagt DATS 24 meer (fiscale) maatregelen die de aanschaf en het gebruik van aardgaswagens stimuleren. Ten slotte dringt de brandstofspecialist er bij de overheid op aan om de voordelen van de meest ecologische fossiele brandstof meer te promoten bij automobilisten.

Constance focus op milieu

In 2014 verwierf DATS 24 voor de tweede keer op rij het ISO 14001-certificaat voor zijn milieumanagementsysteem. Een externe audit herbevestigde de inspanningen voor het milieu die de brandstofspecialist dagelijks onderneemt. DATS 24 is een van de weinige brandstofleveranciers in België met zo'n certificaat.

Inhaalbeweging in Wallonië

DATS 24 wil in de nabije toekomst zijn eerste CNG-tankstations in Wallonië openen. De brandstofspecialist heeft vandaag al enkele vergunningsaanvragen lopen en hoopt dit aantal nog verder op te drijven. DATS 24 dringt daarvoor bij de Waalse regering aan op sectorale voorwaarden die het toekennen van vergunningen versnellen.



DATS 24 INITIATIEVEN EN REALISATIES

100ste tankstation

In april 2014 opende DATS 24 in Sint-Katelijne-Waver zijn 100ste tankstation in België. Een mijlpaal die de brandstofleverancier vierde met zijn klanten. Tijdens de openingsweek gaf DATS 24 in Sint-Katelijne-Waver een uitzonderlijke korting van 20 cent per liter. Daarnaast konden 100 klanten uit heel België een gratis tankbeurt winnen. Met liefst 25.000 deelnemers was de wedstrijd een groot succes.

Acties voor verkeersveiligheid

DATS 24 hecht veel belang aan verkeersveiligheid en werkt daarvoor samen met organisaties zoals XIU/JTVOI, de Vlaamse Stichting Verkeerskunde en TFSR vzw. Samen met XIU/JTVOI organiseerde DATS 24 een actie per boekjaar om de zichtbaarheid in het verkeer te verhogen bij scholieren in het middelbaar onderwijs. De fluo-rapwedstrijd nodigde leerlingen uit het middelbaar onderwijs uit om een rapvideo te maken. 100.000 leerlingen uit 140 scholen namen deel.

Goede score in onderzoek naar bandenspanning

Test-Aankoop en VAB organiseerden bij 200 verschillende tankstations een groot-schalig onderzoek naar de toestellen om bandenspanning te controleren. DATS 24 behaalde daarin een goede score. Alle bandenpompen van DATS 24 worden minstens 1 keer per week gecontroleerd door de interne technische dienst. De brandstofleverancier stimuleert zijn klanten ook om hun banden op te pompen. Met een correcte bandenspanning daalt het verbruik en is de remafstand korter. Banden oppompen blijft een gratis dienstverlening bij DATS 24, terwijl steeds meer tankstations geld vragen voor bandenspanningscontrole.

Nieuw logo en huisstijl

DATS 24 vernieuwde zijn logo en huisstijl om ze beter te doen aansluiten bij zijn merkbelofte: eenvoudig en efficiënt tanken voor lage prijzen. Groen blijft de hoofdkleur in het nieuwe logo. Daar voegde DATS 24 blauw en wit aan toe. Wit staat voor eenvoud. Blauw voor het samengaan tussen economie en ecologie.

De nieuwe huisstijl wordt geleidelijk uitgerold. De website en alle marketingcommunicatie zitten al in een nieuw jasje. Het eerste tankstation in de nieuwe huisstijl ging in december 2014 in Grimbergen open. Tegen eind 2018 krijgen alle tankstations de look en feel van de nieuwe stijl. De nieuwe huisstijl omvat verschillende veranderingen en biedt klanten nog meer rust, gebruiksvriendelijkheid en eenvoud. Zo werd de bestickering vereenvoudigd en zijn er minitotems bij de oprit. Daarnaast werden de vuilnisbakken vervangen door vuilnisbakmeubels. Ten slotte schenkt DATS 24 ook extra aandacht aan de groenbeleving en aan duurzame milieuaspecten. Technische lokalen zijn omzoomd met groenblijvende hagen en waar mogelijk worden bomen geplant.



Workshops met Colruyt Group Academy in trek

De workshop 'Alternatieve voertuigen' van DATS 24 bij Colruyt Group Academy valt goed in de smaak. Steeds meer consumenten laten zich informeren hoe ze zich op een duurzamere en goedkopere manier kunnen verplaatsen. DATS 24 geeft hen informatie over alternatieve vervoermiddelen en advies om brandstofverbruik te verminderen. De brandstofspecialist werkt hiervoor samen met externe partners.



Symeta is een belangrijke speler in de markt van gespecialiseerde marketingcommunicatie. Met zijn brede waaier aan print- en documentmanagement services is het bedrijf een betrouwbare gids in de complexe wereld van bedrijfscommunicatie. De print- en documentmanager focust daarbij vooral op mailings, gepersonaliseerde communicatie en digitale afhandeling van documenten (dematerialisatie).

Symeta kiest bewust voor een sterk afgebakend, maar exclusief aanbod eigen producten en diensten. Andere activiteiten besteedt het bedrijf uit, zoals traditioneel drukwerk. Zowel interne als externe klanten stappen naar Symeta voor zijn gespecialiseerde knowhow en unieke printtechnologie. Interne klanten zijn goed voor 80 % van de omzet, externe klanten voor 20 %.

- **2011**
SAMENVOEGING DRUCO (1979), MITTO (2010), DEMATERIALISATIE & INTERNE PRINTING (2011)

5,6 MILJOEN EURO
EXTERNE OMZET (- 51,1 %)

160
MEDEWERKERS IN VTE (-95)

SMART PRINT +
DOC SOLUTIONS

SYMETA.BE

Symeta werkt meer en meer gepersonaliseerde marketingcommunicaties uit voor de winkelformules van Colruyt Group. Naast de rubriek 'Selectie voor u' bij de tweewekelijkse folder van Colruyt, werkt Symeta ondertussen ook gepersonaliseerde marketingcommunicatie uit voor OKay, Bio-Planet, Collishop, DATS 24 ...

Ook een groeiend aantal externe klanten kiezen ervoor om met Symeta samen te werken voor gerichte en relevante klantencommunicatie. Symeta heeft dus een rendabele klantgedreven businessactiviteit in de moeilijke printmarkt. Door voor externe klanten te werken, houdt het bedrijf bovendien via benchmarking de vinger aan de pols en verplicht het zichzelf om op de hoogte te blijven van de laatste technologische innovaties. De meeste externe klanten zijn (middel)grote bedrijven en organisaties zoals banken, nutsbedrijven, ngo's en retailbedrijven.

Bewuste keuzes

Tijdens dit boekjaar heeft Symeta hard gewerkt aan zijn businessplan en heeft het

zijn processen geoptimaliseerd. De print- en documentmanager focust de komende jaren uitsluitend op activiteiten waarmee het bedrijf zeker een meerwaarde kan creëren. Uit de eerste resultaten van dit boekjaar blijkt dat het een goede beslissing is geweest om te stoppen met een eigen offsetproductie.

Gemeenschappelijke directie met Premedia

Vanaf 1 februari 2015 werken Symeta en Premedia, het interne communicatiebureau van Colruyt Group, met een gemeenschappelijke directie- en managementstructuur. Beide corporate partners willen zo nog klantgerichter en efficiënter te werk gaan en de verschillende winkelformules nog beter ondersteunen met krachtige marketingcommunicatie. De komende jaren zal de synergie tussen de 2 corporate partners verder worden uitgebouwd.



SYMETA INITIATIEVEN EN REALISATIES

Maximale hertewerkstelling ex-medewerkers offsetdrukkerij

Op 14 februari 2014 kondigde Symeta de intentie aan om de offsetactiviteiten stop te zetten. Een reorganisatie was noodzakelijk om zijn businessactiviteiten verder te rentabiliseren.

Bij het afsluiten van dit boekjaar hadden 100 van de 108 ex-medewerkers van de offsetdrukkerij een oplossing gevonden. Op 31 maart waren 59 daarvan vast aan de slag in een nieuwe job binnen Colruyt Group. 4 anderen vonden een tijdelijke interne oplossing. 23 mensen kozen voor ander werk buiten het bedrijf. 8 mensen gingen met brugpensioen. Nog 2 kozen voor een opleiding en 4 mensen zijn langdurig ziek. De overige 8 mensen lieten zich begeleiden door de VDAB.

Innovatieve coater

Symeta installeerde in december 2014 een inline coater bij zijn grootste digitale printer. Deze coater optimaliseert het productieproces en verbetert de kwaliteit van de eindproducten. Symeta kan nu bijvoorbeeld de glijweerstand van papier aanpassen en deed dat ook voor de prijsetiketten in de winkels. Aangezien de etiketten nu minder aan elkaar plakken, kunnen winkelmedewerkers ze makkelijker en sneller in de rekken steken. De komende jaren zal Symeta de verschillende mogelijkheden van dit innovatieve toestel verder uitbouwen.

270.000 unieke vakantiekranten voor Kazou

Voor Kazou, de jeugdendienst van de Christelijke Mutualiteit (CM), werkt Symeta al enkele jaren sterk gepersonaliseerde vakantiekranten uit. De inhoud van de krant, de titels, de teksten en de foto's variëren naargelang het profiel van de kinderen en de jongeren: het aantal kinderen per gezin, leeftijd, voornaam, horoscoop, bezochte vakantiebestemmingen, enz. Symeta gaat elk jaar verder in de personalisatie. De jongeren die vorig jaar met Kazou op vakantie zijn geweest, kregen nu zelfs een krantje met op de cover de groepsfoto van hun laatste vakantie. De jeugdvakanties zijn telkens in een mum van tijd volzet. Bovendien lokken ze ook veel reacties uit op sociale media.



Unieke mailing voor Mercedes bekroond met Award for Excellence

In december won Symeta een Grafisch Nieuws Award for Excellence in de categorie Direct Mail, een verkiezing van het magazine Grafisch Nieuws. Mercedes, reclamebureau VVL-BBDO en Symeta werkten voor de kranten De Standaard en La Libre Belgique 1.000 gepersonaliseerde voorpagina's uit. Met deze unieke mailing nodigde Mercedes fleetmanagers uit voor de presentatie van de nieuwe C-klasse op het circuit van Spa-Francorchamps.

WE-Power is de interne producent en leverancier van groene energie binnen Colruyt Group. De autonome businessactiviteit groepeert alle duurzame energieproductie op het vasteland. Om een stabiele energieproductie te verzekeren, werkt WE-Power met verschillende energievormen en uiteenlopende technologieën: windturbines, zonnepanelen, warmtekrachtkoppeling en biomassa. In de toekomst zal WE-Power ook experimenteren met andere energieën en technieken.

WE-Power levert duurzame energie aan de interne ondernemingen en afdelingen van Colruyt Group en aan zelfstandige winkels van Spar Retail en Alvo. WE-Power onderscheidt zich als betrouwbare en transparante leverancier en streeft ernaar om het energieverbruik van zijn klanten te optimaliseren.

Zo'n 15 % van de energie die WE-Power aanbiedt, komt voort uit eigen productie. De overige 85 % koopt de groep aan op de groothandelsmarkt. Op termijn is het de bedoeling om uitsluitend zelfgeproduceerde groene stroom te leveren.



Warmtekrachtkoppeling op DC Dassenveld

Sinds juni 2015 draait de warmtekrachtkoppeling in het distributiecentrum Dassenveld op volle toeren. In dit DC is er een continue grote vraag naar verwarming en warm water voor de bakkenwas. De WKK-installatie produceert gelijktijdig elektriciteit en warmte op basis van aardgas. Een motor drijft een generator aan voor de productie van elektriciteit. De vrijgekomen warmte wordt gebruikt voor verwarming. Door deze gezamenlijke opwekking wordt de energie in de brandstof beter benut. Daardoor is er minder brandstof nodig dan bij een gescheiden productie van warmte en elektriciteit.

Goede start als energieleverancier

WE-Power kan terugblikken op een mooi eerste jaar als energieleverancier. Het energiebedrijf slaagt er in om de vraag en het aanbod binnen de groep inzichtelijk te maken en maximaal op elkaar af te stemmen.

Experimenteren met smart grid

WE-Power werkt aan 'smart grid'-toepassingen. Zo'n slim elektriciteitsnetwerk stemt de productie van energie maximaal af op de vraag. WE-Power onderzoekt de mogelijkheden van waterstof als groene-energiebuffer. Waterstof kan groene stroom opslaan en stoot alleen waterdamp, en geen CO₂ of fijn stof, uit wanneer het verbruikt wordt. De duurzame energie die WE-Power omzet in waterstof wordt dan ook niet alleen gebruikt als brandstof voor heftrucks en de waterstofwagen. In het kader van het Don Quichote-project test WE-Power ook hoe het waterstof terug kan omzetten in elektriciteit. Lees meer over het Don Quichote-project op blz. 37.

Zonnepaneleninstallaties afstemmen op lokale vraag

WE-Power analyseerde dit boekjaar zijn bestaande installaties en onderzocht waar extra zonnepanelen opportuun zijn. De energieproducent legt nooit meer zonnepanelen dan nodig voor de elektriciteitsbehoefte van een winkel, kantoorgebouw of distributiecentrum. Bij nieuwbouw- en renovatieprojecten onderzoekt WE-Power ook systematisch of het technisch en economisch haalbaar is om zonnepanelen te plaatsen. WE-Power investeert al enkele jaren in zonne-energie aangezien het productiepatroon van zonne-energie mooi synchroon loopt met het verbruiksprofiel in de winkels. In maart 2015 hadden 40 winkels en 8 centrale gebouwen een zonnepaneleninstallatie.

4 nieuwe turbines in het komende boekjaar

WE-Power startte in mei 2015 met de bouw van 2 windturbines op de site Laekebeek in Lot en 3 turbines in Sint-Pieters-Leeuw, naast het kanaal Brussel-Charleroi. WE-Power wordt eigenaar van 1 turbine in Sint-Pieters-Leeuw, de andere 2 zijn eigendom van elektriciteitsbedrijf Ecopower. In het najaar van 2015 start WE-Power met de bouw van een turbine op het distributiecentrum Stroppen. Die turbine zal stroom leveren aan het productiecentrum van Colruyt Group Fine Food Meat, het vleesverwerkende bedrijf van de groep. Daarnaast werkte WE-Power aan de vergunningsaanvragen voor 7 windturbines in de provincie Henegouwen, 4 in Frasnes en 3 in Ostiches. Verder zitten er nog een aantal dossiers in de pijplijn.

WE-POWER INITIATIEVEN EN REALISATIES

Aanbieden van tertiaire energiereserve

Sinds dit boekjaar krijgt WE-Power van netbeheerder Elia een beschikbaarheidsvergoeding voor de tertiaire reserve die WE-Power bij een mogelijk stroomtekort kan aanbieden. WE-Power bracht vanuit zijn vrijwillig afschakelplan zijn energiehuishouding helemaal in kaart en bepaalde welke vermogens het kan afschakelen bij een mogelijke black-out. In het komende boekjaar zal WE-Power verder onderzoeken welke bijkomende vermogens het kan afschakelen.

Starten met leveren van aardgas

WE-Power diende de nodige vergunningen in om in 2016 van start te gaan als leverancier van aardgas. WE-Power heeft het nodige vooronderzoek verricht en is ervan overtuigd dat deze uitbreiding een rendabele activiteit zal zijn. Het stijgende volume aardgas dat DATS 24 verkoopt, speelt daar uiteraard een rol in.

1 nieuwe windturbine in Spy

Sinds november 2014 zijn de 3 nieuwe windturbines in Spy, in de provincie Namen, operationeel. De 3 turbines hebben elk een vermogen van 3,4 MW en kunnen voldoende stroom produceren om het verbruik van 5.400 gezinnen te dekken. Jaarlijks vermijden ze 3.000 ton CO₂-uitstoot. 1 windturbine is eigendom van WE-Power, de andere 2 van het elektriciteitsbedrijf EDF Luminus. WE-Power stond in voor de bouw van de turbines en verzorgt de exploitatie.

Test met laadpalen voor elektrische wagens

WE-Power experimenteert ook met verschillende types laadpalen voor elektrische auto's. Zo staan er 'snelle' laadpalen bij de Bio-Planet-winkels in Nossegem, Grimbergen en Destelbergen. Klanten kunnen er in 1 uur tijd 80 % van hun batterij opladen. Aan de vernieuwde Fase 1 op de hoofdsetel Wilgenveld komen er 'slimme' laadpalen. Die zullen elektrische wagens laden op de momenten wanneer de energieprijs goedkoop is. De tests met elektrische laadpalen past binnen het leertraject van WE-Power om optimaal in te spelen op productie- en vraagsturing en de opslag van hernieuwbare energie.



2 extra turbines in Halle

WE-Power bouwde 2 extra windturbines naast het distributiecentrum Dassenveld in Halle. De 2 turbines zijn sinds mei 2014 operationeel en kunnen zo'n 2.600 gezinnen van stroom voorzien. Jaarlijks vermijden ze 4.300 ton CO₂-uitstoot. De windmolens staan tussen de A8-E429 (Halle-Doornik) en de spoorlijn Halle-Edingen, naast de allereerste turbine die Colruyt Group in 1999 bouwde. De stroom van de 3 turbines levert WE-Power rechtstreeks aan het distributiecentrum.



OFFSHORE WINDPARKEN INITIATIEVEN EN REALISATIES

Colruyt Group is een pionier inzake offshore windenergie en investeert in windparken voor de Belgische kust. De groep heeft een belang van 60,13 % in de holding Parkwind: een industrieel bedrijf dat instaat voor de ontwikkeling, aanbesteding, financiering, bouw en exploitatie van offshore windparken waarin het zelf ook aandeelhouder is. Via de participatie in Parkwind heeft Colruyt Group een indirect belang in 2 operationele windparken op de Noordzee: Belwind (24,70 %) en Northwind (18,04 %). Ook de familieholding Korys en de Vlaamse overheid (via de Participatie Maatschappij Vlaanderen) participeren in Parkwind.

Colruyt Group blijft de komende jaren participeren in offshore windenergie. Dankzij Parkwind doet de groep ervaring op in het ontwikkelen, bouwen en runnen van offshore-turbines. Samen met zijn externe partners bouwt Colruyt Group zijn expertise de komende jaren verder uit.

Met zijn participatie in Parkwind neemt Colruyt Group een maatschappelijke rol op. De groep werkt actief mee aan de Belgische energiebalans en helpt zo op nationaal niveau mee om de energieproductie af te stemmen op de vraag.

Mooie productie voor Belwind

De rentabiliteit van het Belwind-park verloopt volgens plan. De hoge beschikbaarheidsgraad van de turbines compenseerde het afgelopen boekjaar de zwakkere windmaanden. Belwind werd in 2010 opgestart, telt 55 windturbines op de Bligh-zandbank en heeft een geïnstalleerde capaciteit van 165 MW (megawatt). De turbine van 6 MW die het Franse concern Alstom plaatste in de concessiezone van Belwind werd tijdens dit boekjaar aangesloten op het net. Parkwind heeft een belang van 41,08 % in Belwind. Het aandeel van het Japanse conglomeraat Sumitomo Corporation bedraagt 39,02 %, dat van het Nederlandse beleggingsfonds Meewind 19,90 %.



@vanoord-memomulder-photography

Consortium Mermaid en Northwester 2

Het consortium Northwester 2 verwierf in de zomer van 2014 een concessie voor de bouw van een windmolenpark voor de Belgische kust. Het gaat om de helft van de concessiezone die het consortium Mermaid in 2013 binnenhaalde. Nadien sloten Mermaid en Northwester 2 een akkoord om de concessie te verdelen. Northwester 2 zal een capaciteit van maximaal 224 MW bouwen. Mermaid zelf behoudt een gedeelte van maximaal 266 MW. Deze grootste concessiezone in de Noordzee ligt ten noorden van de Bligh-bank, op 60 kilometer van de Belgische kust. De zone ligt het verst in zee en heeft ook het diepste water. Colruyt Group heeft een rechtstreeks belang van 30 % in Northwester 2. TTR Energy is met een belang van 48 % de grootste aandeelhouder. Colruyt Group onderzoekt hoe het zijn belang in Northwester 2 verder kan optimaliseren.

Herschikking financiële instrumenten

Het voorbije boekjaar was er een herschikking van de financiële instrumenten. Enerzijds werden de waarborgen van de aandeelhouders aan de windparken herverdeeld volgens hun aandeel in de respectieve eigen vermogens. Anderzijds werden de lopende aandeelhoudersleningen geherstructureerd op het niveau van Parkwind.

Goede start voor Northwind

Het windpark Northwind draait sinds de zomer van 2014 op volle toeren. De energieproductie verloopt iets beter dan de vooropgestelde verwachtingen. Northwind staat op de Lodewijk-bank en telt 72 turbines van elk 3 MW. Die kunnen 250.000 gezinnen van groene stroom voorzien. Aspiravi is met 40 % de grootste aandeelhouder. Parkwind en Sumitomo Corporation hebben elk 30 % in handen.



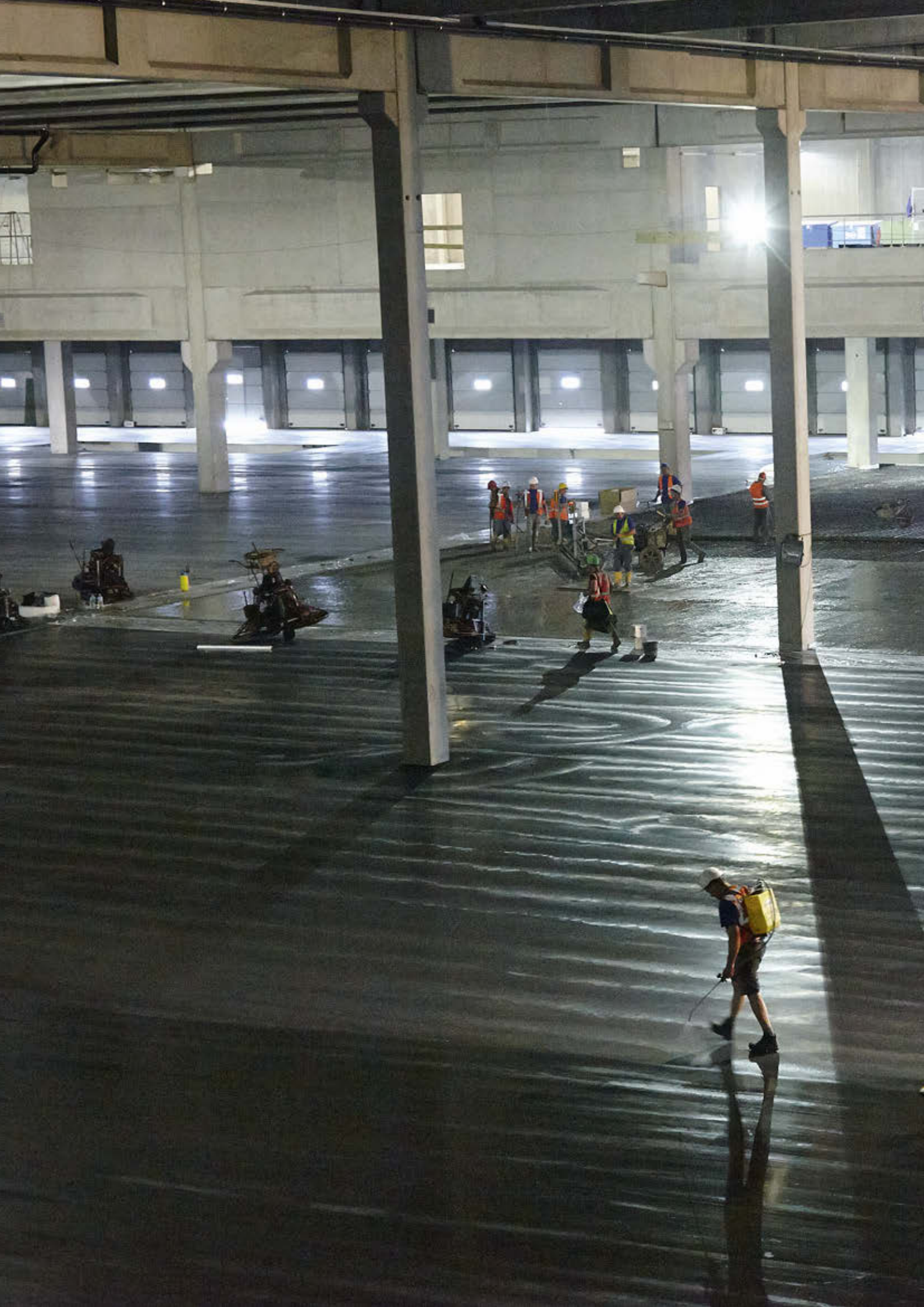
©vanoord-mennomulderphotography

Voorbereiding Nobelwind

Parkwind werkt samen met Sumitomo Corporation en Meewind volop aan de ontwikkeling van Nobelwind (Belwind fase 2). Dat windpark op de Bligh-zandbank voor de Belgische kust wordt naar verwachting in de loop van 2017 opgeleverd. Nobelwind zal bestaan uit 50 windturbines van elk 3,3 MW. De totale capaciteit zal 165 MW bedragen. De bevoegde instanties keurden intussen het splitsen van de Belwind-concessie en de partiële overheveling naar Nobelwind goed. Het doel bestaat er nu in om samen met de externe partners, de bankfinanciering van het project tegen uiterlijk begin 2016 af te ronden.



©vanoord-mennomulderphotography



CORPORATE ACTIVITEITEN

De corporate activiteiten omvatten alle ondersteunende directies, afdelingen en diensten. Alle Belgische ondersteunende diensten staan in verbinding met hun tegenhangers in de buitenlandse afdelingen.

- **Technics, Real Estate & Energy** 104
- **Business Processes & Systems** 106
- **Finance** 107
- **People & Organisation** 108
- **Colruyt Group Academy** 110
- **Corporate Marketing** 111
- **Premedia** 112

TECHNICS, REAL ESTATE & ENERGY INITIATIEVEN EN REALISATIES

Technics, Real Estate & Energy (T&I) is de interne technische dienst van Colruyt Group in België, Luxemburg en de Dreamland-winkels in Frankrijk. T&I biedt een complete service: van studie en ontwerp, over aankoop, bouw en installatie tot onderhoud. Voor specifieke projecten doet T&I een beroep op externen.

De 1.300 medewerkers zijn specialisten en leveren snel en efficiënt kwaliteitswerk. De medewerkers hebben heel verschillende profielen. T&I telt onder meer technici, rekkenbouwers en garagisten, maar ook architecten, ingenieurs en elektriciens. Ze ontwerpen, bouwen en verbouwen winkels, distributiecentra, tankstations... En ze beschermen ze ook tegen brand en diefstal. Daarnaast maken ze gebouwen energie-efficiënter door systematisch milieuvriendelijke en duurzame technieken toe te passen. Ten slotte staan de medewerkers van T&I in voor het onderhoud van voertuigen en installaties en volgen ze de milieuhuishouding op.

7.000
TRANSPALLETEN



50 extra CNG-wagens

Colruyt Group kocht tijdens dit boekjaar 50 nieuwe wagens op aardgas (CNG) en vervangt zo zijn oudste en minst schone reservewagens. Die 50 voertuigen maken bijna de helft van het reservewagenpark uit en verkleinen de ecologische voetafdruk. CNG is op dit moment de schoonste fossiele motorbrandstof. Colruyt Group is een pionier met wagens op aardgas. Het wagenpark van de groep telt al ruim 300 voertuigen op aardgas.



Positieve test met warmtepomp in OKay Compact Luik

Na de positieve test in OKay Compact Luik worden alle nieuwe OKay Compact-winkels voortaan uitgerust met een warmtepomp. Technics, Real Estate & Energy installeerde een warmtepomp in de OKay Compact-winkel in Luik en vergeleek daarna de installatiekost en het energieverbruik met de aparte installatie voor verwarming en koeling in OKay Compact Elsene. De test toonde aan dat niet alleen de installatiekost van een warmtepomp beduidend goedkoper is, maar dat ook het jaarlijkse energieverbruik lager is dan die van 2 aparte installaties voor koeling en verwarming.

Verder dan de wet

T&I gaat vaak verder dan de wettelijke verplichtingen en probeert zoveel mogelijk de laatste nieuwe technieken te gebruiken. Zo zijn alle nieuwe winkels energiearm en voldoen ze aan de Europese energiewetgeving voor 2020. Na de positieve test met propaan-koeling in OKay Roeselare past T&I dit natuurlijk koelmiddel volgend boekjaar ook toe in nieuwe Bio-Planet-winkels. Natuurlijke koelmiddelen zullen waarschijnlijk in de nabije toekomst door de overheid aangemoedigd worden.

Kantoren van de toekomst

T&I werkte dit boekjaar aan de afbraak en opbouw van Fase 1 van de hoofdzetel Wilgenveld in Halle. Fase 1 dateert van 1978 en was het oudste gebouw van de hoofdzetel. Renoveren was noodzakelijk om de groei van Colruyt Group op te vangen. Tegelijkertijd wil de groep met dit innovatieve gebouw de creativiteit van zijn medewerkers stimuleren. T&I past verschillende duurzame en energiebesparende technieken toe en focust tegelijkertijd op de ergonomie. Medewerkers zullen bijvoorbeeld zelf de temperatuur en verluchting kunnen regelen. Daarnaast komen er verschillende types burelen die multifunctioneel kunnen gebruikt worden. In de zomer van 2016 nemen medewerkers het nieuwe gebouw in gebruik.

Duurzaam logistiek centrum in Ath/Lessines

Colruyt Group koos tijdens de bouw van het nieuwe logistieke centrum in Ath/Lessines zoveel mogelijk voor duurzame technieken en materialen die de impact op het milieu beperken.

- **Zonnepanelen:** Op het retourcentrum liggen 1.544 zonnepanelen met een gezamenlijk vermogen van 248,92 KW. De verwachte jaarlijkse productie van deze installatie komt overeen met het verbruik van bijna 70 gezinnen.
- **Verwarming en isolatie:** Het logistiek centrum heeft een uitgekiend verwarmings- en ventilatiesysteem dat de energiekost met 15 % verlaagt.
- **Ledverlichting:** Door de ledverlichting met bewegingssensoren verbruikt het logistiek centrum 30 % minder energie. De verlichting gaat bovendien 50 % langer mee en de lichtintensiteit is ook aanpasbaar.
- **Regenwater:** Het regenwater wordt opgevangen en hergebruikt voor de truckwash.
- **Spaarsysteem voor water:** De reservoirs van de wc's hebben een spaarsysteem dat 20 % minder verbruikt dan traditionele systemen.
- **Bufferbekkens:** Er zijn bufferbekkens die ervoor zorgen dat het openbaar rioleringsstelsel niet overbelast raakt. Daarnaast dienen ze ook als extra bluswater en als biotoop voor vogels.
- **Bomen en planten:** Op de site staan 16.000 bomen en planten. Daarnaast is er 12.500 m² gazon en een bloemenweide van 32.000 m². Er zijn ook insectenhôtels met vlinders en bijen.

Lees meer over het nieuwe logistieke centrum op blz. 79.



BP&S INITIATIEVEN EN REALISATIES

Business Processes & Systems (BP&S) levert kwalitatieve en efficiënte businessprocessen, informatiestromen en communicatiesystemen. Op het gebied van IT en procesoptimalisatie geeft BP&S ondersteuning aan alle afdelingen en ondernemingen van de groep. BP&S heeft heel verschillende profielen in zijn rangen, van business process analysts over IT-architecten en system engineers tot projectmanagers. De afdeling volgt snelle technologische ontwikkelingen op de voet op en vertaalt die naar de specifieke noden van Colruyt Group.

Naast 920 medewerkers in België heeft BP&S ook afdelingen in Frankrijk en India met respectievelijk 50 en 270 IT-medewerkers. De afdeling in India vangt mee het tekort aan IT-profielen in België op.

8.000
BARCODELEZERS

1 aankoopdienst

Sinds dit boekjaar is er 1 dienst binnen BP&S die zich bezighoudt met de aankoop van dienstverlenende producten, diensten en software. Deze centralisatie zorgde op 1 boekjaar al voor een besparing van ruim 3 miljoen euro.

Tweede datacenter operationeel

Colruyt Group nam in het voorjaar van 2015 een nieuw datacenter in gebruik, het tweede op 2 jaar tijd. Alle IT-systemen zijn vandaag gehuisvest in 2 hoogtechnologische datacenters met alle nodige back-upvoorzieningen. Dankzij deze investering verhoogde de IT-capaciteit en -performantie en kan Colruyt Group beter inspelen op nieuwe technologische evoluties. Door te kiezen voor de nieuwste technieken verlaagden bovendien de operationele kosten. Bij de bouw van het tweede datacenter werd er rekening gehouden met de lessen uit de bouw van het eerste datacenter in 2013. Daardoor lag de bouwkost ook beduidend lager.



FINANCE INITIATIEVEN EN REALISATIES

Finance is een ondersteunende dienstverlener voor alle businessactiviteiten binnen Colruyt Group en biedt een volledig servicepakket. Dit gaat van facturatie-ondersteuning en boekhouding, over financiële rapportering en het opstellen van vooruitzichten, tot risicobeheer en juridische ondersteuning. De directie telt ongeveer 400 medewerkers in België, Frankrijk, India en Luxemburg.

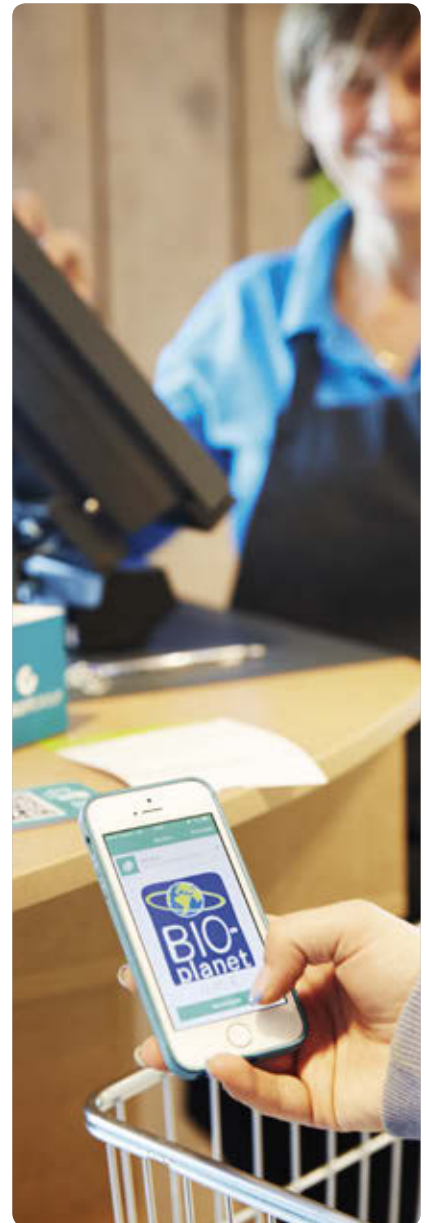
Finance streeft continu naar efficiëntieverbeteringen. De directie zoekt hiervoor voortdurend naar vernieuwende oplossingen om de ondersteuning aan de winkelformules en de andere afdelingen te vernieuwen, te verfijnen of verder te vereenvoudigen.

Mobiel betalen in webshops en winkels

Sinds september 2014 kunnen klanten in de webshops Collishop, Dreamland en Dreambaby betalen met hun smartphone. Sinds mei 2015 kunnen ze dat ook in alle fysieke winkels van Colruyt Group. De groep is zo de eerste retailer in België waar klanten mobiel kunnen betalen in de webshops en in de gewone winkels. Met deze investering toont Colruyt Group aan dat betalen eenvoudiger, sneller en goedkoper kan, zowel voor de klant als voor het bedrijf, en dat het daarin een voortrekkersrol opneemt.

De betaalapplicatie is snel, gebruiksvriendelijk en veilig. De klant downloadt de app gratis en koppelt er eenmalig een rekeningnummer aan, ongeacht bij welke bank hij een rekening heeft. In de winkel of op het scherm van zijn pc, laptop of tablet scant de klant de QR-code in en geeft zijn pincode in. Zo gaat hij akkoord met de betaling van het verschuldigde bedrag. De volgende dag gaat het bedrag van zijn rekening.

Het is niet de eerste keer dat Colruyt Group een voortrekkersrol opneemt. De groep deed ook heel wat inspanningen voor de invoering van elektronische maaltijdcheques vanwege de voordelen voor de gebruiker, de werkgever en de distributeur. De administratie is eenvoudiger, het gebruiksgemak verhoogde en de elektronische maaltijdcheques zijn veiliger voor klanten en medewerkers.



PEOPLE & ORGANISATION INITIATIEVEN EN REALISATIES

People & Organisation staat in voor het personeelsbeheer van Colruyt Group. Het gemeenschappelijke doel van alle 5 de afdelingen: vakmanschap brengen in het duurzaam ondersteunen, ontwikkelen en verbinden van mens, team en organisatie. De HR-partner biedt een volledige ondersteuning, gaande van loonverwerking, over een preventie- en medische dienst, tot de communicatie en onderhandelingen met de sociale partners. En er is ook een kenniscentrum met HR-domeinen zoals mens- en teamontwikkeling, remuneratie, persoonlijke groei, gezondheid en vakmanschap.


9.035
GESPREKKEN ZORGDEN VOOR
2.742
AANWERVINGEN

115 studenten op vierde jobdag

De vierde jobdag was een succes. Liefst 115 laatstejaars masters en bachelors kwamen op bezoek. De studenten bezochten het distributiecentrum Dassenveld, volgden panelgesprekken over leidinggeven en deden mee aan workshops over sollicitatietraining. In het jobcafé konden ze vacatures inkijken en zich direct kandidaat stellen. Een 70-tal jongeren maakte een afspraak voor een selectiegesprek. Colruyt Group maakt op verschillende manieren jongeren warm voor zijn gevarieerde jobaanbod. Er is de samenwerking met de Odisee en de Antwerpse studentenvereniging Unifac. Daarnaast organiseert Colruyt Group ook workshops voor hoger opgeleide laatstejaars om hun zoektocht naar een passende job te vergemakkelijken. Jaarlijks heeft de groep ruim 100 vacatures voor juniorprofielen in verkoop, logistiek en centrale diensten.



Intranet thuis raadpleegbaar

Sinds dit boekjaar gebruiken alle medewerkers van Colruyt Group eenzelfde intranetsysteem dat ook thuis raadpleegbaar is. Het nieuwe intranet is gebruiksvriendelijk, flexibel en het is ook kostenefficiënt om met 1 systeem te werken. Bovendien bevordert dit het groepsgevoel. Medewerkers vinden op intranet nieuws, een overzicht van de personeelsvoordelen en heel wat praktische informatie en documenten over o.a. betalingen, opleidingen en intern solliciteren. Medewerkers beschikken thuis niet over alle functionaliteiten aangezien Colruyt Group thuiswerk niet promoot. Portal Extern is er vooral om medewerkers toe te laten hun privé-activiteiten af te stemmen op hun werk. Zo kunnen medewerkers hun agenda inkijken, maar geen vergaderingen inplannen.

Kader leeftijdsbewust personeelsbeleid

People & Organisation werkte tijdens dit boekjaar aan een kader voor leeftijdsbewust personeelsbeleid. Dit richtinggevend instrument streeft naar een win-win voor de onderneming en de medewerkers door in te spelen op de verschillende noden en behoeften van elke leeftijdscategorie. Dit positieve en proactieve beleidskader gaat uit van de talenten en competenties van alle medewerkers en streeft ernaar om iedereen gemotiveerd en gezond aan het werk te houden.



Investeren in softwaretools

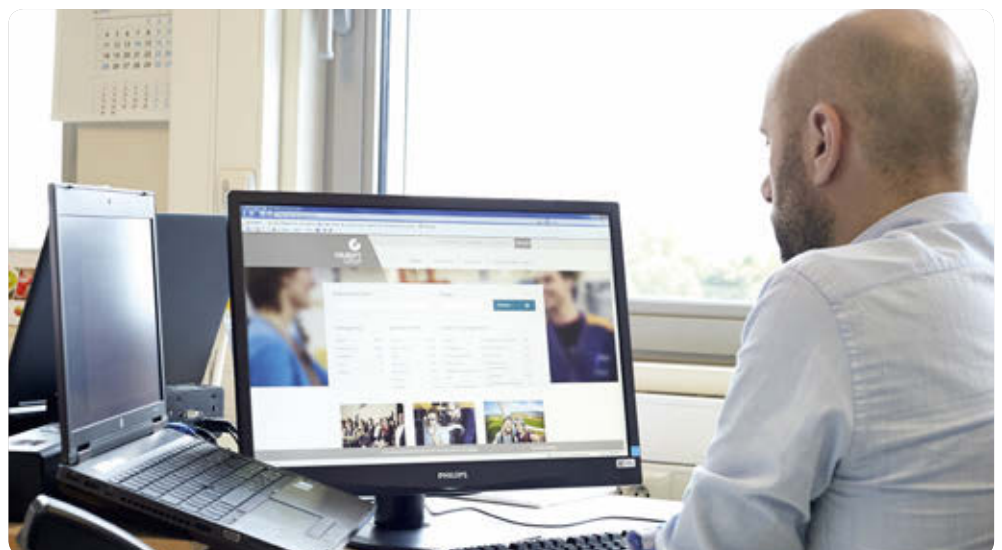
People & Organisation investeert in 3 belangrijke softwaretools. De ondersteunende businesspartner verhoogt zo zijn efficiëntie, speelt in op de laatste technologische ontwikkelingen en vangt mee de groei van de firma op. Sinds dit boekjaar gebruikt People & Organisation 1 overzichtelijke IT-applicatie voor het aanwervingsproces van medewerkers. Daarnaast implementeert Colruyt Group Academy een softwareprogramma voor de inschrijvingen voor de opleidingen van medewerkers. Die kunnen voortaan hun opleidingen via deze tool beheren. Ten slotte werkt People & Organisation verder aan de uitrol van een softwaretool voor personeels- en verloningsbeheer.

Bekroning voor aantrekkelijk imago

Colruyt Group kreeg van uitzendspecialist Randstad als eerste de Outperformer Award. De reden is het imago van de groep, dat veel aantrekkelijker is dan gemiddeld in de retailsector. Randstad vindt het opmerkelijk dat Colruyt Group bij het grote publiek al jaren bekendstaat als een prima werkgever. De groep ziet de bekroning van Randstad als een erkenning voor zijn medewerkers en zijn personeelsbeleid. De Outperformer Award bekroont het bedrijf dat het grootste verschil in aantrekkelijkheid laat optekenen in vergelijking met de sector. Samen met Corporate Marketing werkte People & Organisation aan een eenduidig en overkoepelend imago voor Colruyt Group als werkgever. Lees meer hierover op blz. 111.

Vernieuwde jobsite

Sinds november 2014 zit de jobsite in een nieuw jasje. De nieuwe site is opgebouwd vanuit het standpunt van de sollicitant en is heel gebruiksvriendelijk, intuïtief en overzichtelijk. De zoekfunctie werd ook verbeterd en het brede en gevarieerde jobaanbod binnen Colruyt Group wordt beter gepresenteerd. De groep wil op deze manier de kwaliteit van zijn sollicitaties verhogen en meer kandidaten bereiken.



COLRUYT GROUP ACADEMY INITIATIEVEN EN REALISATIES

Colruyt Group Academy bundelt de interne opleidingen en externe workshops van Colruyt Group.

Jaarlijks investeert Colruyt Group zo'n 3,2 % van de loonmassa in vorming voor zijn medewerkers. Dit gebeurt vanuit het geloof dat de onderneming groeit in de mate dat de mensen groeien, in kennis, vaardigheden en persoonlijkheid. Medewerkers volgen daarom zowel jobgebonden opleidingen, vaktechnische cursussen als trainingen voor persoonlijke ontwikkeling. In 2014 namen 14.941 medewerkers deel aan een opleiding.

Sinds 2012 biedt Colruyt Group Academy ook een brede waaier workshops voor particulieren aan. Ontmoeting en inspiratie staan centraal, in een open en ongedwongen leeromgeving. De 1.200 workshops vinden plaats in 6 ontmoetingscentra en zijn verdeeld over 6 categorieën: Eten & Drinken, Huis & Tuin, Welzijn & Ontspanning, Maatschappij, Kids & Co en Baby's. De laagdrempelige workshops hebben democratische prijzen, worden ondersteund door leveranciers en zijn telkens gelinkt aan een winkel formule.

Nieuw logo en huisstijl

Colruyt Group Academy heeft sinds dit boekjaar een nieuw logo en een nieuwe huisstijl. De 2 schakels in het logo staan symbool voor verbondenheid en ideeënuitswisseling. Tegelijkertijd geven ze ook de verbinding weer tussen het interne en externe luik. Een nieuw logo was noodzakelijk aangezien het oude logo gebaseerd was op het oude logo van Colruyt Group. Daarin was onder andere de diamant uit het logo van Colruyt Laagste Prijzen verwerkt. Maar Colruyt Group Academy werkt voor zijn workshops samen met alle winkelformules. En de interne opleidingen zijn uiteraard bedoeld voor alle medewerkers van de groep. Bij een nieuw logo hoort ook een nieuwe huisstijl. Die is jong, dynamisch en gebruikt nieuwe kleuren. Oranje is warm. Blauw straalt vertrouwen en zekerheid uit.



Nieuwe locatie in Namen

Sinds het voorjaar van 2015 vinden er workshops plaats in Namen. In 2016 zal dat ook het geval zijn in Ukkel. Colruyt Group Academy heeft de ambitie om tegen 2018 workshops aan te bieden in 12 academies, verspreid over heel het land. De workshops zijn voor de groep een ideaal instrument om te voelen wat er bij de mensen leeft en waar ze nood aan hebben. Tegelijkertijd ontdekt de consument via Colruyt Group Academy waar Colruyt Group voor staat.

CORPORATE MARKETING INITIATIEVEN EN REALISATIES

Corporate Marketing is een ondersteunende afdeling binnen Colruyt Group en heeft een driedelige opdracht. Ten eerste geeft Corporate Marketing strategische ondersteuning aan de directies en aan de marketingafdelingen van de winkelformules, ook in Frankrijk. Daarnaast bepaalt de afdeling de marketingstrategie van Colruyt Group en van submerken als Colruyt Group Academy en Colibri Foundation. Ten slotte staat Corporate Marketing in voor de brandmanagement van huismerken zoals Boni Selection, Everyday, Dreamland, Kangourou, Dreambee ...

Goedkoopste huismerk Everyday in nieuw jasje

Everyday, het goedkoopste huismerk van Colruyt Group, zit in een nieuwe, frisse verpakking. Om Everyday nog makkelijker terug te vinden in de winkelrekken zijn de verpakkingen overwegend wit. Ze bevatten alleen de nodige informatie, met vooraan in het groot de benaming en een foto of een venster die het product duidelijk

tonen. Everyday telt een 650-tal basisproducten en is verkrijgbaar in de winkels van Colruyt, OKay, Spar en Dreamland. Deze restyle is het sluitstuk van een grote assortimentsvereenvoudiging met als doel 3 duidelijk te onderscheiden merkclagen. Klanten kunnen zo eenvoudig kiezen tussen de nationale merken, het thuismerk Boni Selection en het goedkope huismerk Everyday.



Eenduidige positionering als werkgever

Corporate Marketing werkte samen met People & Organisation aan een eenduidige en overkoepelende positionering voor Colruyt Group als werkgever: een waardengedreven familiebedrijf waar medewerkers een duurzame loopbaan kunnen uitbouwen, initiatief mogen nemen en de ruimte krijgen om te leren en zich te ontwikkelen. Tegelijkertijd is de groep een eigenzinnig en innovatief bedrijf dat veel belang hecht aan samenwerken.

Die merkidentiteit vormt de basis van het rekruterings- en retentiebeleid. Colruyt Group wil top of mind worden als werkgever en zo een grote en kwalitatief sterke instroom van kandidaten genereren. Daarnaast zorgt een eenduidig imago ervoor dat medewerkers van de groep zich makkelijk met hun werkgever kunnen identificeren.

Corporate Marketing heeft die werkgeverspositionering ook in een visualisering gegoten. Die vertrekt telkens van een selfiebeeld van een medewerker. In de tweet die er bij staat, vertelt de medewerker waarom hij fier is op zijn job en hoe Colruyt Group het verschil maakt als werkgever.

Het interne communicatiebureau vertaalt de marketingstrategieën van Colruyt Group in communicatiestrategieën. Samen met Symeta helpt Premedia de winkelformules de stap zetten van massacommunicatie naar gepersonaliseerde en doelgerichte klantcommunicatie. Premedia slaagt er steeds in om snel en accuraat in te spelen op de noden en behoeften van zijn klanten. Als intern communicatiebureau voelt Premedia perfect de noden van zijn partners aan en stemt het zijn manier van werken daarop af. Daarnaast is er een intense samenwerking tussen de verschillende interne diensten en met die van de klant. Ten slotte volgt Premedia de laatste marktontwikkelingen op de voet op.

Premedia is een van de grootste communicatiebureaus van België en biedt heel diverse diensten. Dat gaat van folders, mailings, het jaarverslag, verpakkingen en websites tot videojournaals, apps en strategieën voor social media.

PREMEDIA

Premedia schonk extra aandacht aan de vereisten van consumentgedreven communicatie. Het communicatiebureau herbekijkt constant hoe het zijn interne organisatie optimaal, wendbaar en snel kan laten inspelen op de laatste tendensen en

technologische evoluties. Premedia zal de consument meer betrekken bij de creatie van zijn communicatiestrategieën om nog beter aan zijn noden tegemoet te komen. Personalisatie en klantensegmentatie spelen daarin een belangrijke rol.



PREMEDIA INITIATIEVEN EN REALISATIES

Sterke campagne voor 100ste OKay-winkel

Voor de honderdste OKay-winkel werkte Premedia samen met OKay een succesvolle mediacampagne uit. Die bestond uit baanaffiches, de allereerste radiospot en een klantenfolder met daarin 1 euro korting op 100 producten. De boodschap was meer dan ooit: bij OKay kan je snel, goedkoop en makkelijk boodschappen doen. Het doel: enerzijds nieuwe klanten aantrekken en onze trouwe klanten bedanken, anderzijds het aantal winkelbezoeken doen stijgen en klanten stimuleren om de kaart te gebruiken. Met succes. Dit heeft zowel de omzetstijging in die periode verhoogd als de naamsbekendheid vergroot.



COLRUYT GROUP IN CIJFERS

1. Activiteiten

1.1. Gerealiseerde investeringen

(In miljoen EUR)	2014/2015	2013/2014
I. Detailhandel (retail)	272,0	216,0
Colruyt-winkels België	112,6	92,3
OKay, Bio-Planet en Cru	21,5	15,0
Dreamland België en Frankrijk en Dreambaby	4,8	7,5
Colruyt Frankrijk	10,6	11,3
Retail overige en onroerend goed	122,5	89,9
II. Groothandel en Foodservice	49,1	47,9
Groothandel	8,5	9,4
Foodservice	14,4	7,6
Onroerend goed	26,3	30,9
III. Overige activiteiten	10,0	22,7
IV. Niet-toegewezen corporate activiteiten	37,8	35,7
Totaal groep geconsolideerd	368,9	322,3

De stijging van de investeringen gedurende de verslagperiode komt voornamelijk voort uit:

- de bouw van nieuwe winkels voor Colruyt, OKay, Bio-Planet en Cru in België;
- de bouw van het Colruyt-distributiecentrum en retourcentrum in Ath/Lessines;
- de afwerking van het distributiecentrum en de administratieve kantoren van Retail Partners Colruyt Group in Mechelen;
- de start van de bouw van een bijkomende productiefaciliteit voor Colruyt Group Fine Food in Halle;
- de herinrichtingswerken voor het distributiecentrum van Solucious op de site Laekebeek;
- de afwerking van een nieuw regionaal distributiecentrum voor Collect&Go in Erpe-Mere;
- een nieuw datacenter in Halle;
- de voorbereidingswerken voor de bouw van een nieuwe administratieve vleugel op de site Wilgenveld in Halle.

Exclusief eventuele acquisities of participaties, verwacht Colruyt Group voor het boekjaar 2015/2016 een investeringsprogramma van maximaal 400 miljoen euro te realiseren. Het merendeel van de investeringen gaat naar nieuwe of te verbouwen winkels en stations in België en in Frankrijk alsook naar investeringen in groene energie. De toename in te verwachten investeringen is hoofdzakelijk toe te schrijven aan de afwerking van het Colruyt-distributiecentrum in Ath/Lessines, het distributiecentrum van OKay en Bio-Planet in Lot, de bouw van een bijkomende productiefaciliteit voor Colruyt Group Fine Food in Halle en de bouw van een nieuwe administratieve vleugel op de site Wilgenveld in Halle.

1.2. Distributiecentra en administratieve gebouwen

	m ²	aantal
Productie/distributiecentra		
België ⁽¹⁾	566.599	23
Frankrijk		
Foodretail	29.160	2
Leveringen aan zelfstandigen	25.000	1
Foodservice	91.602	18
Herverdelingsplatformen	16.169	22
Administratieve gebouwen (bureloppervlakte) in België ^{(1) (2)}	129.211	27 sites

(1) Inclusief de sites Symeta en Colruyt Group Fine Food.

(2) In het kader van de afbraakwerken en de nieuwbouw van fase 1 op de site Wilgenveld in Halle worden een aantal centrale diensten ook tijdelijk gehuisvest in een gehuurd pand in Huizingen met een kantooroppervlakte van 2.860 m².

1.3 Geïntegreerde winkels van Colruyt Group op het einde van de verslagperiode

	14/15	13/14	12/13	11/12	10/11	09/10
BELGIË + LUXEMBURG						
Colruyt						
- aantal ⁽¹⁾	236	234	227	221	217	214
waarvan extern gehuurd	21	19	22	22	21	28
- in '000 m ²	384	373	349	343	325	317
OKay ⁽²⁾						
- aantal	110	98	88	80	74	66
waarvan extern gehuurd	19	12	11	11	10	9
- in '000 m ²	63	56	49	44	39	34
Bio-Planet						
- aantal	13	11	8	7	7	6
waarvan extern gehuurd	7	5	3	3	3	3
- in '000 m ²	9	8	6	5	5	4
Dreamland						
- aantal	41	39	38	35	34	29
waarvan extern gehuurd	16	15	13	12	13	13
- in '000 m ²	77	74	72	68	63	58
Dreambaby						
- aantal	22	17	11	9	6	6
waarvan extern gehuurd	11	11	6	4	4	4
- in '000 m ²	13	10	7	5	3	3
Cru						
- aantal	1					
waarvan extern gehuurd	0					
- in '000 m ²	1					
FRANKRIJK ⁽³⁾						
Colruyt						
- aantal	73	67	62	58	47	41
waarvan extern gehuurd	4	5	4	5	4	4
- in '000 m ²	70	64	60	57	45	39
Coccinelle ⁽⁴⁾						
- aantal	0	0	0	6	7	7
- in '000 m ²	0	0	0	3	3	3
Dreamland ⁽⁵⁾						
- aantal	2	2	2	2	2	1
- in '000 m ²	4	4	4	4	4	2

(1) Onze 3 winkels in Luxemburg maken ook deel uit van dit totaal aantal winkels. Vanaf boekjaar 13/14 worden de winkels, die op het einde van de verslagperiode dicht waren wegens verbouwingen, mee opgenomen in het totaal. In de boekjaren ervoor werden de tijdelijk gesloten winkels per einde verslagperiode niet mee opgenomen in het totaal.

(2) Cijfers inclusief 2 OKay Compact-winkels.

(3) Voor Frankrijk betreft dit de toestand per afsluitdatum boekjaar op 31/12. Eind maart 2015 waren er ook 73 geïntegreerde winkels, goed voor 70.000 m².

(4) Vanaf boekjaar 12/13 werden de 5 resterende Coccinelle-winkels ondergebracht in het groothandelssegment.

(5) De 2 Dreamland-winkels in Frankrijk worden extern gehuurd.

2. Personeel

2.1. Creatie tewerkstelling

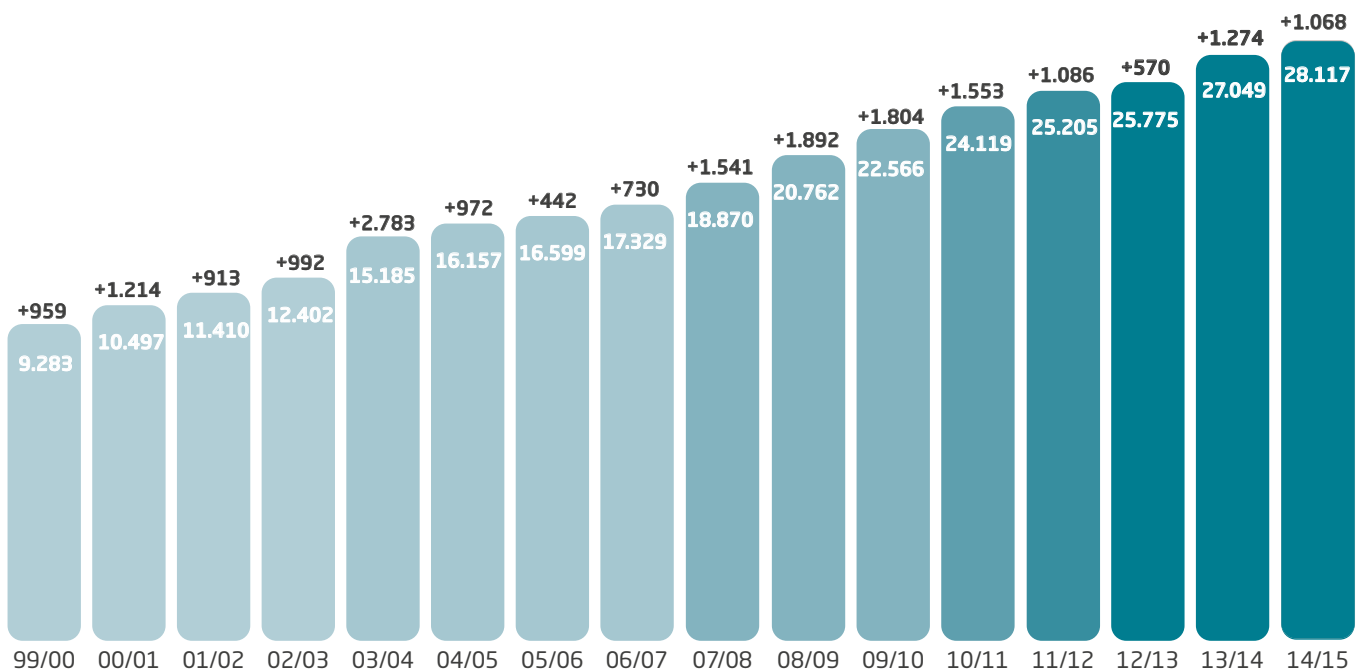
Verdeling per segment	Aantal medewerkers			In voltijds equivalent		
	31.03.15	31.03.14	Vershil t.o.v. vorig jaar	31.03.15	31.03.14	Vershil t.o.v. vorig jaar
Detailhandel (Retail)	22.623	21.455	+ 1.168	21.129	20.043	+ 1.086
Groothandel en foodservice	3.056	3.050	+ 6	2.996	2.995	+ 1
Overige activiteiten	227	318	- 91 ⁽³⁾	216	304	- 88 ⁽³⁾
Corporate (niet-toegewezen)	2.211	2.226	- 15	2.150	2.155	- 5
Totaal groep	28.117	27.049	+ 1.068	26.491	25.497	+ 994
- België ⁽¹⁾	24.107	23.223	+ 884	22.781	21.976	+ 805
- Luxemburg	78	55	+ 23	78	54	+ 24
- Frankrijk ⁽²⁾	3.649	3.529	+ 120	3.350	3.225	+ 124
- Andere landen	283	242	+ 41	283	242	+ 41

(1) Deze cijfers houden geen rekening met de jobstudenten tewerkgesteld in het weekend of in de schoolvakanties. (4.629 op 31/03/2015 en 4.374 op 31/03/2014).

(2) Voor Frankrijk wordt in de tabel rekening gehouden met het aantal werknemers per afsluitdatum op 31/12. Op 31/03/2015 telde Frankrijk 3.591 werknemers (of 3.388 in voltijds equivalenten). Frankrijk telde op het einde van de verslagperiode 77 jobstudenten tewerkgesteld in het weekend of de schoolvakantie.

(3) Afname toe te schrijven aan de stopzetting van de offsetactiviteiten bij Symeta.

2.2. Evolutie personeelsbestand Colruyt Group (in aantal medewerkers)

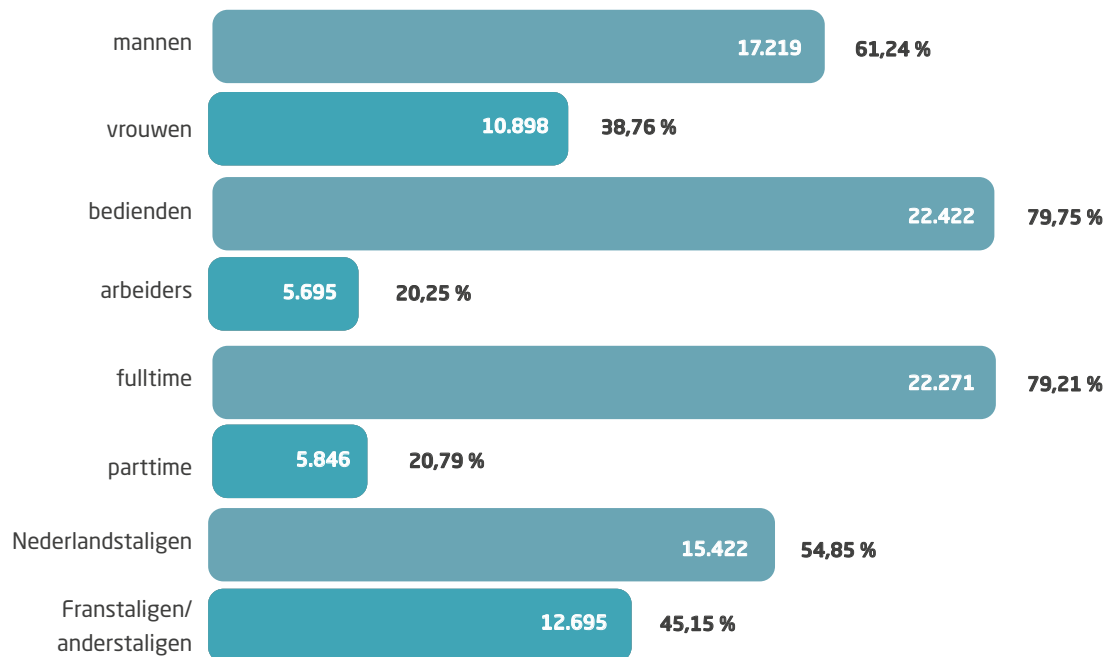


2.3. Nationaliteiten

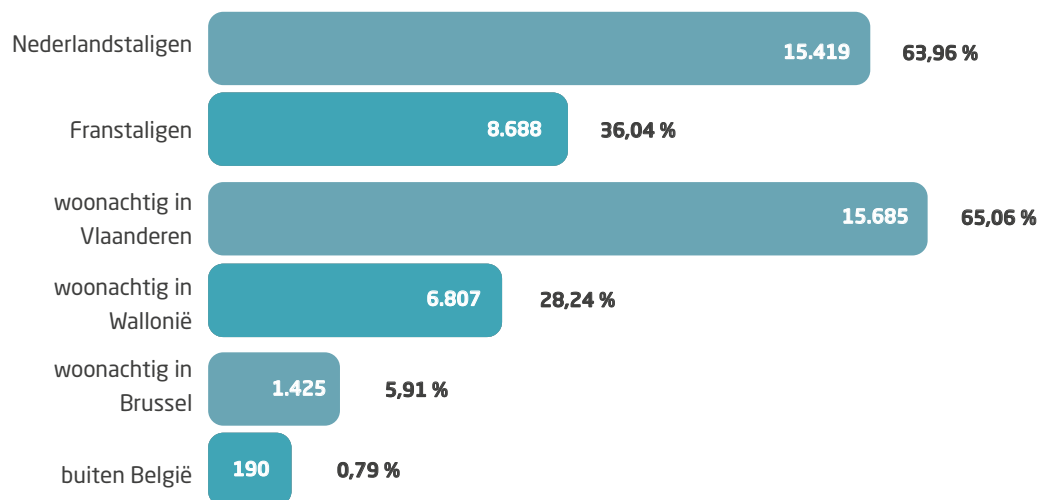
Per einde boekjaar telde het personeelsbestand in België 77 nationaliteiten onder wie 144 Nederlanders, 159 Fransen, 143 Italianen, 45 uit Spanje en Portugal, 23 uit Polen en Roemenië, 18 uit Duitsland, 10 uit Griekenland en 36 uit nog andere Europese landen. Daarnaast hebben 411 medewerkers een Afrikaanse nationaliteit, 86 een Aziatische en 21 een Amerikaanse.

2.4. Aantal medewerkers op het einde van de verslagperiode

Het aantal medewerkers in de groep op het einde van de verslagperiode bedraagt 28.117, waarvan:



Het aantal medewerkers tewerkgesteld in België op het einde van de verslagperiode bedraagt 24.107, waarvan:



2.5. Opleiding en vorming in België

Colruyt Group besteedt veel aandacht aan opleiding en vorming voor zijn medewerkers. De totale opleidings- en vormingskost in België afgezet ten opzichte van de totale Belgische personeelskost bedroeg vorig jaar 3,17 %. Er werd vooral ingezet op opleidingen inzake strategisch leiderschap, omgaan met veranderingen, doelgericht werken en het ontwikkelen van vakkennis.

2.6. Loonkost en nettoloon België

De totale jaarkost van de loonmassa in België voor Colruyt Group bedraagt 1.071,94 miljoen euro, bestaande uit 241,73 miljoen euro aan werkgeversbijdragen voor RSZ en andere wettelijke verzekeringen en uit 830,20 miljoen euro aan brutolonen en salarissen. Van de 830,20 miljoen brutolonen wordt er 91,32 miljoen euro afgedragen aan de sociale zekerheid en 131,20 miljoen euro wordt doorgestort naar de bedrijfsvoorheffing. De werknemers ontvangen netto uiteindelijk 607,68 miljoen euro of 56,69 % van de totale werkgeversloonkost.

Colruyt Group droeg in boekjaar 2014/2015 een bedrag van 317,03 miljoen euro af aan de sociale zekerheid, zijnde 225,71 miljoen euro aan werkgevers- en 91,32 miljoen euro aan werknemersbijdragen.

Totale loonkost	(in miljoen EUR)
Totale loonkost	1.071,94 (100 %)
Werkgeversbijdragen	
RSZ en verzekeringen	241,73 (22,55 %)
Brutolonen of -salarissen	830,20 (77,45 %)
Werknemersbijdragen RSZ	91,32 (8,52 %)
Bedrijfsvoorheffing op lonen (inclusief lastenverminderingen)	131,20 (12,24 %)
Nettolonen of -salarissen	607,68 (56,69 %)

2.7. Bijdragen afgedragen aan de Belgische schatkist in verhouding tot de toegevoegde waarde

Het afgelopen boekjaar hebben alle Belgische vennootschappen van Colruyt Group samen voor 898,83 miljoen euro aan sociale, fiscale en productgebonden belastingen afgedragen aan de Belgische schatkist. Daarbovenop bedroeg de nettoafdracht aan btw (verschil tussen te betalen en aftrekbare btw) ten gunste van de fiscale overheid 296,51 miljoen euro.

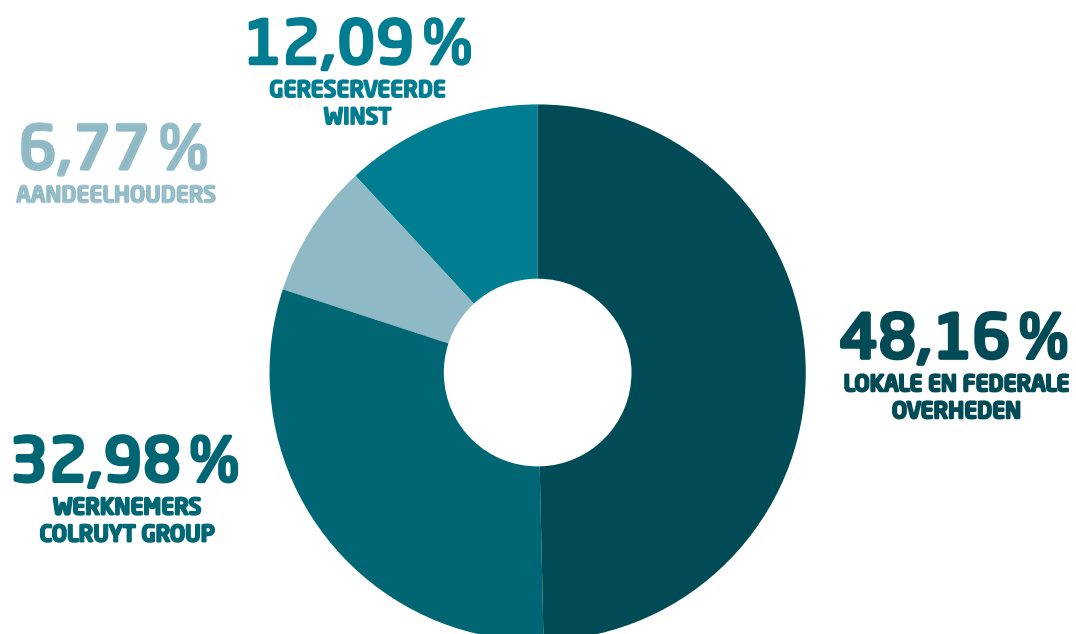
Bijdragen afgedragen aan de Belgische schatkist

	In miljoen EUR
Sociale zekerheid ⁽¹⁾	317,03
Bedrijfsvoorheffing op lonen ⁽¹⁾	131,20
Vennootschapsbelasting op het resultaat	137,80
Productgebonden belastingen (douane, accijnzen)	278,83
Roerende voorheffing	16,75
Onroerende voorheffingen	7,82
Registratierechten, provinciale en gemeentelijke taksen en andere federale taksen	9,41
Totaal	898,83

(1) Inclusief bekomen lastenverminderingen op federaal en gewestelijk niveau.

Al deze belastingen komen er maar door de toegevoegde waardecreatie van de groep. De door Colruyt Group in België gegenereerde netto toegevoegde waarde ⁽²⁾ bedraagt 1,87 miljard euro. Hiervan vloeit er 48,16 % belastingen naar de diverse lokale en federale overheden en wordt er 32,98 % uitgekeerd aan de werknemers voor de geleverde prestaties. Er wordt voor 6,77 % uitgekeerd aan aandeelhouders ⁽³⁾ en de resterende 12,09 % wordt terug in de groep geïnvesteerd om toekomstige projecten te financieren.

Verdeling van de door Colruyt Group in België gegenereerde netto toegevoegde waarde:



(2) De betaalde accijnzen werden geïntegreerd in de netto toegevoegde waarde om de totale bijdrage aan de schatkist van 898,83 miljoen euro integraal te kunnen uitdrukken als percentage van de aldus gecorrigeerde netto toegevoegde waarde.

(3) In deze berekeningswijze wordt geen rekening gehouden met de inkoop of vernietigingen van eigen aandelen.

2.8. Financiële betrokkenheid

2.8.1. Winstdeelname

Als blijk van waardering voor ieders inbreng en inzet, laat Colruyt Group alle medewerkers in België delen in de winst. Voor de mensen in Frankrijk geldt er een apart systeem, in overeenstemming met de Franse wetgeving.

Historiek winstdeelname in België

- Sinds 1988 participeert een aanzienlijke groep kaderleden via een collectief aandeelhouderschap in het bedrijfskapitaal.
- In 1996 wordt voor het eerst een 'personeelsdividend' uitgekeerd.
- In 2002 zet een aantal nv's van de groep samen met de sociale partners een systeem van winstdeelname op punt, gebaseerd op de wet van 22 mei 2001 betreffende de werknemersparticipatie in het kapitaal en in de winst van

de vennootschappen. De cao is ondertussen al verschillende keren verlengd.

- Vanaf het boekjaar 2007/2008 wordt het systeem uitgebreid naar alle nv's van de groep, voor de werknemers tewerkgesteld in België. De deelname varieert volgens het bedrijfsresultaat van het voorbije boekjaar. Ze bestaat uit een basisbedrag, vermenigvuldigd met coëfficiënten voor loon, anciënniteit en functie. Een deel daarvan wordt naar keuze uitgekeerd in geld of in aandelen van het moederbedrijf. Van 2002 tot 2010 werd op die manier in totaal voor 152,46 miljoen euro uitgekeerd aan het personeel tewerkgesteld in België.

- Vanaf het boekjaar 2010/2011 wordt de winstdeelname bepaald volgens de wet van 22 mei 2001 betreffende de werknemersparticipatie in het kapitaal en in de winst van de vennootschappen (de winstparticipatie genoemd), alsook volgens de cao 90 van 20 december 2007 betreffende de niet-recurrente resultaatsgebonden voordelen. De voordelen

van de cao 90 kunnen enkel in cash uitbetaald worden.

- Door een wijziging aan het wetgevend kader wordt vanaf 2013 een solidariteitsbijdrage van 13,07 % op resultaatsbonussen ingehouden.

- Voor het boekjaar 2014/2015 zal, onder voorbehoud van goedkeuring door de Algemene Vergadering, 7,02 miljoen euro winstparticipatie worden uitgekeerd (67 % in cash en 33 % in aandelen) bepaald volgens de wet van 22 mei 2001 betreffende de werknemersparticipatie in het kapitaal en in de winst van de vennootschappen. Daarnaast wordt er 18,82 miljoen euro verdeeld volgens de cao 90 van 20 december 2007 betreffende de niet-recurrente resultaatsgebonden voordelen. De totale deelname in de winst bedraagt daardoor 25,84 miljoen euro. Deze winstdeelname is berekend op basis van de bedrijfswinst exclusief het transactiebedrag met het Auditoraat.

Overzicht van de winstparticipatie sinds boekjaar 2001/2002

Jaar	Bedrag Winstparticipatie in miljoen EUR ⁽¹⁾	Totaal werknemers	Cash		Aandelen		
			In miljoen EUR	Aantal werknemers	In miljoen EUR	Aantal aandelen	Aantal werknemers
Van 2001 tot 2010	152,46	101.136	79,61	61.763	72,85	2.504.540	39.373
2010-2011	9,89		5,54	11.985	4,35	101.339	7.620
	14,95		14,95				
	-----		-----				
	24,84	19.605	20,49				
2011-2012	8,97		5,55	13.797	3,42	97.196	7.080
	15,62		15,62				
	-----		-----				
	24,59	20.877	21,17				
2012-2013	7,46		4,64	13.807	2,82	63.921	7.396
	18,56		18,56				
	-----		-----				
	26,02	21.203	23,20				
2013-2014	5,43		3,66	14.948	1,77	37.378	7.301
	16,95 ⁽²⁾		16,95				
	-----		-----				
	22,38	22.249	20,61				
2014-2015	7,02		4,71	15.404	2,31	47.942	7.476
	18,82 ⁽²⁾		18,82				
	-----		-----				
	25,84	22.880	23,53				
TOTAAL	276,13		188,61		87,41	2.852.323	

(1) Vermelde vergoedingen betreffen brutobedragen waarop nog volgende inhoudingen gebeuren bij uitkering aan de werknemers:

- Winstparticipatie: 13,07 % werknemersbijdrage sociale zekerheid en bedrijfsvoorheffing bij keuze cash en 15 % solidariteitsbijdrage bij keuze aandelen.
- Resultaatsbonus (cao 90): 13,07 % werknemersbijdrage sociale zekerheid.

(2) Op de resultaatsbonus (cao 90) zijn ook werkgeversbijdragen sociale zekerheid verschuldigd (6,21 miljoen euro in 14/15 en 5,59 miljoen euro in 13/14).

2.8.2. Kapitaalverhoging voorbehouden voor het personeel

Om de medewerkers te laten delen in de groei van de firma, stimuleren we hen sinds 1987 om deel te nemen in het kapitaal. Via een jaarlijkse kapitaalverhoging voorbehouden voor het personeel kunnen ze intekenen op aandelen van de moedermaatschappij N.V. Etn. Fr. Colruyt, aan een voordelige koers (binnen het wettelijke kader), die 5 jaar geblokkeerd blijven. Deze kapitaalverhogingen worden voorgesteld door de Raad van Bestuur en goedge-

keurd door een Buitengewone Algemene Vergadering.

Tijdens de kapitaalverhoging van het afgelopen boekjaar (in november 2014) onderschreven 2.420 medewerkers 466.754 aandelen, goed voor een kapitaalbreng van 14,00 miljoen euro. Sinds 1987 hebben de medewerkers van de groep ingeschreven op omgerekend 20.778.428 aandelen van hun eigen bedrijf, of de moedermaatschappij, voor een totaalbedrag van 182,98 miljoen euro.

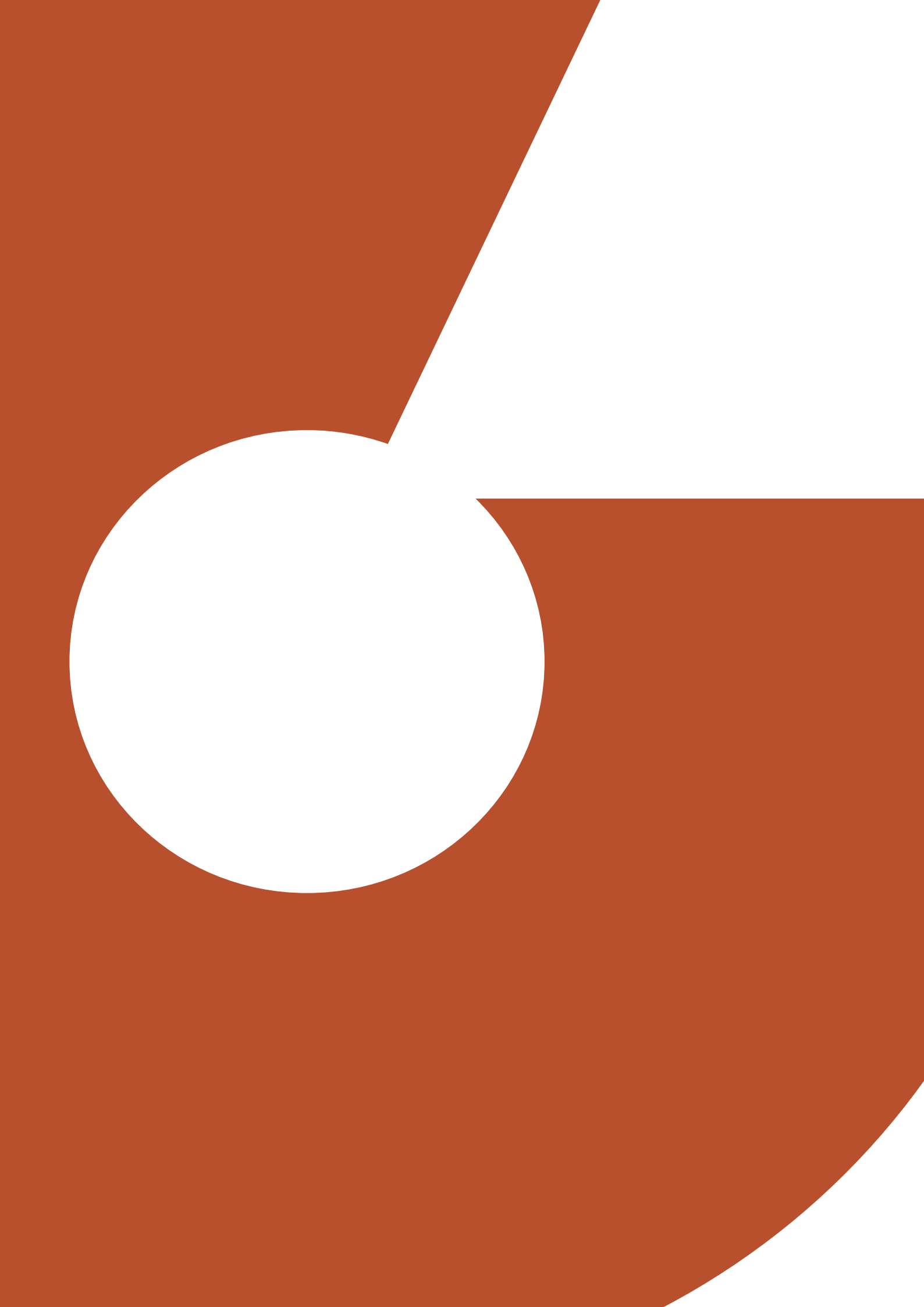
Kapitaalverhogingen voorbehouden aan het personeel, sinds 1987

Jaar	Bedrag in miljoen EUR	Aantal aandelen
Van 1987 tot 2008	103,69	18.214.375
2009	13,74	506.895
2010	23,90	715.585
2011	6,19	225.194
2012	10,05	332.725
2013	11,41	316.900
2014	14,00	466.754
TOTAAL	182,98	20.778.428

3. Kerncijfers over 5 jaar

(in miljoen EUR)	2014/15	2013/14	2012/13	2011/12	2010/11
Omzet	8.916,8	8.652,0	8.311,6	7.847,6	7.280,1
Detailhandel	6.770,3	6.534,6	6.309,4	5.996,7	5.613,5
Groothandel en Foodservice	1.540,8	1.490,0	1.380,1	1.290,6	1.263,4
Overige activiteiten	749,6	763,5	750,5	686,3	548,0
Intersegment	-143,9	-136,1	-128,4	-126,1	-144,8
Brutowinst	2.219,0	2.151,0	2.106,3	2.008,6	1.867,5
EBITDA ⁽¹⁾	699,7	686,8	699,9	681,4	621,1
EBITDA-marge ⁽¹⁾	7,9 %	7,9 %	8,4 %	8,7 %	8,5 %
EBIT ⁽¹⁾	495,4	488,1	515,1	485,2	472,2
EBIT-marge ⁽¹⁾	5,6 %	5,6 %	6,2 %	6,2 %	6,5 %
Winst voor belastingen ⁽¹⁾	510,7	497,1	502,5	488,8	477,7
Belastingen	148,1	147,3	148,9	145,9	139,7
Nettowinst ⁽¹⁾	362,6	349,8	353,6	342,9	337,9
Nettowinst marge ⁽¹⁾	4,1 %	4,0 %	4,3 %	4,4 %	4,6 %
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten	570,1	605,7	655,0	541,0	489,6
Vrije kasstroom	202,6	284,1	345,5	237,4	178,3
Totaal eigen vermogen	1.800,7	1.966,9	1.792,9	1.617,3	1.488,8
Balanstotaal per 31/3	3.661,2	3.721,8	3.443,3	3.167,0	3.017,3
Investeringen	368,9	322,3	248,5	298,2	301,8
ROCE ⁽¹⁾	21,7 %	24,0 %	27,1 %	23,5 %	25,1 %
Marktkapitalisatie op einde boekjaar	6.350,04	6.606,79	6.218,25	5.079,2	6.253,84
Gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen	149.419.713	156.447.069	156.217.581	157.391.224	158.032.176
Aantal uitstaande aandelen	156.636.503	165.169.749	164.852.849	168.520.124	168.294.930
Nettowinst per aandeel (EPS)	2,21	2,24	2,26	2,18	2,14
Dividend per aandeel	1,00	1,00	1,00	0,95	0,92
Dividendrendement (brutodividend/prijs aandeel)	2,47 %	2,50 %	2,65 %	3,15 %	2,48 %
Aantal werknemers	28.117	27.049	25.775	25.205	24.119
Aantal werknemers in VTE	26.491	25.497	24.287	23.555	22.588
Aantal eigen winkels	498	468	436	418	394
Winkeloppervlakte eigen winkels in '000 m ²	622	590	547	529	488

(1) Omwille van vergelijkbaarheid zijn de cijfers van boekjaar 2014/15 exclusief het transactiebedrag met het Auditoraat van EUR 31,6 miljoen.





CORPORATE GOVERNANCE

Bestuur, toezicht en directie	122
Deugdelijk / duurzaam bestuur en remuneratieverslag	124
Aandeelhouderschap - aandelen Colruyt	134

BESTUUR, TOEZICHT EN DIRECTIE

1. Raad van Bestuur

1.1. Samenstelling

Hoedanigheid	Naam	Lid Auditcomité	Lid Rem.comité	Jaar einde mandaat
Vertegenwoordigers van de hoofdaandeelhouders, uitvoerende bestuurders	Jef COLRUYT			2018
	Frans COLRUYT			2017
Vertegenwoordigers van de hoofdaandeelhouders, niet-uitvoerende bestuurders	François GILLET - Chief Investment Officer en Member of Executive Committee bij SA Sofina	X		2016
	ANIMA NV waarvoor optreedt als vast vertegenwoordiger: Jef Colruyt (Voorzitter)			2016
	HERBECO NV waarvoor optreedt als vast vertegenwoordiger: Piet Colruyt	X		2017
	FARIK NV waarvoor optreedt als vast vertegenwoordiger: Frans Colruyt			2017
Onafhankelijke bestuurders	Wim COLRUYT		X	2018
	BVBA DELVAUX TRANSFER, waarvoor optreedt als vast vertegenwoordiger: Willy Delvaux	X	X	2017
	Astrid De Lathauwer		X	2017
Secretaris	Jean de LEU de CECIL			

De heren Jef Colruyt, Frans Colruyt, Piet Colruyt, Wim Colruyt, Willy Delvaux en François Gillet bekleeden, naast de bestuurdersmandaten in de vennootschappen van Colruyt Group, nog andere bestuurdersmandaten.

1.2. Commissaris

CVBA KLYNVELD PEAT MARWICK GOERDELER, Bedrijfsrevisoren vertegenwoordigd door Ludo RUYSEN [00949]. Het mandaat van de commissaris vervalt na de Algemene Vergadering van 2016.

1.3. Mandaten

Er dienen geen bestuurders te worden herbenoemd en er worden ook geen nieuwe bestuurders benoemd.

1.4. Erebestuurder

Leo DESCHUYTENEER

2. Directie

2.1. Directieraad Colruyt Group

Jef COLRUYT

Gedelegeerd bestuurder,
CEO en COO Services

Frans COLRUYT

Gedelegeerd bestuurder en COO Retail

Dries COLPAERT

Algemeen Directeur Colruyt Frankrijk en Foodservice

Dirk DEPOORTER

Algemeen Directeur Retail Partners Colruyt Group

Chris VAN WETTERE ⁽¹⁾

Algemeen Directeur Colruyt (vanaf 01/03/2015)

Dirk BERTELOOT

Algemeen Directeur Dreamland, Dreambaby en Collishop

Marc HOFMAN

Directeur Finance

Koen DE MAESSCHALCK

Directeur People & Organisation

Peter VANBELLINGEN

Directeur Business Processes & Systems

Koen BAETENS

Directeur Technics, Real Estate & Energy (T&I) en WE-Power

2.2. Toekomstraad Colruyt Group

Jef Colruyt

CEO

2.2.1. Colruyt Group Services

Jef Colruyt

COO Services

Marc HOFMAN

Directeur Finance

Koen DE MAESSCHALCK

Directeur People & Organisation

Wim MERTENS

Adjunct-Directeur Sociale Relaties

Peter VANBELLINGEN

Directeur Business Processes & Systems

Philip D'HOOGHE

Directeur Premedia en Symeta

Koen BAETENS

Directeur Technics, Real Estate & Energy (T&I) en WE-Power

Filip VAN LANDEGHEM

Adjunct-Directeur Real Estate en DATS 24

2.2.2. Retail

Frans COLRUYT

COO Retail

Colruyt Laagste Prijzen

Chris VAN WETTERE ⁽¹⁾

Algemeen Directeur (vanaf 01/03/2015)

Tony DEBOCK

Directeur Productgroep promotie

Christophe DEHANDSCHUTTER

Directeur Aankoop

Martine PAUWELS

Directeur Logistiek en Transport

Claude ROMAIN

Directeur Verkoop Colruyt

Guido SORET

Adjunct-Directeur Verkoop Colruyt West

Rudi DEWULF

Adjunct-Directeur Verkoop Colruyt Centrum

Bart DE SCHUTTER

Adjunct-Directeur Verkoop Colruyt Centrum West

Christian BOURG

Adjunct-Directeur Verkoop Colruyt Zuid Oost

OKay en Bio-Planet

Fabrice GOBBATO ⁽²⁾

Algemeen Directeur OKay (vanaf 01/03/2015)

Frans COLRUYT

Algemeen Directeur Bio-Planet (vanaf 01/03/2015)

Dreamland, Dreambaby en Collishop

Dirk BERTELOOT

Algemeen Directeur

André CERON

Adjunct-Directeur Logistiek en Administratieve Diensten

Retail Partners Colruyt Group

Dirk DEPOORTER

Algemeen Directeur

Jean-François STEVENS

Directeur Verkoop

Erik PAPPAERT

Adjunct-Directeur Logistiek

Jan PELGRIMS ⁽³⁾

Adjunct-Directeur Aankoop (tot 31/12/2014)

Retail Frankrijk en Foodservice België en Frankrijk

Dries COLPAERT

Algemeen Directeur Colruyt Frankrijk en Foodservice

Laurent FRANSIOLI

Directeur Financiën en Administratie

Antonio LOPEZ

Adjunct-Directeur Verkoop Geïntegreerde winkels

Gilles POINSOT

Adjunct-Directeur Aankoop Geïntegreerde winkels

Anthony MEILLER

Adjunct-Directeur Geaffilieerde winkels

Geert ROELS

Adjunct-Directeur T&I en Logistiek

Pascal DUBOIS

Operationeel directeur Foodservice Frankrijk (RHD)

Jean-Claude LEROY

Adjunct-Directeur Aankoop (RHD)

Colruyt Group Fine Food

Stefan GOETHAERT

Directeur Productieafdelingen

Cru

Jean-Pierre ROELANDS

Directeur Winkelconcepten

2.3. Wijzigingen Directieraad en Toekomstraad

Verslagperiode 2014/2015

(1) Sinds 01/03/2015 is Chris Van Wettere benoemd tot algemeen directeur Colruyt Laagste Prijzen. Hij volgt daarmee Luc Rogge op die in januari 2014 in eindeloopbaanregeling is gegaan. Tijdens de transitieperiode van januari 2014 tot februari 2015 heeft Frans Colruyt, COO Retail, tijdelijk zijn takenpakket overgenomen.

(2) Chris Van Wettere wordt bij OKay vervangen door Fabrice Gobbato die algemeen directeur wordt van de OKay- en OKay Compact-winkels. De groep houdt eraan Chris Van Wettere te bedanken voor zijn bijdrage aan de sterke groei van OKay de jongste 12 jaar. Vanaf 01/03/2015 stuurt Frans Colruyt rechtstreeks het enseigne Bio-Planet aan. Frans Colruyt blijft tevens COO Retail van Colruyt Group.

(3) Op 01/01/2015 heeft Jan Pelgrims de groep verlaten om algemeen directeur van Alvo te worden. De groep houdt eraan hem te bedanken voor zijn jarenlange inzet binnen de aankoopdiensten van Colruyt Laagste Prijzen en later Retail Partners Colruyt Group.

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 werden vanaf boekjaar 2011/2012 van toepassing. Deze hebben in hoofdzaak betrekking op de oprichting van een Remuneratiecomité binnen de Raad van Bestuur en de bepalingen rond de vergoeding van de bestuurders en 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 Colruyt Group. Intussen werd deze code aangeduid als wettelijk verplicht referentiekader door het KB van 6 juni 2010. De code werd gepubliceerd samen met het KB 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 Colruyt Group tijdens dit boekjaar toegepast heeft:

- Momenteel telt de Raad van Bestuur 2 uitvoerende bestuurders en 7 niet-uitvoerende bestuurders, van wie 2 onafhankelijke bestuurders. 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.
- Momenteel telt de Raad van Bestuur 1 vrouw. De Raad van Bestuur bereidt zich voor om er binnen de wettelijke termijn voor te zorgen

dat ten minste één derde van de leden van de Raad van het vrouwelijk geslacht zullen zijn.

- De Raad van Bestuur heeft een Auditcomité opgericht met 1 onafhankelijke bestuurder en 2 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.
- De Raad van Bestuur heeft 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 de Directieraad, goedgekeurd door de voltallige Raad van Bestuur.
- In de lijn van de jarenlange traditie bij Colruyt Group is Jef Colruyt tegelijkertijd Voorzitter van de Raad van Bestuur (als vast vertegenwoordiger van Anima NV) en Voorzitter van de Directieraad Colruyt Group en van de Toekomstraad. Deze afwijking van de aanbevelingen van de Belgische Corporate Governance Code voor beursgenoteerde vennootschappen is verantwoord, gezien de geschiedenis van Colruyt Group en de wens van de referentieaandeelhouders om de leiding van de Directieraad aan een van hen toe te vertrouwen.

1.2. Charter

1.2.1. Algemene Vergadering

De jaarlijkse Algemene Vergadering van de Aandeelhouders vindt plaats op de laatste woensdag van de maand september om 16.00 u. in de maatschappelijke zetel. Indien die dag een feestdag is, zal de vergadering op

de eerstvolgende werkdag gehouden worden.

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

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

Oproeping tot alle Algemene Vergaderingen geschiedt overeenkomstig de wet. Een of meer aandeelhouders die samen minstens 3 % van het maatschappelijk kapitaal bezitten, en die voldoen aan de wettelijke formaliteiten tot deelname aan de vergadering, kunnen te behandelen onderwerpen op de agenda van de vergadering laten plaatsen en voorstellen tot besluit indienen. De formaliteiten om agendapunten en voorstellen te laten inschrijven dienen overeenkomstig de wettelijke bepaling te geschieden en ten laatste de 22ste dag voor de vergadering aan de vennootschap kenbaar gemaakt worden.

Elk aandeel geeft recht op 1 stem. Om tot de vergadering toegelaten te worden, dient iedere eigenaar van aandelen voor de opening van de zitting, enerzijds het bewijs te leveren van zijn hoedanigheid van aandeelhouder door zijn aandelen boekhoudkundig te laten registreren uiterlijk op de registratiedatum en anderzijds zijn wil om deel te nemen aan de vergadering schriftelijk aan de vennootschap kenbaar te maken uiterlijk op de zesde dag voor de datum van de vergadering.

De aandelen zijn ofwel op naam ofwel gedomaterialiseerd.

De aandelen op naam zijn ingeschreven in het aandeelhoudersregister bij de vennootschap en de gedomaterialiseerde aandelen dienen, conform artikel 474 van het Wetboek van

Vennootschappen, op een rekening bij een erkende rekeninghouder of vereffeningsinstelling ingeschreven te worden.

Aandeelhouders stemmen in persoon of door een volmachtdrager. De volmachtdrager moet conform artikel 20 van de statuten aangeduid worden. Elke volmachtdrager moet de voorwaarden vervuld hebben om toegelaten te worden tot de vergadering.

Aandeelhouders die voldoen aan de wettelijke formaliteiten om toegelaten te worden tot de vergadering zoals bepaald in artikel 20 van de statuten kunnen, zodra de oproeping gepubliceerd is en uiterlijk op de zesde dag voor de aanvang van de vergadering, hun vragen schriftelijk op de zetel van de vennootschap of langs elektronische weg stellen. Dit vraagrecht is geregeld in artikel 20bis van de statuten.

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

1.2.2. Raad van Bestuur

Samenstelling

De samenstelling van de Raad van Bestuur is het resultaat van de structuur van het aandeelhouderschap van de vennootschap, waarin de familiale aandeelhouders met de steun van de NV 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 4 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 2 uitvoerende bestuurders en 7 niet-uitvoerende bestuurders, van wie 2 onafhankelijke

bestuurders.

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 Colruyt Group ondersteunt.

In de lijn van de jarenlange traditie bij Colruyt Group is Jef Colruyt tegelijkertijd Voorzitter van de Raad van Bestuur (als vast vertegenwoordiger van Anima NV) en Voorzitter van de Directieraad Colruyt Group en van de Toekomstraad. Deze afwijking van de aanbevelingen van de Belgische Corporate Governance Code voor beursgenoteerde vennootschappen is verantwoord, gezien de geschiedenis van Colruyt Group en de wens van de referentieaandeelhouders om de leiding van de Directieraad aan een van hen toe te vertrouwen.

Werking van de Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur vergadert elk trimester volgens een vooraf vastgelegd schema, telkens in de 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 behoren. Dat gebeurt op basis van een dossier dat naast de geconsolideerde informatie over Colruyt Group ook uitgebreide informatie bevat over elk van de sectoren behorende tot de groep en de diverse vennootschappen ervan.

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

De bestuurders ontvangen hun dossier ten minste 5 dagen voor de vergadering.

Comités binnen de Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur heeft een Auditcomité met 1 onafhankelijke bestuurder en 2 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: colruytgroup.com/financieel/aandeelhoudersinfo.

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

De Raad van bestuur heeft ook een Remuneratiecomité met 2 onafhankelijke bestuurders en 1 niet-uitvoerende bestuurder opgericht.

Het Remuneratiecomité vervult de taken, beschreven in artikel 526quater § 5 van het Wetboek van Vennootschappen, over het remuneratiebeleid (in de breedste zin) van de bestuurders en de leden van de Directieraad. Het remuneratiecomité zal ook jaarlijks het remuneratieverslag voor de Raad van Bestuur voorbereiden. Na goedkeuring door de voltallige Raad zal dit remuneratieverslag in de verklaring van deugdelijk bestuur gevoegd worden. De toelichting van het remuneratieverslag voor de Algemene Vergadering van de Aandeelhouders, alsook de mededeling daarvan aan de Ondernemingsraad valt ook onder de bevoegdheden van het Remuneratiecomité.

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

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

Remuneratie

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

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

De vergoeding van de bestuurders (individueel) en van de leden van de Directieraad (collectief) worden gepubliceerd in het remuneratieverslag dat is opgenomen onder punt 2.4.

1.2.3. Dagelijks bestuur

Onder het voorzitterschap van Jef Colruyt bestaat de Directieraad Colruyt Group uit de Algemene directeurs van de verschillende sectoren van de groep, samen met de financieel directeur, de directeur People & Organisation (personeelszaken), de directeur Business Processes en Systems van de groep en de directeur Technics, Real Estate & Energy.

De Directieraad Colruyt Group 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', enzovoort.

De Algemene Toekomstraad bestaat uit alle directeurs van Colruyt Group. Zij schenkt, als overleg- en verbingsplatform, vooral aandacht aan de langetermijnontwikkeling van de groep en overlegt over de gemeenschappelijke visie en doelstellingen van de groep.

Deze vergaderingen zijn vast gepland, respectievelijk om de 4 en de 8 weken en staan onder het voorzitterschap van Jef Colruyt, Voorzitter van de Directieraad.

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

De dagelijkse leiding van de vennootschap is in handen van de gedelegeerd bestuurders Jef Colruyt en Frans Colruyt die op hun beurt een aantal bevoegdheden mandateren naar de Algemene Directeurs van de enseignes en naar de directeurs van de groepsservices (Finance, People & Organisation, Business Processes & Systems en Technics, Real Estate & Energy).

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.

Met uitzondering van Jef Colruyt en Frans Colruyt zijn de leden van de Directieraad Colruyt Group 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 colruytgroup.com/financieel/aandeelhoudersinfo.

Uit de laatste transparantiekennisgeving blijkt dat er in de aandeelhoudersstructuur 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 Colruyt Group 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 periodes en sperperiodes en op de daarmee samenhangende wettelijke en bestuursrechtelijke plichten die verbonden zijn aan het misbruik of de ongeoorloofde verspreiding van deze vertrouwelijke informatie.

Buiten de sperperiodes dienen de 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 verhandlingsreglement 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 een 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 colruytgroup.com/financieel. Alle belanghebbende personen kunnen zich bij de vennootschap inschrijven op email alerts om automatisch verwittigd te worden telkens de website aangepast wordt of als nieuwe financiële informatie op de website gepubliceerd is.

2. Gebeurtenissen tijdens het boekjaar

2.1. Auditcomité

Het Auditcomité heeft een intern reglement opgesteld en gepubliceerd op onze website colruytgroup.com/financieel/aandeelhoudersinfo.

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 13 juni 2014, 12 september 2014, 14 november 2014 en 18 maart 2015. 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 Colruyt Group heeft ook steeds een trimestrieel verslag voor het Auditcomité 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 met uitzondering van de vergadering in september 2014 waar 1 bestuurder afwezig was maar zich wel heeft laten vertegenwoordigen door een collega-bestuurder.

2.2. Remuneratiecomité

Het Remuneratiecomité werd opgericht in september 2011. Astrid De Lathauwer en Willy Delvaux (BVBA Delvaux Transfer), onafhankelijke bestuurders en Wim Colruyt, niet-uitvoerende

bestuurder, vormen het Remuneratiecomité. Het Remuneratiecomité heeft een intern reglement opgesteld en gepubliceerd op onze website colruytgroup.com/financieel/aandeelhoudersinfo.

Onder het voorzitterschap van Astrid De Lathauwer heeft het Remuneratiecomité vergaderingen gehouden op 13 juni 2014, 12 september 2014, 14 november 2014 en 20 maart 2015. Deze vergaderingen hadden als hoofddoel het remuneratiebeleid van de groep te beschrijven en te formaliseren op voorstel van de Voorzitter van de Directieraad Colruyt Group. De remuneratie van de CEO (Jef Colruyt) en van de COO Retail, (Frans Colruyt) werd ook besproken door het Comité. Het Remuneratiecomité heeft vorig jaar ook de samenwerkingsovereenkomsten van Jef Colruyt en Frans Colruyt opgesteld en laten goedkeuren door de Raad van Bestuur.

Het Comité heeft ook voorstellen geformuleerd voor de remuneratie van de leden van de Raad van Bestuur. Het resultaat van deze werkzaamheden is het remuneratieverslag dat integraal is gepubliceerd onder punt 2.4.

De eindredactie van dit verslag werd gefinaliseerd tijdens de vergadering van het Remuneratiecomité op 12 juni 2015.

De cel Compensation and Benefits van de directie People & Organisation heeft het Comité ondersteund op elke vergadering.

Alle leden van het Remuneratiecomité waren aanwezig op elke vergadering.

2.3. Vergaderingen van de Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur heeft gedurende dit boekjaar 4 gewone vergaderingen gehouden, met name in juni 2014, september 2014, november 2014 en maart 2015. De eerste 3 vergaderingen hebben telkens 2 dagen 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 2014 nam 2 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 ter plaatse enkele Colruyt-winkels bezocht.

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

Buiten de overeenkomst, de remuneratie en de variabele vergoeding van Jef Colruyt en Frans Colruyt, werden geen andere situaties van mogelijk belangenconflict door de bestuurders meegedeeld. De overeenkomst, de remuneratie en de variabele vergoeding van Jef Colruyt en Frans Colruyt werden besproken en afgewerkt door het Remuneratiecomité en goedgekeurd door de Raad van Bestuur telkens in afwezigheid van de 2 betrokkenen die noch aan de beraadslaging noch aan de beslissing deelgenomen hebben. Het resultaat van deze beslissingen wordt beschreven in het Remuneratieverslag.

In de zomer van 2011 heeft de Voorzitter ook een traject van meerdere dagen geïnitieerd om een grondige evaluatie van de Raad, de Bestuurders en hun interacties met de aandeelhouders, de Directieraad, de Comités en de commissaris door te voeren. Na de voorafgaandelijke voorbereidende individuele gesprekken, werd dit traject op 01/06/2012 opgestart om tot eind 2014 door te lopen. Gedurende dit traject hebben de bestuurders hun samenwerking binnen de Raad zelf, alsook de interacties met het Auditcomité en het Remuneratiecomité geëvalueerd. Het functioneren van de Raad tegenover de missie en waarden van de groep is ook ruim aan bod gekomen. De gebruikte criteria gedurende het evaluatietraject waren: individuele competenties van de bestuurders, efficiëntie en effectiviteit van het beslissingsproces alsook informatie en communicatie tussen de leden van de Raad.

De opgedane inzichten vormen een voedingsbodem voor de toekomstige vergaderingen van de Raad. De bestuurders hebben de intentie om dit soort van evaluaties alsook de bespreking van de strategische thema's samen met de Directieraad op periodieke basis te hernemen.

Alle bestuurders hebben steeds elke vergadering kunnen bijwonen.

2.4. Remuneratieverslag voor boekjaar 2014 - 2015

Het Remuneratiecomité deed aanbevelingen omtrent het niveau van de vergoedingen voor bestuurders, met inbegrip van de Voorzitter van de Raad van Bestuur. Deze aanbevelingen zijn onderworpen aan de goedkeuring door de volledige Raad van Bestuur en vervolgens door de Algemene Vergadering.

Het Remuneratiecomité heeft de Raad van Bestuur ter goedkeuring aanbevelingen voorgesteld met betrekking tot de vergoeding van de CEO en, op aanbeveling van de Voorzitter van de Directieraad, met betrekking tot de andere leden van de Directieraad.

Informatie betreffende de algemene principes van het remuneratiebeleid

Bestuurders

Het Remuneratiecomité heeft ervoor geopteerd om een vergoeding uit te keren voor het mandaat van bestuurder, los van het aantal bijeenkomsten van de Raad van Bestuur of van een van haar comités. Daarbij wordt aan de Algemene Vergadering voorgesteld een deel van de winst uit te keren onder de vorm van tantièmes aan de Raad van Bestuur.

Directieraad

Een basisprincipe in de remuneratie van de leden van de Directieraad is het hanteren van een billijk basisloon in lijn met de praktijk van een relevante korf van bedrijven, en een variabel loon afhankelijk van bedrijfs- en individuele resultaten. Deze remuneratie wordt aangevuld met een marktconforme groepsverzekering, een invaliditeits- en een hospitalisatieverzekering. 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.

Een ander basisprincipe in de remuneratie van de leden van de Directieraad, die vandaag allemaal gebaseerd zijn in België, is het hanteren van een aantal principes die voor alle medewerkers van de groep, in België⁽¹⁾, van toepassing zijn. Zo ontvangen zij allemaal een deelname in de winst zoals bepaald in de Wet op de deelname in de winst en het kapitaal van de onderneming van 2001, evenals een

bonus gebonden aan niet-recurrente resultaten zoals bepaald in de Wet van 21 december 2007.

Tot slot is de remuneratie van de leden van de Directieraad samengesteld opdat de groep erin slaagt de aanwerving en retentie van competente directieleden te waarborgen.

(1) 1 directielid heeft een 'split pay'-regeling overeenkomstig de spreiding van zijn verantwoordelijkheden en activiteiten over België en Frankrijk.

Informatie betreffende de samenstelling van de vergoeding van de leden van de Raad van Bestuur en de Directieraad

Raad van Bestuur

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 emolumenten voor bestuurders voor boekjaar 14/15 te verhogen met 1 %, dit rekening houdend met de index.

In 2014/2015 hebben de leden van de Raad van Bestuur volgende emolumenten ontvangen:

Emolumenten ontvangen in 2014/2015⁽²⁾	
Anima ⁽³⁾	273.000 EUR
Herbeco	91.000 EUR
Farik	91.000 EUR
François Gillet ⁽⁴⁾	91.000 EUR
Jef Colruyt	91.000 EUR
Frans Colruyt	91.000 EUR
Wim Colruyt	91.000 EUR
Willy Delvaux (BVBA Delvaux Transfer, onafhankelijk bestuurder)	91.000 EUR
Astrid De Lathauwer (onafhankelijk bestuurder)	91.000 EUR

(2) Brutobedragen op jaarbasis.

(3) Anima NV, 100 % dochter van de familiale holding Korys (die in onderling overleg 49,81 % van de aandelen controleert), neemt de rol op van voorzitter van de Raad van Bestuur met Jef Colruyt als permanent vertegenwoordiger.

(4) De vergoeding van François Gillet wordt betaald aan Rebelco SA (filiaal van de groep Sofina), zijn werkgever.

Op advies van het Remuneratiecomité besliste de Raad van Bestuur om de emolumenten voor de leden van de Raad van Bestuur voor het volgende boekjaar 15/16 eenmalig met 5.000 euro per bestuurder op jaarbasis te verlagen.

Winstverdeling

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

Aan de Algemene Vergadering van de aandeelhouders van 30 september 2015 wordt door de Raad van Bestuur voorgesteld om EUR 3.310.089 als tantièmes toe te kennen aan de volgende bestuurders, vertegenwoordigend de referentie-aandeelhouders van de groep:

Tantièmes boekjaar 2014/2015

Anima ⁽⁵⁾	938.682 EUR
Herbeco ⁽⁵⁾	790.469 EUR
Farik ⁽⁵⁾	790.469 EUR
François Gillet ⁽⁶⁾	790.469 EUR

(5) Anima, Herbeco en Farik zijn 100 % dochters van de familiale holding Korys (die in onderling overleg 49,81 % van de aandelen controleert).

(6) De vergoeding van François Gillet, die als bestuurder de referentieaandeelhoudersgroep Sofina vertegenwoordigt, wordt betaald aan Rebelco SA (filiaal van de groep Sofina), zijn werkgever.

Deze tantièmes zijn niet gebonden aan individuele prestaties van de bestuurders. Er bestaat ook geen belofte of contractuele verplichting om tantièmes toe te kennen. Om deze reden vertegenwoordigen de tantièmes geen variabele remuneratie. Deze tantièmes vertegenwoordigen 1 % van de nettowinst van het boekjaar 2014-2015 en worden toegekend om de stabiliteit in het bestuur van de onderneming te waarborgen. Deze tantièmes vertegenwoordigen op 31/03/2015 0,0529 % van de marktwaarde van de onderneming.

De in aanmerking genomen nettowinst is deze na de boekhoudkundige verwerking van de boete van 31,6 miljoen euro dewelke de groep dient te betalen aan de Belgische overheid in het kader van het aanvaarden van een transactie met de Belgische Mededingingsautoriteit. De totale daling van tantièmes en emolumenten toegekend aan bestuurders als gevolg van deze transactie bedraagt 361.001 euro.

Directieraad

Voor de CEO bedraagt het variabel loon op doelniveau 85 % van het basisloon.

Voor de andere leden van de Directieraad bedraagt het variabel loon op doelniveau:

- 75 % van het basisloon voor de COO van de retailactiviteiten;
- de helft van het basisloon voor de andere leden van de Directieraad.

Het variabel loon bedraagt maximaal 1,75 maal het variabel loon op doelniveau.

Het variabel loon van de leden van de Direc-

tieraad omvat geen op aandelen gebaseerde beloning. De Raad van Bestuur wil op deze manier iedere motivatie tot speculatief gedrag vermijden.

Voor zover het variabel loon van de directieleden bestaat uit de winstparticipatie die hen wordt toegekend op basis van het winstparticipatieplan dat van kracht is voor het betreffende boekjaar, wordt dit uitgekeerd in cash of in aandelen, zonder korting, naar keuze van het directielid.

Er worden voor de komende 2 boekjaren geen ingrijpende aanpassingen verwacht aan het remuneratiebeleid in vergelijking met het gerapporteerde boekjaar. Wel zal de uitbetaling van het variabel loon voor de leden van de Directieraad voor prestaties in boekjaar 14/15 verminderd worden als gevolg van de transactieboete van 31,6 miljoen euro te betalen aan de Belgische mededingingsautoriteit.

Er is geen regeling voorzien betreffende een terugvorderingsrecht, ten gunste van de vennootschap, van variabele remuneratie die wordt toegekend op basis van onjuiste financiële gegevens.

Informatie betreffende de prestatiegebonden vergoedingen van de leden van de Directieraad

Het variabel loon van de CEO en de andere leden van de Directieraad wordt voor 70 % bepaald door collectieve criteria op basis van bedrijfswinst van Colruyt Group. Dit variabel loon wordt voor 30 % bepaald door individuele criteria met daarbij in het bijzonder:

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

Bij uitzonderlijke prestaties van 1 of meerdere directieleden kan de Voorzitter van de Directieraad bovenop deze bedragen nog een extra enveloppe aanspreken.

Het variabel loon dat voortvloeit uit de realisatie van de collectieve prestatiecriteria kan slechts voor maximaal 50 % toegekend worden indien het directielid de prestatiecriteria op

individuele basis slechts voor de helft heeft gerealiseerd.

Indien de groepsebit onder een bepaalde drempel komt, dan wordt helemaal geen variabel loon meer uitgekeerd.

De CEO en de leden van de Directieraad worden jaarlijks geëvalueerd, in de loop van de eerste maanden volgend op het einde van het boekjaar. Deze evaluatie heeft niet alleen betrekking op het afgelopen boekjaar, maar ook op de evaluatie van de individuele prestatiedoelstellingen over de laatste 3 jaar.

Informatie betreffende de remuneratie van de Voorzitter van de Directieraad en van de leden van de Directieraad

De vergoeding die rechtstreeks of onrechtstreeks aan de CEO werd betaald, omvat in het boekjaar 2014-2015:

Basissalaris	623.580 EUR
Variabele remuneratie in cash	593.458 EUR
Bijdragen betaald voor groepsverzekering	112.244 EUR
Overige componenten	7.920 EUR

Het basissalaris van de CEO werd verhoogd, met ingang vanaf boekjaar 2014-2015, na een beslissing op de Raad van Bestuur van september 2014, die de argumentatie van het Remuneratiecomité heeft gevolgd. Het comité argumenteerde dat de verhoging van het basissalaris gepast was gegeven, enerzijds, de verhouding van de verloning van de CEO in verhouding tot de marktpraktijk, en anderzijds, de stap die de groep onder impuls van de CEO heeft kunnen zetten om zich als groep verder voor te bereiden op de toekomst.

De variabele remuneratie in cash voor prestaties in het boekjaar 2013-2014 en uitbetaald in het boekjaar 2014-2015 aan de CEO, bleef stabiel in verhouding tot de variabele remuneratie in cash uitbetaald in het boekjaar 2013-2014. De reden daarvoor lag enerzijds in een sterke prestatie op individuele prestatiecriteria over de afgelopen 3 jaren, en anderzijds een daling van de EBIT% in verhouding tot het vorige boekjaar.

De Buitengewone Algemene Vergadering van 13 oktober 2011 heeft beslist gebruik te maken van de toelating voorzien in 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 520ter van het Wetboek van Vennootschappen.

De vergoeding die rechtstreeks of onrechtstreeks aan de andere leden van de Directieraad werd betaald omvat globaal, in het boekjaar 2014-2015:

Basissalaris	2.173.521 EUR
Variabele remuneratie in cash	1.406.248 EUR
Bijdragen betaald voor groepsverzekering	284.758 EUR
Overige componenten	30.240 EUR

Deze cijfers tonen brutobedragen op jaarbasis. In vergelijking met vorig jaar heeft 1 directielid de groep verlaten. De cijfers tonen de vergoeding voor een volledig boekjaar. Het variabel loon bevat verloning voor prestaties voor de groep tijdens het boekjaar 2013-2014. Voor één directielid was het boekjaar 2014-2015 het eerste boekjaar waarin variabel loon werd toegekend, gegeven onvoldoende diensttijd in vorige boekjaren. Met uitzondering van Frans Colruyt, COO Retail, zijn alle leden van de Directieraad, opgenomen in bovenstaand overzicht, loontrekkende. Op hun brutolonen wordt RSZ-bijdrage betaald door Colruyt Group.

De variabele vergoeding voor de CEO en de andere leden van de Directieraad uit te betalen in 2015-2016 voor prestaties tijdens het boekjaar 2014-2015 zal berekend worden op de nettowinst inclusief het effect van het transactiebedrag ten belope van 31,6 miljoen euro dat de groep dient te betalen aan het Auditoraat van de Belgische Mededingingsautoriteit.

De directeurs hebben de mogelijkheid om hun winstparticipatie, volgens de wet van 22 mei 2001, te krijgen onder de vorm van aandelen. In boekjaar 2014-2015 werden 215 aandelen verworven met winstparticipatie. De waarde van deze aandelen is in de bovenstaande berekening opgenomen.

De Raad van Bestuur heeft ervoor geopteerd geen op aandelen gebaseerde beloning toe te kennen, behalve deze die de leden van de Directieraad kunnen verwerven onder het Winstparticipatieplan. Deze aandelen worden geblokkeerd gedurende een periode van 2 jaar.

Informatie betreffende vertrekvergoedingen

De leden van de Directieraad hebben geen individuele contractuele afspraak met Colruyt Group wat betreft hun vertrekvergoeding.

3. Risicobeheer en interne controle

3.1. Algemeen

In overeenstemming met de missie streeft Colruyt Group 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 aantal ondernemingsrisico'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. Om de directie bij het dragen van deze verantwoordelijkheid te ondersteunen, heeft de groep een geheel van risicobeheersystemen opgezet die erop gericht zijn redelijke zekerheid te bieden in volgende domeinen:

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

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

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

3.2. Componenten van de risicobeheersystemen en interne controle-systemen

3.2.1. Beheersomgeving

De beheersomgeving van de groep vormt de basis voor alle andere componenten van de risicobeheersystemen en wordt voornamelijk vertegenwoordigd door de bedrijfscultuur. De eigenheid hiervan berust op een aantal pijlers

zoals onze groepsmissie, waarden, medewerkers en organisatiestructuur, welke alle op elkaar zijn afgestemd ('organisatiemodel' van de groep) en ertoe bijdragen dat in het kader van 'vakmanschap' en 'ondernemerschap' bewust met risico's en risicobeheer wordt omgegaan bij het afwegen van mogelijkheden en het nemen van beslissingen. In dit kader verwijzen we eveneens naar hoofdstuk 01 van dit jaarverslag waar de missie en waarden van de groep in detail zijn uiteengezet.

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

- het uitdragen en de beleving van de groepswaarden ('waardenbad'), de beleidskaders en gedragscodes;
- de leiderschapstijl en de voorbeeldfunctie van het management;
- een cultuur van kostenefficiëntie;
- het vastleggen van delegatie en verantwoordelijkheden ('beslissingsmatrix');
- het verzekeren van de deskundigheid van onze medewerkers (rolbeschrijvingen, selectieproces, competentiebeheer via evolutiegesprekken en vormingsplannen).

De pijlers van de beheersomgeving worden momenteel verder uitgewerkt en verstevigd in het kader van een programma van 12 strategische thema's dat in 2013 werd gelanceerd als onderdeel van de groepsstrategie.

3.2.2. Risicobeheersproces

3.2.2.1. Achtergrond en doelstelling

Colruyt Group heeft een aantal overkoepelende processen inzake gestructureerd en systematisch risicobeheer ontwikkeld die gebaseerd zijn op de principes van Enterprise Risk Management (ERM). Dit initiatief loopt onder de projectnaam 'Coris' (Colruyt Group Risicobeheer) en 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. Alle activiteiten van de groep hebben het Coris-traject – zoals hieronder beschreven – doorlopen.

3.2.2.2. 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 aangestuurd door de Directieraad en gecoördineerd en gefaciliteerd door de cel Risicobeheer, die hierover rapporteert aan de Directieraad en, via het Auditcomité, aan de Raad van Bestuur.

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

- strategische risico's: zoals marktdynamiek, bestuur, planning en toewijzing van middelen, belangrijke initiatieven, acquisities en communicatie;
- operationele risico's: die omvatten marketing en verkoop, aankoop, voorraden en productie, mens en organisatie, informatietechnologie, vaste activa en diefstal;
- financiële risico's: deze betreffen de risico's verbonden aan de financiële markten (rente, valuta, grondstoffen), liquiditeit en krediet, kapitaalstructuur, accounting en financiële verslaggeving;
- juridische risico's: omgangsregels (ethiek, fraude), legale risico's en regelgeving;
- overmachtsrisico's: natuurrampen, brand, terreurdaden en stroomonderbrekingen.

Om de geïdentificeerde risico's op een consistente wijze van een risicoscore te kunnen voorzien, werden schalen uitgewerkt voor 'kans' 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 hoge en middelmatige risico's worden tevens 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 risico-coördinator aangesteld die het risico-register administreert en opvolgt en die risicobeheer binnen het domein levend houdt.

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

3.2.2.3. Belangrijkste risico's van Colruyt Group

De belangrijkste risico's van de groep en de daarop betrekking hebbende interne controle en beheersmaatregelen worden onder paragraaf 3.2.3.2. hierna besproken.

3.2.3. Maatregelen inzake risicobeheer en interne controle

3.2.3.1. Algemeen: proces en systeemaanpak

Risico's worden van een risicoscore 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 afdeling Business Processes & Systems ondersteunt 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.

3.2.3.2. Belangrijkste risico's en beheersmaatregelen van Colruyt Group

3.2.3.2.1. Strategische risico's

- *Risico's inzake marktdynamiek*
Een belangrijk strategisch risico van de groep heeft te maken met de evolutie van de consumentenbestedingen en kosteninflatie. Daar Colruyt Laagste Prijzen 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. De groep tracht voornoemde overnamerisico's zoveel mogelijk te mitigeren door middel van een geformaliseerd overnameproces, inclusief robuuste due diligence activiteiten.

3.2.3.2.2. Operationele risico's

- *Bevoorradingrisico (supply chain)*

De continue bevoorrading van de distributiecentra en winkels van de groep is van essentieel belang om onze resultaatsdoelstellingen te kunnen realiseren. Om de bevoorradingrisico's 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 bevoorradingproblemen opgevangen worden binnen het netwerk van de aankoopvereniging Core. Om het bevoorradingrisico zoveel mogelijk te vermijden streeft de groep naar langdurige contracten met zijn leveranciers. Ook het niet beschikbaar of bereikbaar zijn van de distributiecentra kan een belangrijke invloed hebben op de continuïteit van onze activiteiten: ten aanzien van dit 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. Colruyt Group tracht dit risico te minimaliseren door een strategie van open en transparante communicatie naar alle medewerkers

te hanteren alsook door in constructieve dialoog - inclusief luisteren - te treden met alle sociale partners.

- **Informaticarisico**

De groep is in belangrijke mate afhankelijk van zijn IT-systemen, te weten infrastructuur, netwerken, operatingsystemen, applicaties en databanken. Alhoewel deze systemen door een team van ervaren specialisten worden onderhouden, kan het uitvallen ervan, zelfs voor 1 dag, een onmiddellijk omzetverlies betekenen voor de groep. De groep tracht de continuïteit van de gegevensverwerking veilig te stellen door middel van verschillende spiegel- en back-upsystemen, continuïteitsplanning en uitwijksenario's.

3.2.3.2.3. Financiële risico's

- **Financiële verslaggeving**

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

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

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

3.2.3.2.4. Juridische risico's

- **Risico's verbonden aan productaansprakelijkheid**

De productie, verpakking en verkoop van voedingsproducten en andere handelsgoederen kunnen risico's van productaansprakelijkheid, terugnames en/of vervangingsverplichtingen met zich meebrengen. Producten kunnen vervuild, besmet of defect zijn of kunnen vreemde voorwerpen bevatten en niet-intentioneel 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 en doet uitgebreide kwaliteitscon-

troles 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.

- **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 corporate governance-wetgeving van toepassing op beursgenoteerde bedrijven. De groep streeft ernaar de opgelegde wettelijke verplichtingen te respecteren. Als gevolg van wijzigende wetgeving of regelgeving kan de groep zich verplicht zien nog verder te investeren in haar administratieve of andere processen, 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 Colruyt Group. 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 mogelijk strengere emissiecontroles reeds worden opgevangen door proactieve investeringen in zonne-energie en windenergie. Verder kunnen veranderingen in fiscale wetgeving, zowel positief als negatief, de gerealiseerde winst van de groep beïnvloeden.

Om de reguleringsrisico's onder controle te houden heeft de groep de nodige competence centers en compliance activiteiten

opgezet.

- **Mededinging**

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

- **Risico's inzake gezondheid en veiligheid**

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

- **Risico's inzake omkoping en corruptie**

Gegeven het businessmodel is de groep blootgesteld aan risico's inzake omkoping en corruptie, voornamelijk in het kader van de aankoopstromen. De belangrijkste pijler ter beheersing van dit risico betreft de bedrijfscultuur en -waarden, zoals hierboven uiteengezet in paragraaf 3.2.1. Verder zijn er specifieke maatregelen van interne beheersing opgezet zoals het ethische charter dat door elke aankoper van de groep bij indienstname dient onderschreven te worden, de screening van leveranciers in hoge risicolanden, de jobrotatie van aankopers, de functiescheidingen inzake de verschillende stappen van het aankoopproces en de centralisatie en toepassing van het 4-ogenprincipe ten aanzien van het uitgaand betalingsverkeer. Ook het arbeidsreglement van de groep behandelt de omgangsregels die de medewerkers dienen te respecteren.

3.2.3.2.5. 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 bedrijfsonderbreking ten gevolge van brand, ontploffing of andere gevaren tracht de groep zoveel mogelijk te vermijden door programma's verbonden aan brandveiligheid en preventie.

- *Black-outs en stroomonderbrekingen*

De nadelige gevolgen van deze risico's worden ingedekt via schadeverzekeringspolissen. Verder heeft de groep een aantal continuïteitsprogramma's en uitwijkplannen en -middelen (zoals mobiele stroom- en koelingunits) ter beschikking als een incident zich voordoet.

3.2.4. Informatie en communicatie

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

De voornaamste sturingsinformatie betreft de cockpitrapportering inzake de realisatie versus verwachting van de belangrijkste financiële en operationele KPI's:

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

3.2.5. Monitoring

De monitoring betreft de bewaking van het effectief functioneren van de risicobeheerssystemen.

De Raad van Bestuur houdt toezicht op de goede functionering van de risicobeheerss-

temen via het Auditcomité (zie ook financieel deel paragraaf B.1. 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 audit als risicobeheer beoordelen de opzet en werking van de in processen en systemen vervatte interne controles, en dit vanuit hun respectievelijk perspectief: voor externe audit betreft dit de certificering van de groepsjaarrekening, voor risicobeheer ligt de nadruk eerder op beheersing van de procesrisico's en van de mogelijke negatieve gevolgen hiervan.

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

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

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

3.3.1. Afsluitproces

Terwijl de boekhouding maandelijks wordt afgesloten, voornamelijk ten behoeve van de managementrapportering, worden de financiële cijfers van de groep 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 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 een IFRS-competentiecel opgezet.

3.3.2. Kwaliteitsbewaking opgeleverde cijfers

Het afsluitproces doorloopt verschillende afdelingen zoals Boekhouding, Bedrijfsanalyse, Consolidatie en Corporate Controlling, 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. Ten slotte gebeurt er een laatste nazicht ter validering door de financiële directie.

3.3.3. Communicatie financiële verslaggeving

Om zo transparant mogelijk te communiceren en te informeren publiceert Colruyt Group op vooraf afgesproken data financiële persberichten. Voorts komen de communicatie-inspanningen van het management tot uiting via roadshows en regelmatige telefonische contacten alsook fysieke bezoeken van en met investeerders en analisten. Ten slotte publiceren meer dan 20 analisten op geregelde tijdstippen rapporten met financiële informatie over Colruyt Group.

AANDEELHOUDERSCHAP - AANDELEN COLRUYT

Kalender voor de aandeelhouders

16/09/2015	Registratiedatum voor neerlegging van aandelen voor deelname aan de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders
30/09/2015 (16:00 uur)	Algemene Vergadering van Aandeelhouders over het boekjaar 2014/2015
02/10/2015	Dividend (coupon 5) ex-date (detachering van de coupons)
05/10/2015	record date (centralisatie van de coupons)
06/10/2015	Betaalbaarstelling
16/10/2015	Attesten in verband met vrijstelling of verminderde roerende voorheffing op dividenden in ons bezit
12/10/2015	Buitengewone Algemene Vergadering Kapitaalverhoging Etn. Fr. Colruyt NV voorbehouden aan de personeelsleden van Colruyt Group (art. 609 Wetboek van Vennootschappen)
14/12/2015 (17:45 uur)	Publicatie halfjaarlijkse informatie van het boekjaar 2015/2016
15/12/2015	Informatievergadering aan de financiële analisten
21/06/2016 (17:45 uur)	Publicatie resultaat van het boekjaar 2015/2016
22/06/2016	Informatieverstrekking aan de financiële analisten
29/07/2016	Publicatie jaarrapport boekjaar 2015/2016 op onze website www.colruytgroup.com
28/09/2016 (16:00 uur)	Algemene Vergadering van aandeelhouders over het boekjaar 2015/2016

3.1. Dividend van het boekjaar 2014/2015 ⁽¹⁾

De Raad van Bestuur stelt voor een brutodividend van EUR 1,00 toe te kennen aan de in de winst van het boekjaar 2014/2015 delende aandelen van de Etn. Fr. Colruyt NV.

Op het brutodividend van EUR 1,00 zullen de aandeelhouders EUR 0,75 netto ontvangen na inhouding van 25 % roerende voorheffing.

Sinds de Programmawet van 27/12/2012 (Belgisch Staatsblad 31/12/2012) is de aanslagvoet van de roerende voorheffing voor dividenden op alle soorten aandelen, die worden toegekend of betaalbaar gesteld vanaf 01/01/2013, vastgesteld op 25 %. 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 16 oktober 2015 in ons bezit zijn.

Het dividend van het boekjaar 2014/2015 wordt betaalbaar gesteld vanaf 6 oktober 2015, tegen afgifte van coupon nr. 5 aan de loketten van de financiële instellingen. BNP Paribas Fortis Bank zal optreden als uitbetalingsinstelling (Principal Paying Agent) van de dividenden. Sinds de beursgang in 1976 werd het aandeel Colruyt reeds meerdere malen gesplitst. De laatste splitsing dateert van 15 oktober 2010 waarbij het aandeel door 5 werd gedeeld. Sinds 15 oktober 2010 zijn enkel de aandelen met ISIN-code BE0974256852 genoteerd op Eu-

ronext Brussel. Verwijzend naar de wet van 14 december 2005 houdende afschaffing van de effecten aan toonder en zoals gewijzigd door de wet van 21 december 2013, heeft Colruyt de resterende aandelen aan toonder (in totaal 28.395 aandelen) en waarvan de houders zich niet hebben bekendgemaakt op 27 februari 2015, op datum van 24 maart 2015 verkocht op de geregementeerde markt van Euronext Brussel.

De netto-opbrengst van de verkoop van deze effecten aan toonder is overgemaakt aan de Deposito- en Consignatiekas van Brussel. Personen die nog in het bezit zijn van oude papieren Colruyt-aandelen en die hun hoedanigheid als aandeelhouder van de (verkochte) stukken kunnen aantonen, zullen vanaf

(1) Onder voorbehoud van goedkeuring door de Algemene Vergadering van 30 september 2015

1 januari 2016 de tegenwaarde in geld kunnen bekomen bij de Deposito- en Consignatiekas. Voor de eventuele inning van dividenden op deze (verkochte) papieren aandelen (met aangehechte coupons) kunnen ze terecht bij de emittent.

Informatie Colruyt-aandeel

Marktnotering
Euronext Brussels (sinds 1976)
Lid van Bel20-index

COLR
LISTED
NYSE
EURONEXT

Ticker-aandeel

COLR

ISIN-code

BE0974256852

Historiek koers aandeel over het afgelopen boekjaar



Evolutie koers aandeel tegenover Bel20 over de laatste vijf boekjaren



BRON : EURONEXT.COM

Colruyt ●
Bel 20 ●

3.2. Overzicht aandelen Etn. Fr. Colruyt NV

	2014/2015	2013/2014
Aantal aandelen		
Gewone	156.636.503	156.169.749
Winstdelende aandelen	156.636.503	156.169.749
Aandelen in eigen bezit	9.791.743	412.088
Aandelen in bezit van dochterondernemingen	0	0
Saldo winstdelende aandelen per 1 juni ⁽¹⁾	146.844.760	155.757.661
Gegevens per aandeel (in euro) op afsluitdatum van de verslagperiode (31 maart)		
Brutodividend	1,00	1,00
Nettodividend/gewoon aandeel	0,75	0,75
Winst ⁽²⁾	2,21	2,24
Berekening basis (gewogen gemiddelde op 31/03) ⁽³⁾	149.419.713 aandelen	156.447.069 aandelen
Beurskoers in Brussel (in euro)		
Beurskoers per 31/3	40,54	40,00
Hoogste koers van het boekjaar (slotkoers)	42,60	44,15
Laagste koers van het boekjaar (slotkoers)	32,935	36,055
Beurswaarde per 31/3 (in miljoen euro)	6.350,04	6.606,79

(1) Toestand op respectievelijk 01/06/2015 en 01/06/2014.

(2) Inclusief het effect van het transactiebedrag van EUR 31,6 miljoen met het Auditoraat.

(3) Berekend op basis van het aantal winstdelende aandelen, na aftrek van de winstdelende aandelen in eigen bezit en in het bezit van dochterondernemingen.

3.3. Inkoop van eigen aandelen

Sinds meerdere jaren verleent de Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders machtiging aan de Raad van Bestuur van Etn. Fr. Colruyt NV om eigen aandelen te verwerven. Deze verwervingen van aandelen gebeuren overeenkomstig artikel 620 van het wetboek van vennootschappen alsook overeenkomstig de artikelen 205 tot 207 van het Koninklijk Besluit van 30 januari 2001.

De Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 14 oktober 2014 heeft beslist vermelde machtiging aan de Raad van Bestuur te hernieuwen voor een periode van 5 jaar.

De Raad van Bestuur heeft reeds meerdere malen gebruik gemaakt van de haar verleende machtiging door het verwerven van eigen aandelen van de vennootschap op de beurs via financiële instellingen. De Raad van Bestuur machtigt de Voorzitter en de CFO van de vennootschap binnen welke uitvoeringsmodaliteiten de eigen aandelen kunnen worden ingekocht.

Overeenkomstig artikel 207 van het Koninklijk Besluit van 30 januari 2001 wordt de informatie over uitgevoerde inkoopverrichtingen uiterlijk op de zevende beursdag volgend op de datum van uitvoering 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 colruytgroup.com.

Het afgelopen boekjaar heeft de Raad van Bestuur terug gebruik gemaakt van de haar verleende machtiging. Er werden 9.644.369 eigen aandelen ingekocht, goed voor een totale investering van 356,02 miljoen euro. Conform een machtiging van de Buitengewone Algemene Vergadering van 16 oktober 2009 heeft de Raad van Bestuur op 26 mei 2014 beslist in totaal 9 miljoen eigen aandelen te laten vernietigen.

Per 31 maart 2015 bezit Etn. Fr. Colruyt NV 9.791.743 eigen aandelen. Dat vertegenwoordigt 6,25 % van het totale aantal uitgegeven aandelen (156.636.503) op het einde van de verslagperiode. Voor de toestand eigen aandelen per 1 juni 2015 wordt verwezen naar de tabel hieronder.

Onder opschortende voorwaarde van goedkeuring door de Algemene Vergadering zullen 47.942 eigen aandelen worden gegeven aan de werknemers die hun winstparticipatie 2014/2015 onder de vorm van aandelen wensen te krijgen.

Overeenkomstig artikel 622 par. 1 van het Wetboek van Vennootschappen beslist de Raad van Bestuur dat de dividendrechten verbonden aan de aandelen of deelbewijzen die Etn. Fr. Colruyt NV in bezit heeft, bij voortduur geschorst worden en vervallen zijn voor de periode dat zij worden aangehouden. Er worden bijgevolg geen dividenden uitbetaald en de stemrechten verbonden aan deze aandelen zijn eveneens geschorst.

Overzicht inkoop eigen aandelen

Tijdens de verslagperiode	2014/2015
Eigen aandelen in bezit bij het begin van de verslagperiode (01/04/2014)	+ 9.184.747
Toegekend aan de werknemers voor winstparticipatie 2013/2014, dd.30/09/2014	- 37.373
Aangekocht in 2014/2015	+ 9.644.369
Vernietiging eigen aandelen bij notariële akte van 26/05/2014	- 9.000.000
Totaal eigen aandelen in bezit op het einde van de verslagperiode (31/03/2015)	9.791.743

Na de verslagperiode	
Aankoop eigen aandelen in de periode van	
01/04/2015 tot 01/06/2015	0
Totaal eigen aandelen in ons bezit op 01/06/2015	9.791.743

3.4. Structuur van het aandeelhouder-schap van de Etn. Fr. Colruyt NV volgens de laatste transparantiekennisgevingen van 18/12/2014

In het kader van de wet van 2 mei 2007 en het KB van 14 februari 2008 (openbaarmaking van belangrijke deelnemingen in op de beurs genoteerde vennootschappen) ontvingen wij op 18 december 2014 een laatste bijgewerkte kennisgeving van deelneming van de familie Colruyt, Sofina Group en Colruyt Group. Op 18 december 2014 werden aandelen verhandeld tussen leden van de "familie Colruyt en aanverwanten".

De noemer houdt rekening met de vernietiging van 9 miljoen eigen aandelen zoals beslist door de Raad van Bestuur van 26 mei 2014 en ook met de creatie van 466.754 aandelen op 19 december 2014, dit naar aanleiding van de kapitaalverhoging voorbehouden aan de personeelsleden van Colruyt Group.

De vennootschap heeft geen kennis van andere overeenkomsten tussen aandeelhouders.

De wettelijke drempels per schijf van 5 % zijn van toepassing.

Transparantiekennisgeving van 18/12/2014

Aantal %

I. Familie Colruyt en aanverwanten

1. Stichting Administratiekantoor Cozin	0	0,00
2. Familie Colruyt	9.505.969	6,07
3. Korys NV	17.051.498	10,89
4. H.I.M. NV	17.039.783	10,88
5. D.I.M. NV	17.042.500	10,88
6. H.I.M. TWEVE NV	0	0,00
7. H.I.M. DRIE NV	17.130.124	10,94
8. D.H.A.M. NV	0	0,00
9. ANIMA NV	1	0,00
10. HERBECO NV	1	0,00
11. FARIK NV	1	0,00
12. Stiftung Pro Creatura	149.605	0,10
13. Impact Capital NV	100.000	0,06

TOTAAL FAMILIE COLRUYT		
HANDELEND IN OVERLEG	78.019.482	49,81

II. Colruyt Group

Etn. Fr. Colruyt NV (eigen aandelen ingekocht)	9.491.743	6,06
TOTAAL COLRUYT GROUP	9.491.743	6,06

III. Groep Sofina

Rebelco NV	8.500.000	5,43
TOTAAL GROEP SOFINA	8.500.000	5,43

TOTAAL FAMILIE COLRUYT, COLRUYT GROUP EN GROEP SOFINA HANDELEND IN OVERLEG	96.011.225	61,30
---	-------------------	--------------

Noemer: 156.636.503 (toestand 19/12/2014)

Keten van gecontroleerde ondernemingen:

- Etablissements Fr. Colruyt NV wordt gecontroleerd door DIM NV en HIM NV (en HIM Twee, HIM Drie NV en DHAM NV), die rechtstreeks en/of onrechtstreeks gecontroleerd worden door Korys NV die op haar beurt gecontroleerd wordt door Stichting Administratiekantoor Cozin.
- DIM NV wordt gecontroleerd door Korys NV die op haar beurt gecontroleerd wordt door Stichting Administratiekantoor Cozin.
- HIM NV wordt gecontroleerd door Korys NV die op haar beurt gecontroleerd wordt door Stichting Administratiekantoor Cozin.

- HIM Twee NV wordt gecontroleerd door Korys NV die op haar beurt gecontroleerd wordt door Stichting Administratiekantoor Cozin.
- HIM Drie NV wordt gecontroleerd door DIM NV, dat gecontroleerd wordt door Korys NV die op haar beurt gecontroleerd wordt door Stichting Administratiekantoor Cozin.
- DHAM NV wordt gecontroleerd door DIM NV, dat gecontroleerd wordt door Korys NV die op haar beurt gecontroleerd wordt door Stichting Administratiekantoor Cozin.
- Korys NV wordt gecontroleerd door Stichting Administratiekantoor Cozin.
- 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 Venootschap bezitten).
- Op 18 december 2012 heeft Sofina NV haar aandelen Colruyt overgedragen naar haar 100 % dochtervenootschap Rebelco NV.

3.5. Mededeling van een akkoord van onderling overleg (art. 74 Wet van 1 april 2007)

Dezelfde partijen hebben ook een akkoord van onderling overleg in de zin van art. 74 van de wet van 1 april 2007 op de openbare overnamebiedingen aan de vennootschap en aan de Autoriteit voor Financiële diensten en Markten (FSMA) medegedeeld.

Op 27 augustus 2014 heeft de HIM NV in naam van alle in onderling overleg handelende partijen een actualisering van de deelnemingen aan de vennootschap en aan de FSMA opgestuurd. Op 27 augustus 2014 bedroeg het aantal in onderling overleg betrokken aandelen 94.965.731 of 60,81 % van het op die datum totaal aantal uitstaande Colruyt-aandelen (156.169.749).

De volledige brief is terug te vinden op onze website colruytgroup.com/financieel. Volgens de wet moet een actualisering van de betrokken deelnemingen 1 keer per jaar per einde augustus meegedeeld worden.

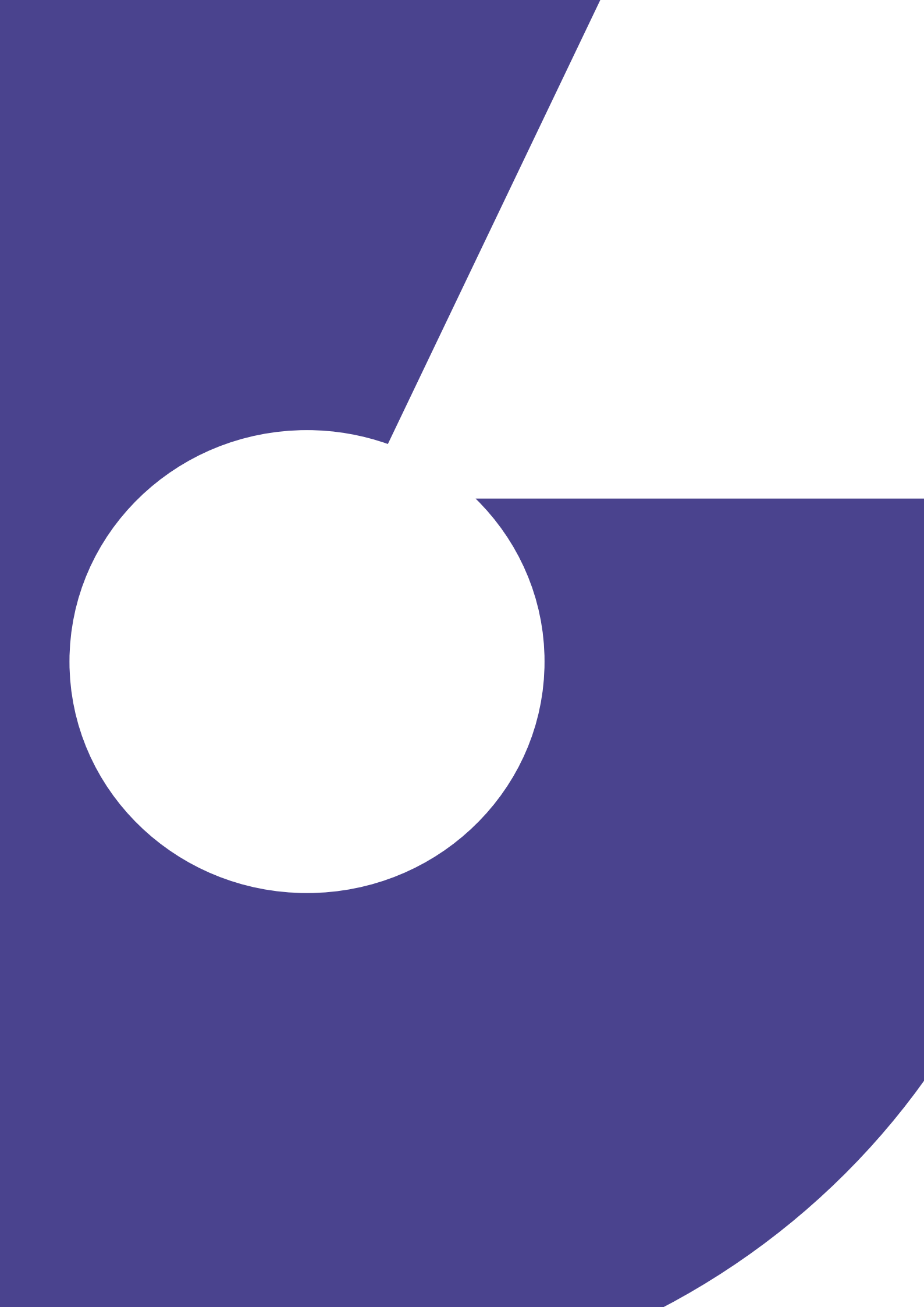
3.6. Ethibel



Etn. Fr. Colruyt NV is sinds 23/03/2015 herbevestigd als component van de Ethibel Sustainability Index (ESI) Excellence Europe. De Ethibel Sustainability Index (ESI) Europe bevat 200 aandelen, allemaal toppresteerders op vlak van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). Dat Colruyt door het Forum Ethibel is geselecteerd, toont aan dat het bedrijf binnen haar sector sterk presteert op het vlak van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) en dat het het evenwicht bewaart tussen economische vooruitgang, milieubescherming en sociale rechtvaardigheid.

De selectie door Forum Ethibel gebeurt grotendeels op basis van onderzoek door het Europees ratingbureau Vigeo, dat verantwoordelijk is voor de inzameling en verwerking van de gegevens, de analyse van de resultaten en de industriële benchmarking.

Forum ETHIBEL is een Belgische onafhankelijke vereniging, opgericht in 1992, en erkend als expert op vlak van rating, onafhankelijke controle en certificatie van producten en diensten die voldoen aan ethische en sociale criteria en aan standaarden op vlak van milieu en deugdelijk bestuur (forumethibel.org).



FINANCIËEL VERSLAG

Geconsolideerde winst- en verliesrekening	140
Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	141
Geconsolideerde balans	142
Geconsolideerd kasstroomoverzicht	143
Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen	144
Verklaring van de verantwoordelijke personen	146
Verslag van de commissaris	147
Toelichtingen bij de geconsolideerde jaarrekening	150

GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

	Toelichting	2014/15	2013/14 ⁽¹⁾
(in miljoen EUR)			
Omzet	3.	8.916,8	8.652,0
Kostprijs verkopen	3.	(6.697,8)	(6.501,0)
Brutowinst	3.	2.219,0	2.151,0
Overige bedrijfsopbrengsten	4.	72,7	66,5
Diensten en diverse goederen	5.	(399,3)	(407,6)
Personeelsbeloningen	6.	(1.166,6)	(1.100,2)
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen op vaste activa		(204,3)	(198,7)
Overige bedrijfskosten	4.	(57,7)	(22,9)
Overige bedrijfskosten		(26,1)	(22,9)
Transactie met het Auditoraat ⁽²⁾		(31,6)	-
Bedrijfsresultaat (EBIT)		463,8	488,1
Bedrijfsresultaat (EBIT) excl. transactie met het Auditoraat ⁽²⁾		495,4	488,1
Financieringsbaten	7.	10,4	15,4
Financieringslasten	7.	(4,4)	(10,8)
Netto financieel resultaat	7.	6,0	4,6
Aandeel in het resultaat van deelnemingen opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode	12., 13.	9,3	4,4
Winst vóór belastingen		479,1	497,1
Winst vóór belastingen excl. transactie met het Auditoraat ⁽²⁾		510,7	497,1
Winstbelastingen	8.	(148,1)	(147,3)
Winst van het boekjaar		331,0	349,8
Winst van het boekjaar excl. transactie met het Auditoraat ⁽²⁾		362,6	349,8
Toe te rekenen aan:			
Minderheidsbelangen		0,6	(0,2)
Aandeelhouders van de moedermaatschappij		330,4	350,0
Winst per aandeel – gewoon en verwaterd (in EUR)	22.	2,21	2,24
Winst per aandeel – gewoon en verwaterd (in EUR) excl. transactie met het Auditoraat ⁽²⁾		2,42	2,24

(1) Een aantal cijfers van het boekjaar 2013/14 zijn geherklasseerd zoals beschreven in toelichting 1.1. *Presentatiebasis*.

(2) "Transactie met het Auditoraat": Colruyt Group heeft op 19 juni 2015 een transactie met het Auditoraat van de Belgische Mededingingsautoriteit ("het Auditoraat") ondertekend met betrekking tot de periode 2002–2007. Hiermee aanvaardt de groep een boete van EUR 31,6 miljoen te betalen aan de Belgische overheid. Dit bedrag werd in 2014/15 ten laste genomen van de operationele kosten en komt integraal in mindering van EBITDA, EBIT, Winst voor belastingen en Winst van het boekjaar. Omwille van de vergelijkbaarheid met het vorige boekjaar worden een aantal geconsolideerde tussentotalen inclusief en exclusief het effect van de transactie gepresenteerd.

GECONSOLIDEERD OVERZICHT VAN GEREALISEERDE EN NIET- GEREALISEERDE RESULTATEN

	Toelichting	2014/15	2013/14
<i>(in miljoen EUR)</i>			
<i>Winst van het boekjaar</i>		331,0	349,8
Elementen die niet in de winst- en verliesrekening geherklasseerd kunnen worden			
Actuariële winst/(verlies) op verplichtingen m.b.t. personeelsbeloningen op lange termijn	8., 24.	(8,0)	(0,6)
Totaal van de elementen die niet in de winst- en verliesrekening geherklasseerd kunnen worden		(8,0)	(0,6)
Elementen die eventueel in de winst- en verliesrekening geherklasseerd kunnen worden			
Winst/(verlies) op wisselkoersomrekening van buitenlandse dochterondernemingen		1,4	(0,6)
Aandeel in de niet-gerealiseerde resultaten van deelnemingen opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode	12., 13.	(3,0)	6,8
Totaal van de elementen die eventueel in de winst- en verliesrekening geherklasseerd kunnen worden		(1,6)	6,2
<i>Niet-gerealiseerde resultaten van het boekjaar</i>		<i>(9,6)</i>	<i>5,6</i>
<i>Gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten van het boekjaar</i>		<i>321,4</i>	<i>355,4</i>
Toe te rekenen aan:			
Minderheidsbelangen		0,6	(0,2)
Aandeelhouders van de moedermaatschappij		320,8	355,6

In hoger overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten zijn alle componenten opgenomen na aftrek van fiscale effecten.

GECONSOLIDEERDE BALANS

	Toelichting	31.03.15	31.03.14 ⁽¹⁾
(in miljoen EUR)			
Goodwill	9.	89,3	89,3
Immateriële vaste activa	10.	59,5	52,9
Materiële vaste activa	11.	1.802,7	1.647,7
Investerings in geassocieerde ondernemingen	12.	0,1	0,1
Investerings in joint ventures	13.	156,9	130,3
Beleggingen	14.	26,6	29,7
Uitgestelde belastingvorderingen	17.	3,2	3,3
Overige vorderingen	19.	41,9	26,6
Totaal vaste activa		2.180,2	1.979,9
Vorraden	18.	602,7	574,7
Handelsvorderingen	19.	478,2	490,7
Actuele belastingvorderingen		17,0	5,0
Overige vorderingen	19.	49,0	41,3
Beleggingen	14.	23,6	25,4
Geldmiddelen en kasequivalenten	20.	309,2	602,6
Activa aangehouden voor verkoop	16.	1,3	2,2
Totaal vlottende activa		1.481,0	1.741,9
TOTAAL ACTIVA		3.661,2	3.721,8
Kapitaal		274,6	260,6
Reserves en overgedragen resultaten		1.523,7	1.704,5
Eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouders van de moedermaatschappij		1.798,3	1.965,1
Minderheidsbelangen		2,4	1,8
Totaal eigen vermogen	21.	1.800,7	1.966,9
Voorzieningen	23.	14,5	13,4
Verplichtingen met betrekking tot personeelsbeloningen	24.	72,2	56,0
Uitgestelde belastingverplichtingen	17.	65,7	59,4
Rentedragende en overige verplichtingen	25., 26.	33,6	28,5
Totaal langlopende verplichtingen		186,0	157,3
Voorzieningen	23.	32,2	4,9
Opgenomen kaskredieten	20.	0,7	0,6
Rentedragende verplichtingen	25.	4,4	3,1
Handelsschulden	26.	1.081,7	1.063,5
Actuele belastingverplichtingen		67,8	55,9
Verplichtingen met betrekking tot personeelsbeloningen en overige verplichtingen	26.	487,7	469,6
Totaal kortlopende verplichtingen		1.674,5	1.597,6
Totaal verplichtingen		1.860,5	1.754,9
TOTAAL EIGEN VERMOGEN EN VERPLICHTINGEN		3.661,2	3.721,8

(1) Een aantal cijfers van het boekjaar 2013/14 zijn geherklasseerd zoals beschreven in toelichting 1.1. Presentatiebasis.

GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT

	Toelichting	2014/15	2013/14
(in miljoen EUR)			
Bedrijfsactiviteiten			
<i>Winst van het boekjaar</i>		331,0	349,8
Aanpassingen voor:			
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen op vaste activa		204,3	198,7
Beleggingsinkomsten en rentelasten		(4,6)	(9,4)
Winstbelastingen	8.	148,1	147,3
Overige ⁽¹⁾		(10,3)	2,8
<i>Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten vóór mutaties in werkkapitaal en voorzieningen</i>		668,5	689,2
Afname/(toename) in handels- en overige vorderingen		2,3	(24,8)
Afname/(toename) in voorraden		(28,8)	(23,5)
(Afname)/toename in handelsschulden en overige verplichtingen		14,0	101,4
(Afname)/toename in voorzieningen en verplichtingen met betrekking tot personeelsbeloningen		54,1	4,5
Betaalde rente		(1,7)	(1,5)
Ontvangen rente		7,1	8,3
Ontvangen dividenden		-	0,5
Betaalde winstbelastingen		(145,4)	(148,4)
<i>Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten</i>		570,1	605,7
Investeringsactiviteiten			
Verwerving van materiële en immateriële vaste activa		(359,4)	(336,9)
Bedrijfscombinaties (verminderd met de verworven geldmiddelen en kasequivalenten) en bedrijfsdesinvesteringen (verminderd met de verkochte geldmiddelen en kasequivalenten)		-	(1,1)
(Verhoging investering in)/ontvangen terugbetalingen kapitaal van geassocieerde ondernemingen en joint ventures	12., 13.	(20,3)	(0,1)
(Aankopen)/verkopen van beleggingen	14.	6,4	(1,1)
(Verstrekking)/terugbetaling van verstrekte leningen		(8,5)	2,9
Ontvangsten uit de verkoop van materiële en immateriële vaste activa		14,3	14,7
<i>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</i>		(367,5)	(321,6)
Financieringsactiviteiten			
Ontvangsten uit de uitgifte van aandelen	21.	14,0	11,4
Ontvangsten uit de kapitaalverhoging door minderheidsbelangen		-	0,1
Inkoop van eigen aandelen		(356,1)	(35,7)
Nieuwe/(aflossing van) leningen		-	1,0
Betalingen van financiële leaseverplichtingen		(3,3)	(2,6)
Betaalde dividenden en tantièmes		(151,2)	(160,1)
<i>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</i>		(496,6)	(185,9)
<i>Netto aangroei/(afname) van geldmiddelen en kasequivalenten</i>		(294,0)	98,2
Netto geldmiddelen en kasequivalenten op 1 april		602,0	503,9
Effect van wisselkoerswijzigingen		0,5	(0,1)
<i>Netto geldmiddelen en kasequivalenten op 31 maart</i>	20.	308,5	602,0

(1) De post 'Overige' omvat onder meer minder/(meer-) waarden op realisatie van materiële en immateriële vaste activa, minder/(meer-) waarden op realisatie van vlottende activa, aandeel in het resultaat van deelnemingen opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode, personeelsbeloningen n.a.v. op aandelen gebaseerde betalingen en n.a.v. kapitaalverhoging voorbehouden aan het personeel en minder/(meer-) waarden op beleggingen.

GECONSOLIDEERD MUTATIEOVERZICHT VAN HET EIGEN VERMOGEN

Toe te rekenen aan de aandeelhouders van de moedermaatschappij ⁽²⁾

Toelichting	Aantal aandelen	Kapitaal	Aantal eigen aandelen	Eigen aandelen	Actuariële reserves
<i>(in miljoen EUR, behalve aantal aandelen)</i>					
Per 1 april 2014	165.169.749	260,6	9.184.747	(296,7)	(0,6)
<i>Gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten van het boekjaar</i>	-	-	-	-	(8,0)
Winst van het boekjaar	-	-	-	-	-
Niet-gerealiseerde resultaten van het boekjaar	-	-	-	-	(8,0)
<i>Transacties met de aandeelhouders</i>	(8.533.246)	14,0	606.996	(65,2)	-
Kapitaalverhoging	21. 466.754	14,0	-	-	-
Ingekochte eigen aandelen	-	-	9.644.369	(356,1)	-
Eigen aandelen uitgekeerd als winstdeelneming	21. -	-	(37.373)	1,5	-
Dividenden en tantièmes	21. -	-	-	-	-
Vernietiging van eigen aandelen	(9.000.000)	-	(9.000.000)	289,4	-
Overige	-	-	-	-	-
Per 31 maart 2015	156.636.503	274,6	9.791.743	(361,9)	(8,6)
Per 1 april 2013	164.852.849	249,2	8.350.868	(262,7)	-
<i>Gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten van het boekjaar</i>	-	-	-	-	(0,6)
Winst van het boekjaar	-	-	-	-	-
Niet-gerealiseerde resultaten van het boekjaar	-	-	-	-	(0,6)
<i>Transacties met de aandeelhouders</i>	316.900	11,4	833.879	(34,0)	-
Kapitaalverhoging	21. 316.900	11,4	-	-	-
Ingekochte eigen aandelen	-	-	897.800	(35,7)	-
Eigen aandelen uitgekeerd als winstdeelneming	21. -	-	(63.921)	1,9	-
Dividenden en tantièmes	21. -	-	-	-	-
Minderheidsbelangen ingevolge volstorting van kapitaal	-	-	-	-	-
Overige	-	-	-	(0,2)	-
Per 31 maart 2014	165.169.749	260,6	9.184.747	(296,7)	(0,6)

(1) Enkel de ondernemingen die deel uitmaken van de Parkwind groep hebben kasstroomafdekkingsinstrumenten.

(2) Een aantal cijfers van het boekjaar 2013/14 zijn geherklasseerd zoals beschreven in toelichting 1.1. *Presentatiebasis*.

Overige reserves			Overgedragen resultaten	Totaal	Minderheids- belangen	Totaal eigen vermogen
Cumulatieve omrekenings- verschillen	Kasstroom afdekkings- reserves ⁽¹⁾	Financiële activa beschikbaar voor verkoop reserves				
(1,0)	(3,9)	1,8	2.004,9	1.965,1	1,8	1.966,9
1,4	(3,0)	-	330,4	320,8	0,6	321,4
-	-	-	330,4	330,4	0,6	331,0
1,4	(3,0)	-	-	(9,6)	-	(9,6)
-	-	(1,8)	(434,6)	(487,6)	-	(487,6)
-	-	-	2,4	16,4	-	16,4
-	-	-	-	(356,1)	-	(356,1)
-	-	-	0,5	2,0	-	2,0
-	-	-	(151,2)	(151,2)	-	(151,2)
-	-	-	(289,4)	-	-	-
-	-	(1,8)	3,1	1,3	-	1,3
0,4	(6,9)	-	1.900,7	1.798,3	2,4	1.800,7
(0,4)	(10,7)	1,8	1.814,0	1.791,2	1,7	1.792,9
(0,6)	6,8	-	350,0	355,6	(0,2)	355,4
-	-	-	350,0	350,0	(0,2)	349,8
(0,6)	6,8	-	-	5,6	-	5,6
-	-	-	(159,1)	(181,7)	0,3	(181,4)
-	-	-	1,9	13,3	-	13,3
-	-	-	-	(35,7)	-	(35,7)
-	-	-	(1,1)	0,8	-	0,8
-	-	-	(160,1)	(160,1)	-	(160,1)
-	-	-	-	-	0,3	0,3
-	-	-	0,2	-	-	-
(1,0)	(3,9)	1,8	2.004,9	1.965,1	1,8	1.966,9

VERKLARING VAN DE VERANTWOORDELIJKE PERSONEN

Jef Colruyt, Bestuurder-voorzitter van Etn. Fr. Colruyt N.V. en Marc Hofman, Directeur Financiën Colruyt Group, verklaren in naam en voor rekening van de vennootschap, dat, voor zover hen bekend:

- de geconsolideerde jaarrekeningen voor de boekjaren 2014/15 en 2013/14 opgesteld in overeenstemming met 'International Financial Reporting Standards' (IFRS) zoals aanvaard door de Europese Unie tot en met 31 maart 2015, een getrouw beeld geven van het vermogen, van de financiële toestand en van de resultaten van de vennootschap Etn. Fr. Colruyt N.V. en van de ondernemingen die deel uitmaken van de consolidatiekring.
- het jaarverslag met betrekking tot de geconsolideerde jaarrekening een getrouw overzicht geeft van de ontwikkeling en resultaten van de activiteiten van Colruyt Group, alsmede van de positie van de vennootschap en de ondernemingen opgenomen in de consolidatiekring, samen met een omschrijving van de voornaamste risico's en onzekerheden waaraan Colruyt Group het hoofd biedt.

Jef Colruyt
Bestuurder-voorzitter
Etn. Fr. Colruyt N.V.

Marc Hofman
Directeur Financiën
Colruyt Group

VERSLAG VAN DE COMMISSARIS



KPMG Bedrijfsrevisoren
Prins Boudewijnlaan 24d
2550 Kontich
Belgium

Tel. +32 (0)3 821 17 00
Fax. +32 (0)3 825 20 25
www.kpmg.be

Verlag van de commissaris aan de algemene vergadering van Etn. Fr. Colruyt NV over het boekjaar afgesloten op 31 maart 2015

Overeenkomstig de wettelijke bepalingen, brengen wij u verslag uit in het kader van ons mandaat van commissaris. Dit verslag omvat ons verslag over de geconsolideerde jaarrekening voor het boekjaar afgesloten op 31 maart 2015, zoals hieronder gedefinieerd, en omvat tevens ons verslag betreffende overige door wet- en regelgeving gestelde eisen.

Verlag over de geconsolideerde jaarrekening - Oordeel zonder voorbehoud

Wij hebben de controle uitgevoerd van de geconsolideerde jaarrekening van Etn. Fr. Colruyt NV (“de Vennootschap”) en haar dochterondernemingen (samen “de Groep”) opgesteld in overeenstemming met International Financial Reporting Standards (IFRS) zoals goedgekeurd door de Europese Unie en met de in België van toepassing zijnde wettelijke en reglementaire voorschriften. Deze geconsolideerde jaarrekening omvat de geconsolideerde balans op 31 maart 2015 en de geconsolideerde winst- en verlies rekening, het geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten, het geconsolideerde mutatieoverzicht van het eigen vermogen en het geconsolideerde kasstroomoverzicht voor het boekjaar afgesloten op die datum, evenals een toelichting die een overzicht van de voornaamste gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige informatieverschaffing bevat. Het geconsolideerde balanstotaal bedraagt EUR (miljoen) 3.661,2 en het geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten sluit af met een winst van het boekjaar van EUR (miljoen) 321,4.

Verantwoordelijkheid van het bestuursorgaan voor het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening

Het bestuursorgaan is verantwoordelijk voor het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening die een getrouw beeld geeft in overeenstemming met International Financial Reporting Standards (IFRS), zoals goedgekeurd door de Europese Unie en met de in België van toepassing zijnde wettelijke en reglementaire voorschriften, alsook voor het implementeren van een interne beheersing die het bestuursorgaan noodzakelijk acht voor het opstellen van een geconsolideerde jaarrekening die geen afwijkingen van materieel belang bevat, die het gevolg zijn van fraude of van fouten.

Verantwoordelijkheid van de commissaris

Het is onze verantwoordelijkheid een oordeel over deze geconsolideerde jaarrekening tot uitdrukking te brengen op basis van onze controle. Wij hebben onze controle volgens de internationale controlestandaarden (ISA’s) uitgevoerd. Die standaarden vereisen dat wij aan de deontologische vereisten voldoen alsook de controle plannen en uitvoeren om een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen dat de geconsolideerde jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat.

Een controle omvat werkzaamheden ter verkrijging van controle-informatie over de in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen bedragen en toelichtingen. De geselecteerde werkzaamheden zijn afhankelijk van de beoordeling door de commissaris, met inbegrip van diens inschatting van de risico's van een afwijking van materieel belang in de geconsolideerde jaarrekening als gevolg van fraude of van fouten. Bij het maken van die risico-inschatting neemt de commissaris de interne beheersing van de Groep in aanmerking die relevant is voor het opstellen door de Vennootschap van de geconsolideerde jaarrekening, die een getrouw beeld geeft, teneinde controlewerkzaamheden op te zetten die in de gegeven omstandigheden geschikt zijn maar die niet gericht zijn op het geven van een oordeel over de effectiviteit van de interne beheersing van de Groep. Een controle omvat tevens een evaluatie van de geschiktheid van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en van de redelijkheid van door het bestuursorgaan gemaakte schattingen, alsmede een evaluatie van de presentatie van de geconsolideerde jaarrekening als geheel.

Wij hebben van de verantwoordelijken en van het bestuursorgaan van de Vennootschap de voor onze controle vereiste ophelderingen en inlichtingen verkregen.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is om daarop ons oordeel zonder voorbehoud te baseren.

Oordeel zonder voorbehoud

Naar ons oordeel geeft de geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van het vermogen en de geconsolideerde financiële toestand van de Groep op 31 maart 2015 evenals van haar geconsolideerde resultaten en geconsolideerde kasstromen voor het boekjaar eindigend op die datum, in overeenstemming met International Financial Reporting Standards (IFRS) zoals goedgekeurd door de Europese Unie en met de in België van toepassing zijnde wettelijke en reglementaire voorschriften.

Verslag betreffende overige door wet- en regelgeving gestelde eisen

Het bestuursorgaan is verantwoordelijk voor het opstellen en de inhoud van het jaarverslag (meer in het bijzonder Deel 4 Corporate Governance en Deel 5 Financieel verslag van het jaarverslag) over de geconsolideerde jaarrekening.

In het kader van ons mandaat en overeenkomstig de Belgische bijkomende norm bij de in België van toepassing zijnde internationale controlestandaarden, is het onze verantwoordelijkheid om, in alle van materieel belang zijnde opzichten, de naleving van bepaalde wettelijke en bestuursrechtelijke voorschriften na te gaan. Op grond hiervan doen wij de volgende bijkomende verklaring die niet van aard is om de draagwijdte van ons oordeel over de geconsolideerde jaarrekening te wijzigen:



*Verlag van de commissaris aan de algemene vergadering van
Etn. Fr. Colruyt NV over het boekjaar afgesloten op 31 maart 2015
Verlag over de geconsolideerde jaarrekening*

- Het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening behandelt de door de wet vereiste inlichtingen, stemt in alle van materieel belang zijnde opzichten overeen met de geconsolideerde jaarrekening en bevat geen van materieel belang zijnde inconsistenties ten aanzien van de informatie waarover wij beschikken in het kader van ons mandaat. Het bestuursorgaan is procedures aan het implementeren die hen een gepaste basis vormen voor de beschrijving van de belangrijkste kenmerken van de interne controle- en risicobeheerssystemen in verband met het financiële verslaggevingsproces zoals opgenomen in het jaarverslag.

Kontich, 3 juli 2015

KPMG Bedrijfsrevisoren
Commissaris
vertegenwoordigd door



L. Ruysen
Bedrijfsrevisor

TOELICHTINGEN BIJ DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

1. Grondslagen voor financiële verslaggeving.....	151
2. Segmentinformatie.....	162
3. Omzet en brutowinst.....	165
4. Overige bedrijfsopbrengsten en -kosten.....	166
5. Diensten en diverse goederen.....	167
6. Personeelsbeloningen.....	167
7. Netto financieel resultaat.....	168
8. Winstbelastingen.....	168
9. Goodwill.....	169
10. Immateriële vaste activa.....	170
11. Materiële vaste activa.....	172
12. Investerings in geassocieerde ondernemingen.....	174
13. Investerings in joint ventures opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode.....	174
14. Beleggingen.....	176
15. Bedrijfscombinaties.....	176
16. Groep van af te stoten balanselementen geklasseerd als aangehouden voor verkoop en verkoop van dochterondernemingen.....	176
17. Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen.....	177
18. Voorraden.....	178
19. Handelsvorderingen en overige vorderingen.....	178
20. Geldmiddelen en kasequivalenten.....	180
21. Eigen vermogen.....	180
22. Winst per aandeel.....	181
23. Voorzieningen.....	182
24. Langlopende verplichtingen met betrekking tot personeelsbeloningen.....	182
25. Rentedragende verplichtingen.....	184
26. Handelsschulden, verplichtingen m.b.t. personeelsbeloningen en overige verplichtingen.....	185
27. Risicobeheer.....	185
28. Rechten en verplichtingen buiten balans.....	188
29. Voorwaardelijke verplichtingen en voorwaardelijke activa.....	189
30. Betaalde en voorgestelde dividenden.....	189
31. Verbonden partijen.....	190
32. Gebeurtenissen na balansdatum.....	191
33. Vergoedingen van de commissaris.....	191
34. Lijst van geconsolideerde ondernemingen.....	192
35. Verkorte (niet-geconsolideerde) jaarrekening van Etn. Fr. Colruyt N.V., opgesteld volgens Belgische boekhoudnormen.....	193

TOELICHTINGEN BIJ DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

De volgende toelichtingen bij de geconsolideerde jaarrekening maken integraal deel uit van deze geconsolideerde jaarrekening.

1. Grondslagen voor financiële verslaggeving

Etn. Fr. Colruyt N.V. (verder 'de Entiteit' genoemd) is gevestigd in België, te 1500 Halle en is op NYSE Euronext Brussel genoteerd onder code COLR. De geconsolideerde jaarrekening over het boekjaar 2014/15, eindigend op 31 maart 2015, omvat de Entiteit, haar dochterondernemingen (samen 'Colruyt Group' genoemd) en het belang van Colruyt Group in geassocieerde ondernemingen en joint ventures.

De geconsolideerde jaarrekening over het boekjaar 2014/15 werd door de Raad van Bestuur goedgekeurd voor publicatie op 19 juni 2015, onder voorbehoud van de goedkeuring van de statutaire niet-geconsolideerde jaarrekening door de aandeelhouders tijdens de Algemene Vergadering der Aandeelhouders, die zal plaatsvinden op 30 september 2015. Conform de Belgische wetgeving zal de geconsolideerde jaarrekening tijdens dezelfde vergadering ter informatie voorgesteld worden aan de aandeelhouders van Colruyt Group. De geconsolideerde jaarrekening is niet onderworpen aan wijzigingen, behalve als het gaat om wijzigingen als gevolg van eventuele beslissingen van de aandeelhouders betreffende de statutaire niet-geconsolideerde jaarrekening die een impact hebben op de geconsolideerde jaarrekening.

1.1. Presentatiebasis

De geconsolideerde jaarrekening wordt uitgedrukt in miljoenen EUR afgerond op één decimaal, waardoor totalen en subtotaal enigszins kunnen afwijken.

De geconsolideerde jaarrekening heeft betrekking op de financiële toestand per

31 maart en wordt opgemaakt op basis van de historische kostprijsmethode met uitzondering van derivaten en financiële activa die beschikbaar zijn voor verkoop of aangehouden worden voor handelsdoeleinden, dewelke gewaardeerd worden tegen reële waarde.

De geconsolideerde jaarrekening wordt opgesteld vóór winstverdeling van de moedermaatschappij zoals voorgesteld aan de Algemene Vergadering der Aandeelhouders.

De opstelling van de geconsolideerde jaarrekening in overeenstemming met IFRS vereist dat het management van Colruyt Group oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt. Deze zijn van invloed op de toepassing van de grondslagen en aldus op de gerapporteerde waarden van activa en verplichtingen en van opbrengsten en kosten. Dit is onder meer het geval voor goodwill (toelichting 9. *Goodwill*), financiële activa (toelichting 14. *Beleggingen*), voor uitgestelde belastingen (toelichting 17. *Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen*), voorraden (toelichting 18. *Voorraden*), voorzieningen (toelichting 23. *Voorzieningen*) en voor personeelsbeloningen (toelichtingen 24. *Langlopende verplichtingen met betrekking tot personeelsbeloningen* en 26. *Handels-schulden, verplichtingen m.b.t. personeelsbeloningen en overige verplichtingen*).

De schattingen en hieraan verbonden veronderstellingen zijn gebaseerd op ervaringen uit het verleden en verschillende andere elementen die gegeven de omstandigheden als redelijk beschouwd kunnen worden. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen.

De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden jaarlijks beoordeeld en bijgestuurd. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin

de schatting wordt herzien, op voorwaarde dat de herziening alleen voor die periode gevolgen heeft. Indien de herziening gevolgen heeft voor zowel de verslagperiode als de toekomstige periode(s) dan wordt de herziening opgenomen in de periode van herziening en de toekomstige periode(s).

Colruyt Group heeft beslist om enkele presentatiewijzigingen door te voeren.

Vanaf boekjaar 2014/15 worden de aanleg, het gebruik en de terugname van voorzieningen en waardeverminderingen op vlottende activa in de winst- en verliesrekening opgenomen onder de kostensoorten waarop zij betrekking hebben. De betrokken rubrieken werden aangepast voor het vergelijkende boekjaar 2013/14 door een herclassificatie in de winst- en verliesrekening voor een bedrag van EUR 5,7 miljoen. Dit leidt tot een verhoging van de kosten opgenomen onder 'Diensten en diverse goederen' met EUR 3,7 miljoen, een verhoging van de kosten opgenomen onder 'Personeelsbeloningen' met EUR 3,1 miljoen en een verlaging van de 'Overige bedrijfskosten' met EUR 1,1 miljoen. De lijn 'Voorzieningen en waardeverminderingen op vlottende activa' valt bijgevolg weg.

Daarnaast worden de kortlopende voorzieningen vanaf boekjaar 2014/15 apart gepresenteerd van de langlopende voorzieningen op de geconsolideerde balans. In de vergelijkende cijfers van het boekjaar 2013/14 werd een bedrag van EUR 4,9 miljoen overgeboekt naar de kortlopende voorzieningen.

De twee bovenstaande aanpassingen hebben geen impact op de brutowinst, het bedrijfsresultaat (EBIT) of de winst van het boekjaar.

Ten slotte werd de presentatiewijze van het 'geconsolideerd mutatieoverzicht van het

eigen vermogen' gewijzigd. Deze wijziging resulteerde in een verschuiving binnen de beginbalansen van het vergelijkende boekjaar ten bedrage van EUR 7,7 miljoen. Meer bepaald zijn de beginsaldo's van 'Korting bij kapitaalverhoging', 'Resultaat op als winstdeelneming uitgekeerde aandelen' en 'Variantie van provisie winstdeelneming af te wikkelen in aandelen' zoals in het jaarverslag van het boekjaar 2013/14 gepresenteerd in 'Overige reserves', verschoven naar 'Overgedragen resultaten'. Verder is er ook een mutatie van de lijn 'Ingekochte eigen aandelen' naar 'Eigen aandelen uitgekeerd als winstdeelneming' ten bedrage van EUR 0,5 miljoen. Het betreft resultaat op als winstdeelneming uitgekeerde aandelen. Voor een beschrijving van de inhoud per reserve, verwijzen we naar toelichting 1.4. *Andere grondslagen voor financiële verslaggeving*.

Voor het overige zijn de hierna uiteenzette grondslagen voor financiële verslaggeving consistent toegepast voor alle gepresenteerde periodes in deze geconsolideerde jaarrekening.

1.2. Overeenstemmingsverklaring

De geconsolideerde jaarrekening van Colruyt Group wordt opgesteld in overeenstemming met 'International Financial Reporting Standards (IFRS)', zoals uitgevaardigd door de 'International Accounting Standards Board' (IASB) en aanvaard door de Europese Unie tot en met 31 maart 2015.

Volgende (aangepaste) standaarden, interpretaties en verbeteringen zijn voor Colruyt Group effectief vanaf 1 april 2014, geen van alle heeft echter een significante invloed op de geconsolideerde jaarrekening van Colruyt Group:

- IAS 28 (Aanpassing), '*Investeringen in geassocieerde ondernemingen en joint ventures*'. De aanpassing betreft voornamelijk de boekhoudkundige verwerking van joint ventures volgens de vermogensmutatiemethode. Deze aanpassing verduidelijkt dat IFRS 5 '*Vaste activa aangehouden voor verkoop en beëindigde bedrijfsactiviteiten*' van toepassing is op een investering, of een deel van een investering, in een geassocieerde onderneming of joint venture die voldoet aan de criteria om te worden getoond als aangehouden voor verkoop. Daarnaast zal een entiteit bij de beëindiging van invloed van betekenis of gezamenlijke zeggenschap, zelfs

indien de investering in de geassocieerde onderneming een investering in een joint venture wordt of vice versa, het in bezit gehouden belang niet herwaarden.

- IAS 32 (Aanpassing), '*Financiële instrumenten: presentatie - Saldering van financiële activa en verplichtingen*'. De aanpassing verduidelijkt de regels met betrekking tot de saldering van financiële activa en verplichtingen.
- IAS 36 (Aanpassing), '*Bijzondere waardevermindering van activa - Informatieververschaffing over de realiseerbare waarde van niet-financiële activa*'. De verplichte toelichting van de realiseerbare waarde wordt beperkt tot gevallen waarin een bijzondere waardevermindering werd geboekt of teruggedraaid. Bijkomende toelichting wordt gevraagd met betrekking tot de waardering aan reële waarde min verkoopkosten.
- IAS 39 (Aanpassing), '*Financiële Instrumenten: Opname en waardering - Novatie van derivaten en voortzetting van hedge accounting*'. De vernieuwing (novatie) van een derivaat aangewezen als een afdekkinginstrument dient niet te worden beschouwd als een gebeurtenis die tot een stopzetting van hedge accounting zou kunnen leiden als aan bepaalde criteria wordt voldaan.
- IFRS 10, '*Geconsolideerde jaarrekening*'. IFRS 10 vervangt de bepalingen met betrekking tot de geconsolideerde jaarrekening uit IAS 27, '*Geconsolideerde jaarrekening en enkelvoudige jaarrekening*'. SIC 12, '*Consolidatie - Voor een bijzonder doel opgerichte entiteiten*', werd geannuleerd bij de publicatie van IFRS 10. Volgens IFRS 10 is zeggenschap de enige basis voor consolidatie. Er wordt een nieuwe definitie voor zeggenschap ingevoerd die drie elementen omvat:
 - (a) macht over een entiteit;
 - (b) blootstelling aan, of rechten op veranderlijke opbrengsten als gevolg van betrokkenheid in een entiteit;
 - (c) de mogelijkheid om macht uit te oefenen over een entiteit teneinde het bedrag van deze opbrengsten te beïnvloeden.
- IFRS 11, '*Gezamenlijke overeenkomsten*'. IFRS 11 vervangt IAS 31, '*Belangen in joint ventures*'. De standaard behandelt de classificatie van gezamenlijke overeenkomsten waarin twee of meer partijen

gezamenlijke zeggenschap hebben. SIC 13, '*Entiteiten waarover gezamenlijk de zeggenschap wordt uitgeoefend - Niet-monetaire bijdragen door deelnemers in een joint venture*', werd geannuleerd bij de publicatie van IFRS 11. Volgens IFRS 11 worden gezamenlijke overeenkomsten geclassificeerd:

- hetzij als gezamenlijke bedrijfsactiviteiten;
- hetzij als joint ventures.

IAS 31 onderscheidde daarentegen drie types van gezamenlijke overeenkomsten: gezamenlijke entiteiten, gezamenlijke activa en gezamenlijke activiteiten. Verder dienen joint ventures geconsolideerd te worden volgens de vermogensmutatiemethode.

- IFRS 12, '*Informatieververschaffing over belangen in andere entiteiten*'. Deze standaard omvat vereisten voor de toelichting voor entiteiten die belangen hebben in dochterondernemingen, gezamenlijke overeenkomsten (gezamenlijke bedrijfsactiviteiten of joint ventures), geassocieerde ondernemingen en/of niet-geconsolideerde gestructureerde entiteiten. Deze standaard heeft voor Colruyt Group enkel een impact op de toelichtingen in het jaarverslag.
- IFRS 10, 11 en 12 (Aanpassing), '*Geconsolideerde jaarrekening, Gezamenlijke overeenkomsten, Informatieververschaffing over belangen in andere entiteiten: hulp bij overgangsbepalingen*'. Deze aanpassing beperkt de mogelijke herwerkingen als gevolg van de toepassing van IFRS 10, IFRS 11 en IFRS 12 tot één jaar.
- IFRS 10, 12 en IAS 27 (Aanpassing), '*Beleggingsentiteiten*'. Bepaalde beleggingsentiteiten worden vrijgesteld van consolidatie en moeten hun investeringen op één lijn rapporteren op de balans, gewaardeerd aan reële waarde. Er worden eveneens nieuwe toelichtingen ingevoerd voor beleggingsentiteiten in IFRS 12 en IAS 27.

Colruyt Group paste onderstaande voor de groep relevante (aangepaste) standaarden, interpretaties en verbeteringen, die op datum van de goedkeuring van deze geconsolideerde jaarrekening gepubliceerd waren, niet vervoegd toe:

- IAS 1 (Aanpassing), '*Presentatie van jaarrekeningen - Initiatief rond informatieververschaffing*' (ingangsdatum voor Colruyt Group 1 april 2016). De aanpassing verduidelijkt de richtlijnen met betrekking

tot het principe van materialiteit, de presentatie van de balans en het overzicht van de gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten en met betrekking tot de volgorde van de toelichtingen. Deze aanpassing heeft geen invloed op de geconsolideerde jaarrekening van Colruyt Group.

- IAS 16 en IAS 38 (Aanpassing), *'Materiële en immateriële vaste activa - Verduidelijking van aanvaardbare afschrijvingsmethodes'* (ingangsdatum voor Colruyt Group 1 april 2016). Deze aanpassing verduidelijkt dat de afschrijvingsmethode van materiële vaste activa niet gebaseerd mag zijn op het opbrengstenpatroon dat gegenereerd wordt over de tijd. Voor immateriële vaste activa is een dergelijke afschrijvingsmethode slechts toegestaan onder beperkte voorwaarden. Deze aanpassing heeft geen invloed op de geconsolideerde jaarrekening van Colruyt Group.
- IAS 19 (Aanpassing), *'Personeelsbeloningen - Werknemersbijdragen'* (ingangsdatum voor Colruyt Group 1 april 2015). De boekhoudkundige verwerking van bijdragen van werknemers of derden aan toegezegd-pensioenregelingen wordt vereenvoudigd. Indien de bijdragen onafhankelijk zijn van het aantal dienstjaren, kunnen deze als een vermindering van de pensioenkost verwerkt worden in de periode waarin de dienst wordt verleend (dit is een toegelaten maar geen verplichte methode). Deze aanpassing heeft geen invloed op de geconsolideerde jaarrekening van Colruyt Group.
- IFRS 9, *'Financiële instrumenten'* (ingangsdatum voor Colruyt Group 1 april 2018). Deze standaard zal IAS 39 *'Financiële Instrumenten: Opname en waardering'* vervangen. IFRS 9 introduceert een nieuw model met betrekking tot de erkenning van bijzondere waardeverminderingen gebaseerd op de "verwachte" verliezen en beperkte aanpassingen aan de classificatie en waardering van financiële activa. IFRS 9 bevat ook nieuwe algemene vereisten voor hedge accounting die hedge accounting verder aligneren met het risicomanagement. De mogelijke impact van de standaard werd nog niet ingeschat.
- IFRS 10, IFRS 12 en IAS 28 (Aanpassing), *'Beleggingsentiteiten - Toepassing van de consolidatievrijstelling'* (ingangsdatum voor Colruyt Group 1 april 2016).

Deze aanpassing verduidelijkt wanneer de vrijstellingen van consolidatie voor beleggingsentiteiten toegepast kunnen worden. Deze aanpassing heeft geen invloed op de geconsolideerde jaarrekening van Colruyt Group.

- IFRS 10 en IAS 28 (Aanpassing), *'Verkoop of inbreng van activa tussen investeerder en de geassocieerde onderneming of joint venture'* (ingangsdatum voor Colruyt Group 1 april 2016). De aanpassing lost een tegenstelling op tussen IFRS 10 en IAS 28. De aanpassingen verduidelijken dat bij de verkoop of de inbreng van activa aan een joint venture of geassocieerde onderneming, de verwerking van de winst of het verlies afhangt van het feit of de activa voldoen aan de definitie van een bedrijf (business) volgens IFRS 3, *'Bedrijfscombinaties'*. Als de activa een bedrijf vertegenwoordigen, wordt de winst of het verlies volledig opgenomen. Zo niet, wordt het aandeel van de investeerder in de winst of het verlies geëlimineerd. De wijziging zal naar verwachting geen impact hebben op de geconsolideerde jaarrekening van Colruyt Group.
- IFRS 11 (Aanpassing), *'Gezamenlijke overeenkomsten - Verwerking van overnames van deelnemingen in gezamenlijke bedrijfsactiviteiten'* (ingangsdatum voor Colruyt Group 1 april 2016). Wanneer een entiteit een initieel of bijkomend belang verwerft in een gezamenlijke bedrijfsactiviteit en deze gezamenlijke activiteit een 'bedrijf' vormt zoals gedefinieerd onder IFRS 3 *'Bedrijfscombinaties'*, dan dienen de principes beschreven in IFRS 3 *'Bedrijfscombinaties'* op de transactie toegepast te worden. Ook de toelichtingen die vereist zijn voor bedrijfscombinaties dienen in dit geval opgesteld te worden. De wijziging zal naar verwachting geen impact hebben op de geconsolideerde jaarrekening van Colruyt Group.
- IFRS 15, *'Opbrengsten uit contracten met klanten'* (ingangsdatum voor Colruyt Group 1 april 2017). Deze nieuwe standaard zal de bestaande standaarden IAS 18 *'Opbrengsten'* en IAS 11 *'Onderhanden projecten in opdracht van derden'* vervangen, alsook een aantal gerelateerde IFRIC-interpretaties waaronder IFRIC 13 *'Loyaliteitsprogramma's'*. Deze standaard introduceert een nieuw model met vijf stappen voor de erkenning van opbrengsten die voortvloeien uit contracten

met klanten. Het basisprincipe van deze standaard is dat een entiteit opbrengsten erkent in die mate dat dit een weergave is van de overdracht van beloofde goederen of diensten aan klanten, voor een bedrag dat de weerspiegeling is van de vergoeding waarop de entiteit meent recht te hebben in ruil voor die goederen of diensten. Daarnaast introduceert de standaard ook meer uitgebreide toelichtingen rond opbrengsten. De analyse van de mogelijke impact van deze standaard voor Colruyt Group is lopende.

- Verbeteringen aan IFRS cyclus 2010-2012 gepubliceerd in december 2013 (ingangsdatum voor Colruyt Group 1 april 2015) zijn een verzameling van kleinere verbeteringen op bestaande standaarden: IFRS 2 *'Op aandelen gebaseerde betalingen'*, IFRS 3 *'Bedrijfscombinaties'*, IFRS 8 *'Operationele Segmenten'*, IFRS 13 *'Waardering tegen reële waarde'*, IAS 16 *'Materiële vaste activa'*, IAS 24 *'Informatieverschaffing over verbonden partijen'* en IAS 38 *'Immateriële activa'*. Deze verbeteringen hebben geen materiële impact op de geconsolideerde jaarrekening van Colruyt Group.
- Verbeteringen aan IFRS cyclus 2011-2013 gepubliceerd in december 2013 (ingangsdatum voor Colruyt Group 1 april 2015) zijn een verzameling van kleinere verbeteringen op bestaande standaarden: IFRS 1 *'Eerste toepassing van International Financial Reporting Standards'*, IFRS 3 *'Bedrijfscombinaties'*, IFRS 13 *'Waardering tegen reële waarde'* en IAS 40 *'Vastgoedbeleggingen'*. Deze verbeteringen hebben geen materiële impact op de geconsolideerde jaarrekening van Colruyt Group.
- Verbeteringen aan IFRS cyclus 2012-2014 gepubliceerd in september 2014 (ingangsdatum voor Colruyt Group 1 april 2016) zijn een verzameling van kleinere verbeteringen op bestaande standaarden: IFRS 5 *'Vaste activa aangehouden voor verkoop en beëindigde bedrijfsactiviteiten'*, IFRS 7 *'Financiële instrumenten: Informatieverschaffing'*, IAS 19 *'Personeelsbeloningen'* en IAS 34 *'Tussentijdse financiële verslaggeving'*. Deze verbeteringen hebben geen materiële impact op de geconsolideerde jaarrekening van Colruyt Group.
- IFRIC 21 *'Heffingen'* (ingangsdatum voor Colruyt Group 1 april 2015). Deze interpretatie geeft aan in welke omstandigheden een heffing opgelegd door

de overheid moet worden geboekt in overeenstemming met IAS 37 'Voorzieningen, voorwaardelijke verplichtingen en voorwaardelijke activa'. De toepassing van deze interpretatie heeft geen invloed op de geconsolideerde jaarrekening van Colruyt Group.

1.3. Consolidatieprincipes

De geconsolideerde jaarrekening van Colruyt Group omvat de rekeningen van de Entiteit, haar dochterondernemingen na eliminatie van onderlinge rekeningen en transacties, en het belang van Colruyt Group in geassocieerde ondernemingen en joint ventures.

a. Dochterondernemingen

Dochterondernemingen zijn entiteiten waarover Colruyt Group zeggenschap heeft. Er is sprake van zeggenschap indien Colruyt Group blootgesteld is aan, of rechten heeft op, veranderlijke opbrengsten uit hoofde van zijn betrokkenheid bij de deelneming en indien Colruyt Group over de mogelijkheid beschikt deze opbrengsten via zijn macht over de deelneming te beïnvloeden. Bij de beoordeling of er sprake is van zeggenschap wordt rekening gehouden met alle feiten en omstandigheden. De jaarrekeningen van dochterondernemingen zijn in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen vanaf de datum waarop voor het eerst sprake is van zeggenschap, tot aan het moment waarop deze eindigt.

Minderheidsbelangen in dochterondernemingen worden afzonderlijk voorgesteld van het eigen vermogen van Colruyt Group. Het minderheidsbelang kan initieel gewaardeerd worden aan de reële waarde of overeenkomstig het aandeel in de reële waarde van de overgenomen identificeerbare netto-activa. De keuze voor de waardering van de minderheidsbelangen wordt geval per geval gemaakt. Na de overname worden de minderheidsbelangen gewaardeerd als het initiële bedrag van de minderheidsbelangen plus het aandeel van deze minderheidsbelangen in de toekomstige wijzigingen in eigen vermogen. Het totaalresultaat wordt aan de minderheidsbelangen toegewezen, zelfs als dit een negatief saldo tot gevolg kan hebben.

Wijzigingen van het belang van Colruyt Group in een dochteronderneming die niet tot een verlies van zeggenschap leiden, worden behandeld als transacties tussen

aandeelhouders. De boekwaarden van het belang van Colruyt Group en de minderheidsbelangen worden derhalve rechtstreeks in het eigen vermogen aangepast om de nieuwe proportionele belangen in de dochteronderneming te weerspiegelen.

Wanneer Colruyt Group de zeggenschap verliest over een dochteronderneming wordt de winst of het verlies bij afstoting berekend als het verschil tussen:

- de som van de reële waarde van de overgedragen vergoeding en van de reële waarde van het aangehouden belang; en
- de voorheen opgenomen boekwaarden van de activa (met inbegrip van goodwill) en de verplichtingen van de dochteronderneming en de eventuele minderheidsbelangen.

Bedragen die voorheen opgenomen zouden zijn in de niet-gerealiseerde resultaten met betrekking tot de dochteronderneming worden op dezelfde manier opgenomen (d.i. herclassificatie naar winst of verlies of rechtstreeks naar de overgedragen resultaten) als wanneer de betreffende activa of verplichtingen werden afgestoten. De reële waarde van elk aangehouden belang in de vroegere dochteronderneming op datum van het verlies van zeggenschap wordt als de reële waarde bij initiële opname beschouwd voor waardering volgens IAS 39 'Financiële instrumenten: opname en waardering', of indien van toepassing, als de kost bij initiële opname van een geassocieerde onderneming of entiteit waarover gezamenlijk zeggenschap wordt uitgeoefend.

b. Geassocieerde ondernemingen

Geassocieerde ondernemingen zijn entiteiten waarin Colruyt Group invloed van betekenis heeft op het financiële en operationele beleid, maar waarover het geen zeggenschap of gezamenlijke zeggenschap heeft.

Deelnemingen in geassocieerde ondernemingen worden in de consolidatie verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode vanaf de datum waarop de invloed van betekenis begint tot de datum waarop de invloed van betekenis eindigt. Indien er, na de toepassing van de vermogensmutatiemethode, een aanwijzing bestaat van een bijzondere waardevermindering, dan berekent Colruyt Group het bedrag van de bijzondere waardevermindering als het verschil tussen de realiseerbare waarde en de boekwaarde van de deelneming in de

geassocieerde onderneming. Wanneer het aandeel van Colruyt Group in het verlies, de boekwaarde van het belang in de geassocieerde onderneming overschrijdt, wordt de boekwaarde ervan in de balans van Colruyt Group tot nul herleid en worden verdere verliezen niet meer in rekening gebracht, behalve voor zover Colruyt Group verplichtingen heeft aangegaan namens deze geassocieerde onderneming.

c. Joint ventures

Joint ventures zijn entiteiten waarover Colruyt Group gezamenlijke zeggenschap heeft en waarbij deze zeggenschap in een contractuele overeenkomst is vastgelegd. Gezamenlijke zeggenschap veronderstelt dat besluiten over de relevante activiteiten unanieme instemming vereisen van de partijen die de zeggenschap delen.

Colruyt Group neemt zijn belang in joint ventures op vanaf de datum waarop voor het eerst gezamenlijke zeggenschap bestaat tot de datum waarop deze eindigt en dit volgens de vermogensmutatiemethode. Indien er, na de toepassing van de vermogensmutatiemethode, een aanwijzing bestaat van een bijzondere waardevermindering, dan berekent Colruyt Group het bedrag van de bijzondere waardevermindering als het verschil tussen de realiseerbare waarde en de boekwaarde van de deelneming in de joint venture.

d. Geëlimineerde transacties bij de consolidatie

Intragroepssaldi en -transacties, met inbegrip van niet-gerealiseerde winsten op intragroepstransacties, worden bij de opstelling van de geconsolideerde jaarrekening geëlimineerd.

Niet-gerealiseerde winsten uit transacties met geassocieerde ondernemingen en joint ventures worden geëlimineerd naar rato van het belang van Colruyt Group in de geassocieerde ondernemingen of joint ventures.

Voor niet-gerealiseerde verliezen gelden dezelfde eliminatieregels als voor de niet-gerealiseerde winsten, met dit verschil dat ze enkel worden geëlimineerd voor zover er geen indicatie voor bijzondere waardevermindering bestaat.

e. Bedrijfscombinaties

De overname van bedrijven ('businesses' onder IFRS 3 'Bedrijfscombinaties') wordt

verwerkt volgens de overnamemethode. De vergoeding voor elke bedrijfscombinatie wordt berekend als de som van de reële waarden van de door de overnemende partij overgedragen activa op de overnamedatum, de door de overnemende partij aangegane verplichtingen jegens voormalige eigenaars van de overgenomen partij en de door de overnemende partij uitgegeven eigenvermogensinstrumenten in ruil voor zeggenschap.

Aan de overname gerelateerde kosten worden onmiddellijk in winst en verlies opgenomen wanneer ze worden opgelopen, behalve als zij betrekking hebben op de uitgifte van vreemd- of eigenvermogensinstrumenten. In dat geval worden deze kosten respectievelijk in mindering van de vreemdvermogensinstrumenten en in mindering van het eigen vermogen opgenomen.

Waar van toepassing omvat de vergoeding voor de overname elk actief of verplichting als gevolg van een voorwaardelijke vergoedingsovereenkomst, die gewaardeerd wordt aan de reële waarde op overnamedatum. Toekomstige wijzigingen aan deze reële waarden worden retrospectief verwerkt als ze beantwoorden aan aanpassingen tijdens de waarderingsperiode (zie hieronder). Alle andere wijzigingen aan de reële waarde van de voorwaardelijke vergoeding opgenomen als actief of verplichting worden opgenomen in overeenstemming met de relevante IFRS. Indien een verplichting om een voorwaardelijke vergoeding te betalen, voldoet aan de definitie van een financieel instrument dat wordt geclassificeerd als eigen vermogen, vindt geen latere herwaardering plaats en wordt de afwikkeling verantwoord binnen het eigen vermogen.

Wanneer een bedrijfscombinatie in verschillende fasen wordt gerealiseerd, wordt het voorheen aangehouden belang van Colruyt Group geherwaardeerd aan de reële waarde op overnamedatum (d.i. de datum waarop de zeggenschap wordt verworven) en de eventuele winst of het eventuele verlies wordt rechtstreeks in winst of verlies opgenomen. Bedragen die voorheen werden opgenomen in de niet-gerealiseerde resultaten als gevolg van het belang in de overgenomen partij, worden verwerkt op dezelfde basis die vereist zou zijn indien de overnemende partij het voorheen aangehouden belang direct had vervreemd.

De identificeerbare activa, verplichtingen en voorwaardelijke verplichtingen die aan de opnamecriteria volgens IFRS 3 '*Bedrijfscombinaties*' voldoen, worden opgenomen aan hun reële waarde op overnamedatum, behalve:

- uitgestelde belastingvorderingen of -verplichtingen en verplichtingen en activa uit hoofde van de personeelsbeloningen worden opgenomen en gewaardeerd in overeenstemming met respectievelijk IAS 12 '*Winstbelastingen*' en IAS 19 '*Personeelsbeloningen*';
- verplichtingen of eigenvermogensinstrumenten verbonden aan de vervanging door Colruyt Group van beloningen in de vorm van op aandelen van een overgenomen partij gebaseerde betalingen worden gewaardeerd in overeenstemming met IFRS 2 '*Op aandelen gebaseerde betalingen*';
- activa (of groepen activa die worden afgestoten) die geclassificeerd worden als aangehouden voor verkoop in overeenstemming met IFRS 5 '*Vaste activa aangehouden voor verkoop en beëindigde bedrijfsactiviteiten*', worden in overeenstemming met deze standaard gewaardeerd.

Als de initiële verwerking van een bedrijfscombinatie niet voltooid is op het einde van het boekjaar waarin de bedrijfscombinatie plaatsvond, presenteert Colruyt Group voorlopige bedragen voor de posten die nog niet volledig zijn verwerkt. Tijdens de waarderingsperiode (zie hieronder) worden de opgenomen voorlopige bedragen aangepast, en/of worden bijkomende activa en/of verplichtingen opgenomen om nieuwe informatie te weerspiegelen die verkregen is over feiten en omstandigheden die op de overnamedatum bestonden en die, indien bekend, de waardering van de per die datum opgenomen bedragen hadden beïnvloed.

De waarderingsperiode is de periode die loopt vanaf de overnamedatum tot de datum waarop Colruyt Group de informatie ontvangt die het zocht over feiten en omstandigheden die op de overnamedatum bestonden. De waarderingsperiode is beperkt tot maximaal één jaar vanaf de overnamedatum.

f. Jaarrekeningen van buitenlandse vennootschappen in vreemde valuta

Voor de consolidatie van Colruyt Group

en al zijn dochterondernemingen worden de jaarrekeningen van de individuele dochterondernemingen omgerekend naar euro, de functionele valuta van de Entiteit en de presentatie valuta van de groep. De omrekening gebeurt als volgt:

- activa en verplichtingen tegen de slotkoers van de Europese Centrale Bank op balansdatum;
- opbrengsten, kosten en kasstromen tegen de gemiddelde wisselkoers van het boekjaar (die de wisselkoers op transactiedatum benadert);
- eigen vermogen tegen de historische wisselkoers.

Wisselkoersverschillen, die ontstaan bij de omrekening van de netto-investering in buitenlandse dochterondernemingen, geassocieerde ondernemingen en joint ventures tegen de slotkoers op balansdatum, worden opgenomen in de niet-gerealiseerde resultaten, meer bepaald onder de post '*Cumulatieve omrekeningsverschillen*' in de '*Overige reserves*', behalve het deel dat wordt toegerekend aan minderheidsbelangen.

Bij de verkoop van een buitenlandse activiteit (d.i. verkoop van het volledige belang van Colruyt Group in de buitenlandse activiteit, of verkoop met verlies van zeggenschap over een dochteronderneming met een buitenlandse activiteit, of verlies van gezamenlijke zeggenschap over een joint venture met een buitenlandse activiteit, of verlies van invloed van betekenis over een geassocieerde onderneming met een buitenlandse activiteit) wordt het cumulatieve bedrag dat in het eigen vermogen genomen werd en betrekking heeft op die specifieke buitenlandse operatie, in resultaat genomen als deel van het financieel resultaat. Eventuele wisselkoersverschillen die voorheen toegerekend werden aan de minderheidsbelangen worden uit de balans verwijderd, maar worden niet geherclassificeerd naar het resultaat.

Daarnaast, met betrekking tot de gedeeltelijke afstoting van een dochteronderneming die niet leidt tot het verliezen van zeggenschap over de dochteronderneming door Colruyt Group, wordt het evenredige deel van de gecumuleerde wisselkoersverschillen opnieuw toegewezen aan minderheidsbelangen en wordt niet in het resultaat geboekt. Voor alle andere gedeeltelijke desinvesteringen (d.w.z. gedeeltelijke verkoop van geassocieerde ondernemin-

gen of joint ventures die niet resulteren in het verliezen door Colruyt Group van haar invloed van betekenis of gezamenlijke zeggenschap), wordt het evenredige deel van de cumulatieve omrekeningsverschillen overgeboekt naar het resultaat.

g. Transacties in vreemde valuta

Transacties in vreemde valuta worden opgenomen in de functionele valuta van de entiteit tegen de wisselkoersen die van kracht zijn op de datum van de afsluiting van de transacties.

Alle monetaire activa en verplichtingen, gebaseerd op transacties in vreemde valuta, worden op balansdatum omgerekend tegen de op die datum geldende slotkoers.

Winsten en verliezen die voortvloeien uit transacties in vreemde valuta en uit de omrekening van monetaire activa en verplichtingen in vreemde valuta, worden in de winst- en verliesrekeningen opgenomen.

Niet-monetaire activa en verplichtingen die in vreemde valuta uitgedrukt zijn en op basis van historische kosten worden gewaardeerd, worden omgerekend tegen de wisselkoers per transactiedatum. Niet-monetaire activa en verplichtingen in vreemde valuta die tegen reële waarde worden opgenomen, worden omgerekend tegen de wisselkoersen die golden op de data waarop de reële waarden werden bepaald.

1.4. Andere grondslagen voor financiële verslaggeving

a. Goodwill

Goodwill ontstaat uit een bedrijfscombinatie wordt opgenomen als een actief vanaf het moment dat de zeggenschap is verworven (de overnamedatum). Colruyt Group bepaalt goodwill als het verschil tussen:

- de som van de reële waarde van de overgedragen vergoeding, het opgenomen bedrag van eventuele minderheidsbelangen in de overgenomen partij en indien de bedrijfscombinatie in fasen plaatsvindt, de reële waarde van het voorafgaande belang in de overgenomen partij; en
- het saldo van de identificeerbare verworven activa en aangegane verplichtingen op de overnamedatum.

Indien, na beoordeling, het verschil negatief is, wordt onmiddellijk een winst uit een

voordelige koop in de winst- en verliesrekening opgenomen.

Voor geassocieerde ondernemingen en joint ventures wordt de boekwaarde van goodwill opgenomen in de boekwaarde van de investering.

Goodwill wordt niet afgeschreven, maar wordt jaarlijks getoetst op bijzondere waardeverminderingen of eerder wanneer er aanwijzingen bestaan voor een waardevermindering.

b. Immateriële vaste activa

Onderzoek en ontwikkeling

Kosten ten gevolge van onderzoeksactiviteiten worden opgenomen in de winst- en verliesrekening op het moment dat ze gemaakt worden.

Kosten in het kader van ontwikkelingsactiviteiten, waarbij de resultaten worden aangewend voor een plan of ontwerp bestemd voor de productie van nieuwe of wezenlijk verbeterde producten of processen, worden geactiveerd als volgende voorwaarden voldaan zijn:

- het product of proces is nauwkeurig omschreven en de uitgaven zijn afzonderlijk identificeerbaar en op een betrouwbare manier meetbaar;
- de technische en commerciële haalbaarheid van het product of proces is bewezen en het product of proces zal gecommercialiseerd worden of binnen de onderneming aangewend worden;
- het product of proces zal toekomstige economische voordelen genereren; en
- Colruyt Group beschikt over de nodige technische, financiële en andere middelen om de ontwikkeling te voltooien en te gebruiken of te verkopen.

De geactiveerde kosten vloeien voort uit de waardering volgens integrale kostprijs en omvatten aldus materiaalkosten, directe arbeidskosten en het deel van de indirecte kosten dat redelijkerwijs toegerekend kan worden.

De ontwikkelingskosten die niet aan deze voorwaarden voldoen, worden verwerkt in de winst- en verliesrekening op het moment dat ze gemaakt worden.

De geactiveerde ontwikkelingskosten worden gewaardeerd tegen kostprijs, verminderd met de gecumuleerde afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen.

Overige immateriële vaste activa

De overige immateriële vaste activa worden gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met de gecumuleerde afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen.

Kosten na eerste opname

Kosten na eerste opname voor geactiveerde immateriële vaste activa worden slechts geactiveerd indien hierdoor de toekomstige economische voordelen toenemen die zouden voortvloeien uit de aanwending van het specifiek actief waarop ze betrekking hebben. Alle andere kosten worden verwerkt in de winst- en verliesrekening op moment dat ze gemaakt worden.

Afschrijvingen

Immateriële vaste activa worden lineair afgeschreven ten laste van de winst- en verliesrekening op basis van de geschatte gebruiksduur en dit voor zover de gebruiksduur niet onbepaald is. Immateriële vaste activa worden pas afgeschreven als ze gebruiksklaar zijn.

Voor immateriële vaste activa die nog niet gebruiksklaar zijn en immateriële vaste activa met onbepaalde gebruiksduur wordt minstens één keer per jaar getoetst of er zich een bijzondere waardevermindering heeft voorgedaan.

Colruyt Group maakt bij de immateriële vaste activa onderscheid tussen software, licenties, vergunningen, handelsfondsen, ontwikkelde en andere immateriële vaste activa. Dit onderscheid vertaalt zich in een verschillende gebruiksduur per soort immaterieel vast actief:

- software, licenties en vergunningen: contractueel vastgelegde periode;
- handelsfondsen verworven bij acquisities van verkooppunten: onbepaalde gebruiksduur;
- ontwikkelde immateriële vaste activa: 5 jaar;
- andere immateriële vaste activa: 3 tot 5 jaar.

c. Materiële vaste activa

Materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met gecumuleerde afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. De kostprijs van zelfvervaardigde activa omvat naast de directe materiaalkosten tevens de directe arbeidskosten en het deel van de indirecte vervaardigingsprijs dat redelijkerwijs toegewezen kan worden om het actief op de locatie en in de staat te brengen die

noodzakelijk is om op de beoogde wijze te functioneren. De afschrijvingsmethode, restwaarde en de gebruiksduur worden jaarlijks herbekeken en indien nodig aangepast.

Colruyt Group heeft geopteerd om kapitaal-subsidies te presenteren in mindering van de kostprijs van de materiële vaste activa. De subsidies worden over de gebruiksduur van het af te schrijven actief als een opbrengst opgenomen bij wijze van verlaagde afschrijvingskosten.

In bepaalde gevallen bestaan er verplichtingen tot het afbreken en het in oorspronkelijke staat herstellen van materiële vaste activa; deze worden dan ook opgenomen in de kost of aanschaffingswaarde van het materiële vaste actief waartegenover een voorziening op de balans zal erkend worden.

Kosten na eerste opname

Kosten voor de vervanging van een onderdeel van een materieel vast actief worden geactiveerd op voorwaarde dat de kostprijs van het actief betrouwbaar bepaald kan worden en de kosten zullen resulteren in een toekomstig economisch voordeel.

Kosten die niet aan deze voorwaarden voldoen, worden onmiddellijk opgenomen in de winst- en verliesrekening.

Afschrijvingen

Materiële vaste activa worden lineair afgeschreven ten laste van de winst- en verliesrekening op basis van de geschatte gebruiksduur van ieder onderdeel. Materiële vaste activa met een onbeperkte gebruiksduur worden niet afgeschreven.

De geschatte gebruiksduur wordt als volgt bepaald:

- terreinen: onbeperkt;
- gebouwen: 20 tot 30 jaar;
- onroerende inrichting: 10 tot 15 jaar;
- roerende inrichting, machines, uitrusting, meubilair en rollend materieel: 3 tot 20 jaar;
- informaticamateriaal: 3 tot 5 jaar.

Indien materiële vaste activa bestaan uit onderdelen met ongelijke gebruiksduur worden deze als afzonderlijke posten onder de materiële vaste activa opgenomen.

d. Leaseovereenkomsten

Leaseovereenkomsten worden

geclassificeerd als financiële leases wanneer de lease vrijwel alle aan de eigendom verbonden risico's en voordelen overdraagt aan de lessee (huurder). Alle andere leaseovereenkomsten worden als operationele leases geclassificeerd.

Activa verworven via financiële leaseovereenkomsten worden in de geconsolideerde balans opgenomen op het tijdstip van de aanvang van de leaseperiode tegen het laagste van de reële waarde en de contante waarde van de minimale leasebetalingen, bepaald op het tijdstip van het aangaan van de leaseovereenkomst. De overeenstemmende verplichting ten aanzien van de lessor (verhuurder) wordt opgenomen op de geconsolideerde balans als financiële leaseverplichting.

Indien de eigendom redelijk zeker overgaat op het einde van het contract worden de geleasede activa afgeschreven over dezelfde termijn als gelijkaardige activa in eigendom, zoniet worden ze afgeschreven over de duur van de leaseovereenkomst indien deze korter is.

Leasebetalingen worden opgesplitst in rentelasten en aflossingen van de uitstaande verplichting. Gedurende de leaseperiode worden de rentelasten aan elke periode toegerekend op een manier die resulteert in een constante periodieke rentevoet op het resterende saldo van de verplichting voor elke periode. De financieringslasten worden rechtstreeks in resultaat opgenomen. Voorwaardelijke leasebetalingen worden als kost opgenomen in de periode waarin ze worden opgelopen.

Bij een operationele lease worden de leasebetalingen als kosten opgenomen en lineair gespreid over de leaseperiode, tenzij een andere systematische wijze van toerekening meer representatief is voor het tijds patroon van de voordelen die de gebruiker geniet. Voorwaardelijke leasebetalingen worden als last opgenomen in de periode waarin ze worden opgelopen.

Wanneer kortingen of voordelen worden ontvangen bij het afsluiten van een operationele leaseovereenkomst, worden deze kortingen of voordelen als integraal deel van de totale leasekosten verwerkt. De totale waarde van de kortingen of voordelen, toegestaan door de leasinggever, wordt in mindering gebracht van de leasekosten

en lineair gespreid over de leaseperiode, tenzij een andere systematische wijze van toerekening meer representatief is voor het tijds patroon van de voordelen die de gebruiker geniet.

e. Financiële activa

Colruyt Group bepaalt de classificatie van zijn financiële activa bij de initiële opname.

Beleggingen op lange termijn

Beleggingen op lange termijn omvatten aandelen gehouden in entiteiten die geen dochteronderneming, geen geassocieerde onderneming of joint venture zijn.

Deze deelnemingen worden initieel opgenomen aan reële waarde met inbegrip van eventuele direct toerekenbare transactiekosten. Deze deelnemingen worden in de balans opgenomen onder de voor verkoop beschikbare financiële activa. Na initiële opname worden ze gewaardeerd tegen reële waarde, als die betrouwbaar bepaald kan worden. Is dit niet het geval, dan wordt de belegging gewaardeerd tegen historische kostprijs.

Veranderingen in de boekwaarde van deze deelnemingen, die niet het gevolg zijn van bijzondere waardeverminderingen, worden in het eigen vermogen opgenomen. Voor een belegging in aandelen wordt aangenomen dat een significante of langdurige daling van de reële waarde ervan tot onder de kostprijs een objectieve aanwijzing is voor een bijzondere waardevermindering. Deze bijzondere waardevermindering wordt samen met de veranderingen in reële waarde, die reeds in het eigen vermogen werden verwerkt, opgenomen in de winst- en verliesrekening.

Beleggingen in effecten worden opgenomen op transactiedatum.

Leningen en vorderingen

Leningen en vorderingen zijn niet-afgeleide financiële instrumenten met vaste of bepaalde betalingen die niet genoteerd worden op een actieve markt. Dergelijke financiële activa worden opgenomen op transactiedatum aan reële waarde met inbegrip van eventuele transactiekosten. Nadien worden deze activa gewaardeerd aan geamortiseerde kostprijs door middel van de effectieve rentemethode, na aftrek van bijzondere waardeverminderingen. Indien er objectieve aanwijzingen zijn dat er een bijzondere waardevermindering is

opgetreden op leningen en vorderingen, wordt het bedrag van de waardevermindering bepaald als het verschil tussen de boekwaarde van het actief en de contante waarde van de geschatte toekomstige kasstromen (uitgezonderd toekomstige kredietverliezen die nog niet zijn geleden), verdisconteerd aan de oorspronkelijke effectieve rentevoet van het financieel actief.

De effectieve rentemethode is een methode voor het berekenen van de geamortiseerde kostprijs van een schuldinstrument en voor het toerekenen van rentebaten aan de desbetreffende periode. De effectieve rentevoet is de rentevoet die de verwachte stroom van toekomstige geldontvangsten (met inbegrip van betaalde of ontvangen provisies en vergoedingen die integraal deel uitmaken van de effectieve rentevoet alsook transactiekosten en alle overige premies en kortingen) tijdens de verwachte looptijd van het schuldinstrument of, indien relevant, een kortere periode, exact verdisconteert tot de netto boekwaarde bij initiële opname.

Beleggingen op korte termijn

Beleggingen op korte termijn omvatten beleggingen in effecten die worden aangehouden voor handelsdoeleinden. Ze worden initieel opgenomen als vlottende activa op transactiedatum en gewaardeerd tegen reële waarde. Daarna worden ze gewaardeerd tegen reële waarde waarbij de daaruit voortvloeiende winsten of verliezen worden opgenomen in de winst- en verliesrekening.

Geldmiddelen en kasequivalenten

Geldmiddelen omvatten kas- en banksaldi. Deze worden op transactiedatum erkend. Kasequivalenten omvatten hoofdzakelijk termijnrekeningen die vrijwel onmiddellijk opvraagbaar zijn en die geen materieel risico op waardevermindering in zich dragen. Opgenomen kaskredieten worden als kortlopende verplichtingen gepresenteerd en worden voor het opstellen van de kasstroomtabel in mindering gebracht van de geldmiddelen en kasequivalenten.

f. Activa aangehouden voor verkoop en beëindigde bedrijfsactiviteiten

Een actief, of een groep balanselementen (activa en gerelateerde verplichtingen) die wordt afgestoten, wordt geclassificeerd als aangehouden voor verkoop wanneer de boekwaarde hoofdzakelijk zal worden

gerealiseerd in een verkooptransactie in plaats van door het voortgezette gebruik. Deze voorwaarde is enkel vervuld als de verkoop heel waarschijnlijk geacht wordt en als het actief (of groep balanselementen) die wordt afgestoten, beschikbaar is voor onmiddellijke verkoop in zijn huidige staat. Er kan pas sprake zijn van een zeer waarschijnlijke verkoop als de entiteit zich heeft verbonden tot een plan voor de verkoop van het actief (of groep balanselementen die wordt afgestoten) en als een operationeel plan om een koper te vinden en het plan om de verkoop te voltooien, opgestart is. Bovendien moet de verkoop van het actief (of van groep balanselementen die wordt afgestoten) actief gepromoot worden tegen een redelijke prijs in verhouding tot zijn huidige reële waarde en dient de verkoopovereenkomst naar verwachting afgesloten te worden binnen het jaar na de datum van de classificatie.

Bij classificatie als 'aangehouden voor verkoop' worden activa of groepen van balanselementen die worden afgestoten gewaardeerd tegen de laagste van de boekwaarde en de reële waarde minus verkoopkosten met, indien nodig, een bijzondere waardevermindering die in de winst- en verliesrekening wordt verwerkt. Zodra immateriële en materiële vaste activa geclassificeerd worden als aangehouden voor verkoop worden ze niet langer afgeschreven. Vergelijkende balansinformatie voor voorgaande perioden wordt niet herwerkt om de nieuwe classificatie in de geconsolideerde balans te weerspiegelen.

Een beëindigde bedrijfsactiviteit is een component van een entiteit die, ofwel is afgestoten ofwel is geclassificeerd als aangehouden voor verkoop, een afzonderlijke belangrijke bedrijfsactiviteit of geografisch bedrijfsgebied vertegenwoordigt en zowel operationeel als voor de financiële verslaggeving kan worden onderscheiden van de rest van de entiteit. De winst of het verlies na belastingen, dat uit de beëindigde bedrijfsactiviteit voortvloeit, wordt afzonderlijk gerapporteerd in de geconsolideerde winst- en verliesrekening. Wanneer een activiteit wordt aangemerkt als een beëindigde bedrijfsactiviteit, worden de vergelijkende cijfers in het geconsolideerde overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten herzien alsof de activiteit vanaf het begin van de vergelijkende periode zou zijn beëindigd.

g. Bijzondere waardeverminderingen

De boekwaarde van alle activa, met uitzondering van de uitgestelde belastingvorderingen en de voorraden, wordt minstens één keer per jaar geëvalueerd en onderzocht op eventuele indicaties voor bijzondere waardeverminderingen. Indien zulke indicaties bestaan, wordt voor elk betrokken actief een schatting van de realiseerbare waarde gemaakt.

Goodwill, immateriële vaste activa met onbepaalde gebruiksduur en immateriële vaste activa die nog niet gebruiksklaar zijn worden minstens jaarlijks getoetst op bijzondere waardeverminderingen (ongeacht of er aanwijzingen bestaan voor bijzondere waardevermindering). De realiseerbare waarde is de hoogste waarde van de reële waarde minus de verkoopkosten en de bedrijfswaarde. De bedrijfswaarde is de contante waarde van de geschatte toekomstige kasstromen gebruik makend van een discontovoet vóór belasting die een afspiegeling is van zowel de actuele markt-taxaties van de tijdswaarde van geld, als van de specifieke risico's met betrekking tot het actief. Voor een actief waarvoor geen onafhankelijke kasstromen beschikbaar zijn, wordt de realiseerbare waarde bepaald op basis van de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort. Goodwill wordt steeds toegewezen aan (groepen van) kasstroomgenererende eenheden voor de test op bijzondere waardevermindering.

Een kasstroomgenererende eenheid is de kleinste identificeerbare groep van activa die een instroom van kasmiddelen genereert die in ruime mate onafhankelijk is van de instroom van kasmiddelen van andere activa of groepen van activa. Colruyt Group heeft 'kastroomgenererende eenheid' gedefinieerd als de operationele eenheid waartoe het actief éénduidig toegewezen kan worden. Onder operationele eenheid begrijpt Colruyt Group bedrijfstak of bedrijfsentiteit.

Indien de realiseerbare waarde van het actief of de kasstroomgenererende eenheid waartoe het behoort, lager ligt dan de boekwaarde dan wordt er in de geconsolideerde winst- en verliesrekening een bijzondere waardevermindering opgenomen ten belope van dit verschil. Bijzondere waardeverminderingen met betrekking tot kasstroomgenererende eenheden

worden eerst in mindering gebracht van de eventueel toegerekende goodwill en vervolgens, naar rato van de boekwaarde, in mindering gebracht van de andere activa van de (groepen van) kasstroomgenererende eenheden.

Een opgenomen bijzondere waardevermindering kan worden teruggenomen indien ze niet langer bestaat. De terugname is evenwel beperkt voor zover de boekwaarde van het actief niet hoger is dan de boekwaarde, na aftrek van de afschrijvingen, die zou zijn bepaald indien geen bijzondere waardevermindering was opgenomen. Met betrekking tot goodwill worden geen bijzondere waardeverminderingen teruggenomen.

h. Voorraden

De voorraden worden opgenomen tegen kostprijs of opbrengstwaarde indien deze lager is. De opbrengstwaarde is de geschatte verkoopprijs in het kader van de normale bedrijfsvoering, verminderd met de geschatte kosten van voltooiing en verkoopkosten.

De kostprijs van de voorraden is gebaseerd op het 'eerst in, eerst uit'-beginsel (FIFO) en omvat alle directe en indirecte kosten die nodig zijn om de goederen tot hun staat op balansdatum te brengen, verminderd met van leveranciers ontvangen kortingen en vergoedingen.

Kortingen en tussenkomsten welke Colruyt Group ontvangt van leveranciers, hoofdzakelijk voor promoties in de winkels, gezamenlijke publiciteit, introductie van nieuwe producten en volumeacties, zitten vervat in de voorraadkostprijs en worden opgenomen in de winst- en verliesrekening wanneer het product verkocht is, behalve als het gaat om een terugbetaling van een specifieke, bijkomende en identificeerbare kost die door Colruyt Group werd opgelopen om het product van de leverancier te verkopen. In dat geval worden de kortingen en tussenkomsten onmiddellijk opgenomen als een vermindering van de overeenkomstige gemaakte kost. Het ramen van dergelijke kortingen van leveranciers gebeurt grotendeels op basis van de werkelijke zakencijfers van de gerelateerde periode, maar vereist in bepaalde gevallen het gebruik van veronderstellingen en van inschattingen betreffende specifieke aankoop- of verkoopniveaus.

i. Onderhanden projecten in opdracht van derden

Onderhanden projecten in opdracht van derden worden gewaardeerd tegen kostprijs plus tot dan toe opgenomen winst, verminderd met een voorziening voor voorzienbare verliezen en verminderd met gefactureerde bedragen naar rato van de voortgang van het project. Indien de uitkomst van een contract niet betrouwbaar kan worden bepaald, worden contractuele opbrengsten slechts verwerkt voor zover het waarschijnlijk is dat de gemaakte contractkosten terugverdiend zullen worden. De kostprijs omvat naast alle uitgaven die rechtstreeks verband houden met specifieke projecten ook een toerekening van de gemaakte vaste en variabele indirecte kosten in verband met de contractactiviteiten van Colruyt Group en dit op basis van een normale productiecapaciteit.

j. Eigen vermogen

Kapitaal en overgedragen resultaten

Door de Raad van Bestuur voorgestelde dividenden worden pas als verplichting opgenomen na beslissing van de Algemene Vergadering der Aandeelhouders. Tot deze formele goedkeuring zitten de voorgestelde dividenden vervat in het geconsolideerde eigen vermogen van Colruyt Group. Transactiekosten van kapitaaltransacties worden in mindering van het eigen vermogen opgenomen.

Eigen aandelen

Aandelen van Colruyt Group aangekocht door de Entiteit of ondernemingen behorende tot Colruyt Group, worden tegen kostprijs in mindering van het eigen vermogen opgenomen, met inbegrip van rechtstreeks toerekenbare transactiekosten, na aftrek van eventuele fiscale effecten. Bij annulatie of verkoop van eigen aandelen wordt het transactieresultaat opgenomen in de overgedragen resultaten.

Actuariële reserves

De actuariële reserves bevatten de cumulatieve actuariële winsten en verliezen met betrekking tot het stelsel van werkloosheid met bedrijfsstoelag, de anciënniteitspremie (Belgische vennootschappen) en de wettelijk vastgelegde vergoedingen (Franse vennootschappen). De actuariële winsten en verliezen omvatten het effect van de ervaringsaanpassingen alsook de wijzigingen in actuariële parameters.

Cumulatieve omrekeningsverschillen

De cumulatieve omrekeningsverschillen vertegenwoordigen de cumulatieve valuta-omrekeningsverschillen die ontstaan zijn bij de consolidatie van ondernemingen die deel uitmaken van Colruyt Group en die een andere functionele valuta hebben dan de euro.

Kasstroomafdekkingsreserves

Deze reserve bevat het effectieve deel van de cumulatieve netto wijziging in de reële waarde van de kasstroomafdekkingsinstrumenten met betrekking tot afgedekte transacties.

Financiële activa beschikbaar voor verkoop reserves

Deze reserve bevat wijzigingen aan de niet-gerealiseerde reële waarde van financiële activa die als beschikbaar voor verkoop werden geclassificeerd.

Minderheidsbelangen

Minderheidsbelangen in dochterondernemingen waarin Colruyt Group niet de volle 100 % bezit, worden afzonderlijk voorgesteld van het eigen vermogen van Colruyt Group. Het minderheidsbelang kan initieel gewaardeerd worden aan de reële waarde of overeenkomstig het aandeel in de reële waarde van de overgenomen identificeerbare netto-activa. De keuze voor de waardering van de minderheidsbelangen wordt geval per geval gemaakt. Na de overname worden de minderheidsbelangen gewaardeerd als het initiële bedrag van de minderheidsbelangen plus het aandeel van deze minderheidsbelangen in de toekomstige wijzigingen in eigen vermogen. Het totaalresultaat wordt aan de minderheidsbelangen toegewezen, zelfs als dit een negatief saldo tot gevolg kan hebben.

k. Voorzieningen

Een voorziening wordt slechts in de geconsolideerde balans opgenomen indien er een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting rust op Colruyt Group als gevolg van een gebeurtenis uit het verleden en indien voor de afwikkeling van die verplichting waarschijnlijk een toekomstige uitstroom van middelen vereist is, die betrouwbaar geschat kan worden. Het bedrag van de voorziening is gebaseerd op de beste schatting van de uitgaven die vereist zijn om de op balansdatum bestaande verplichtingen volledig af te wikkelen. Indien de invloed door verdiscontering van de toekomstige benodigde kasuitgaven

materieel is, worden de voorzieningen jaarlijks geactualiseerd aan de hand van op balansdatum algemeen gehanteerde discontovoeten, die de tijdswaarde van geld uitdrukken.

Herstructureringsvoorzieningen worden opgenomen wanneer Colruyt Group een gedetailleerd en geformaliseerd herstructureringsplan heeft goedgekeurd en de herstructurering ofwel werd aangevat ofwel publiekelijk werd aangekondigd voor balansdatum. Deze voorzieningen omvatten enkel uitgaven die een rechtstreeks gevolg zijn van de herstructurering en geen verband houden met het voortzetten van de activiteiten van de entiteit.

Milieuvoorzieningen worden aangelegd in overeenstemming met enerzijds de wettelijke verplichtingen en anderzijds het door Colruyt Group opgestelde milieubeleid.

Voorzieningen voor garantieverplichtingen worden opgenomen voor het deel van verkochte producten dat op balansdatum nog steeds onder garantie valt. De waardering is gebaseerd op historische cijfers inzake herstelling en vervanging.

Met betrekking tot verlieslatende contracten wordt in de geconsolideerde balans een voorziening opgenomen voor het verschil tussen de onvermijdbare kosten om aan de verplichtingen van de overeenkomst te voldoen en de uit hoofde van de overeenkomst te verwachten opbrengsten. Voordat een voorziening wordt aangelegd, verwerkt Colruyt Group eerst een eventueel bijzonder waardeverminderingverlies op de activa die gerelateerd zijn aan het contract.

I. Personeelsbeloningen

Vergoedingen na uitdiensttreding: toegezegde-bijdrageregelingen met wettelijk gegarandeerd rendement

Werkgevers zijn in België verplicht om een minimumrentabiliteit te garanderen voor toegezegde-bijdrageregelingen over de duur van de loopbaan. In de mate dat de wettelijke rentabiliteitsgarantie voldoende afgedekt is door de verzekeringsmaatschappij heeft Colruyt Group geen verdere betalingsverplichting aan de verzekeringsmaatschappij of werknemer buiten de pensioenbijdragen die in de winst- en verliesrekening worden opgenomen in het jaar waarin ze verschuldigd zijn. In afwachting van een definitief standpunt van de IASB en het IFRS IC rond de boekhoudkundige ver-

werking van dit type van pensioenplannen, waardeert Colruyt Group de verplichting aan de intrinsieke waarde. Dit impliceert dat er bij de berekening van de verplichting enkel rekening wordt gehouden met het gewaarborgd minimumrendement tot op de balansdatum.

Vergoedingen na uitdiensttreding: stelsel van werkloosheid met bedrijfstoeslag

De mogelijkheid tot vervroegde uitdiensttreding, zoals die binnen Colruyt Group geldt voor personeelsleden van de Belgische ondernemingen, is gebaseerd op het in België geldende 'stelsel van werkloosheid met bedrijfstoeslag'. Het regime van werkloosheid met bedrijfstoeslag en de voorwaarden in verband met de vereiste leeftijd en anciënniteit om werkloosheid met bedrijfstoeslag aan te gaan, zijn in algemene zin bepaald in CAO nr. 17, zoals afgesloten door de Nationale Arbeidsraad, en in het koninklijk besluit van 3 mei 2007 tot regeling van het stelsel van werkloosheid met bedrijfstoeslag (B.S. 8 juni 2007). Daarnaast gelden nog andere door de Nationale Arbeidsraad afgesloten CAO's of binnen Colruyt Group specifiek voor bepaalde ondernemingen of sectoren aangepaste CAO's, maar allen bieden ze voordelen die gelijkaardig zijn met CAO nr. 17.

Deze vergoedingen zijn verschuldigd als gevolg van de beslissing van een vennootschap om het dienstverband van een werknemer te beëindigen vóór de normale pensioendatum. Aangezien bij de aanwerving of tijdens de dienstperiode een redelijke verwachting werd gecreëerd dat zij vóór de wettelijke pensioenleeftijd zullen kunnen instappen in het stelsel van werkloosheid met bedrijfstoeslag, worden deze vergoedingen verwerkt als vergoedingen na uitdiensttreding (toegezegd-pensioenregeling).

De verplichtingen uit hoofde van dit stelsel en de hiermee gerelateerde kosten, worden bepaald op basis van de 'projected unit credit'-methode met behulp van actuariële berekeningen welke op het einde van elk boekjaar worden uitgevoerd. Deze verplichtingen opgenomen in de balans worden berekend als zijnde de contante waarde van de geschatte toekomstige uitgaande kasstromen, berekend op basis van een disconteringsvoet op balansdatum die overeenkomt met het marktrendement van hoogwaardige ondernemingsobligaties met een resterende looptijd die de termijn van deze verplichtingen benadert.

De verplichtingen worden aangelegd voor de populatie van werknemers waarvan met voldoende zekerheid kan gesteld worden dat ze gebruik zullen maken van het regime van werkloosheid met bedrijfstoeslag.

De kosten met betrekking tot dit stelsel bestaan uit volgende componenten:

- de aan het dienstjaar toegerekende pensioenkost omvat de toename in de contante waarde van de verplichting als gevolg van het leveren van diensten door werknemers tijdens het voorbije boekjaar;
- de pensioenkost van verstreken diensttijd omvat de wijziging in de contante waarde van de verplichting uit hoofde van toegezegde pensioenrechten voor het dienstverband van de werknemer in voorgaande perioden als gevolg van een wijziging of een inperking van de regeling;
- de eventuele winst of het eventuele verlies bij afwikkeling van de regeling;
- de nettorente op de nettoverplichting is het gevolg van het verstrijken van de tijd;
- de actuariële winsten en verliezen omvatten het effect van de verschillen tussen vorige actuariële parameters en de werkelijkheid en de wijzigingen in actuariële parameters.

De eerste drie bestanddelen worden in de winst- en verliesrekening verwerkt onder 'Personeelsbeloningen'. De nettorente op de nettoverplichting wordt opgenomen in de winst- en verliesrekening onder 'Netto financieel resultaat'. Actuariële winsten en verliezen worden opgenomen in de niet-gerealiseerde resultaten.

Overige vergoedingen na uitdiensttreding

Andere vergoedingen te betalen bij uitdiensttreding omvatten onder andere anciënniteitspremies (Belgische vennootschappen) en wettelijk vastgelegde vergoedingen (Franse vennootschappen). Deze vergoedingen worden eveneens als toegezegd-pensioenregelingen verwerkt.

Winstdeelneming

In het kader van de wet van 22 mei 2001 betreffende de werknemersparticipatie in het kapitaal en in de winst van de vennootschappen biedt Colruyt Group zijn personeelsleden, tewerkgesteld in België, de mogelijkheid om de hun toegekende winstdeelneming op te nemen onder de vorm van aandelen of cash. Deze transacties worden in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen tegen reële waarde.

Kortingen op kapitaalverhoging

Overeenkomstig artikel 609 van het Wetboek van Vennootschappen biedt Colruyt Group een korting aan op de jaarlijkse kapitaalverhoging die voor haar personeel is gereserveerd. Deze korting wordt als een personeelskost opgenomen ten laste van de periode waarin de kapitaalverhoging wordt doorgevoerd.

m. Financiële verplichtingen

De financiële verplichtingen worden initieel gewaardeerd tegen de reële waarde, na aftrek van de transactiekosten. Ze worden na initiële opname gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode, met intrestkosten opgenomen volgens de effectieve rente.

De effectieve rentemethode is een methode voor het berekenen van de geamortiseerde kostprijs van een financiële verplichting en voor het toerekenen van intrestkosten aan de desbetreffende periode. De effectieve rentevoet is de rentevoet die de verwachte stroom van toekomstige gelddbetalingen tijdens de verwachte looptijd van de financiële schuld of, indien relevant, een kortere periode, exact verdisconteert tot de netto boekwaarde bij initiële opname. De financiële verplichtingen van Colruyt Group gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs omvatten de 'Rentedragende verplichtingen', 'Handelsschulden' en 'Overige verplichtingen'.

n. Opbrengsten**Opbrengsten uit verkoop van goederen**

De opbrengsten uit verkoop van goederen worden in de winst- en verliesrekening opgenomen op het ogenblik dat de wezenlijke risico's en voordelen van eigendom van de goederen zijn overgedragen, dat Colruyt Group over de verkochte goederen niet de feitelijke zeggenschap of betrokkenheid behoudt die gewoonlijk toekomt aan de eigenaar, dat het bedrag van de opbrengst betrouwbaar kan worden bepaald, dat het waarschijnlijk is dat de economische voordelen met betrekking tot de transactie naar Colruyt Group zullen vloeien en dat de reeds gemaakte of nog te maken kosten met betrekking tot de transactie op een betrouwbare wijze gewaardeerd kunnen worden. Opbrengsten worden gewaardeerd tegen de reële waarde van de vergoeding die is ontvangen of waarop recht is verkregen exclusief reducties en kortingen. Door de klant aangeboden kortingsbonnen

uitgegeven door leveranciers worden beschouwd als betaalmiddel en als dusdanig via de geconsolideerde balans verwerkt. Voor bepaalde producten of diensten, zoals telefoonkaarten en pretparktickets, handelt Colruyt Group als tussenpersoon. Bijgevolg worden dan enkel de commissie-inkomsten in de omzet opgenomen.

Colruyt Group hanteert getrouwheidsprogramma's waarbij de klanten kortingen bekomen op hun toekomstige aankopen. Een deel van de reële waarde van de kortingen wordt uitgesteld en opgenomen als opbrengst wanneer de korting te gelde wordt gemaakt.

De verkoop van producten in het segment 'Detailhandel (Retail)' wordt erkend bij afrekening aan de kassa en op het moment van de levering van producten aan klanten die via internet of telefoon besteld hebben. De opbrengst van de verkoop van geschenkaarten en -cheques wordt opgenomen wanneer de geschenkaart of -cheque gebruikt wordt door de klant.

Opbrengsten van de verkoop van goederen in het segment 'Groothandel en Foodservice', worden opgenomen op het moment van de levering aan, of van afhaling door, de 'Groothandel en Foodservice' klant.

Opbrengsten uit verlening van diensten

Opbrengsten uit verleende diensten worden in de winst- en verliesrekening opgenomen naar rato van het stadium van voltooiing op balansdatum; dit stadium wordt bepaald aan de hand van beoordelingen van de reeds uitgevoerde werkzaamheden.

Huuropbrengsten

Huuropbrengsten worden op lineaire basis, gespreid over de huurperiode, opgenomen in de overige bedrijfsopbrengsten.

Opbrengsten uit groenestroomcertificaten

Colruyt Group verkrijgt groenestroomcertificaten van de gewestelijke overheden voor de productie van elektriciteit. De opbrengsten die uit deze certificaten voortvloeien, worden in de geconsolideerde winst- en verliesrekening opgenomen op het moment van productie in de rubriek 'Overige bedrijfsopbrengsten'.

Voor de leveranciersactiviteiten dient Colruyt Group periodiek certificaten in te leveren om te voldoen aan de quota's

opgelegd door de gewestelijke overheden. Hiervoor worden zowel certificaten uit de productieactiviteit gebruikt als certificaten aangekocht op de markt.

Op de geconsolideerde balans worden de certificaten die nog niet zijn aangewend op balansdatum opgenomen onder de 'Over te dragen kosten'. Aangekochte certificaten worden gewaardeerd aan de aankoopprijs, certificaten toegekend naar aanleiding van de productieactiviteit worden gewaardeerd aan de minimumprijs gegarandeerd door de gewestelijke overheden.

Dividendopbrengsten en renteopbrengsten

Dividenden worden opgenomen in de winst- en verliesrekening op het moment van toekenning. Intrestopbrengsten worden opgenomen op basis van de effectieve rentemethode.

o. Kosten**Leverancierstussenkomsten**

Leverancierstussenkomsten worden in mindering van de kosten opgenomen. Indien deze tussenkomsten specifiek ontvangen zijn ter vergoeding van welbepaalde gemaakte publicitaire kosten, dan worden zij in mindering gebracht van deze specifieke kosten. In alle andere gevallen worden zij als een vermindering opgenomen onder aankopen.

Huurbetalingen

Betalingen gedaan voor operationele leaseovereenkomsten worden lineair over de duur van de overeenkomst ten laste van de winst- en verliesrekening genomen.

Financieringslasten

Financieringslasten hebben betrekking op intresten op leningen en intresten op aflossingen van financiële leases. De intrestkosten worden opgenomen op basis van de effectieve rentemethode. Alle overige financieringslasten worden opgenomen op het moment dat ze zich voordoen. De invloed van de verdiscontering van voorzieningen op lange termijn wordt opgenomen onder financieringslasten.

p. Winstbelastingen

De winstbelastingen van het boekjaar betreffen de verschuldigde belastingen alsook de uitgestelde belastingen en worden gerapporteerd in overeenstemming met IAS 12, 'Winstbelastingen'. De belasting wordt geboekt in de geconsolideerde winst- en verliesrekening, behalve voor zover ze

betrekking heeft op posten die buiten de winst- en verliesrekening worden verwerkt. De over het boekjaar verschuldigde en verrekenbare belasting is de naar verwachting te betalen belasting over de belastbare winst van het boekjaar, berekend aan de belastingtarieven en op basis van de belastingwetgeving waarvan het wetgevingsproces materieel is afgesloten tegen het einde van de verslagperiode, evenals elke herziening van belastingen die verschuldigd (of terugbetaalbaar) is voor de voorgaande jaren. De belastingen worden berekend in overeenstemming met de belastingwetgeving die van toepassing is in elk land waar Colruyt Group actief is.

Uitgestelde belastingen worden berekend aan de hand van de 'balansmethode', op tijdelijke verschillen die voorkomen tussen enerzijds de fiscale waarde van de activa en verplichtingen en anderzijds hun boekwaarde in de jaarrekening. Er wordt echter geen rekening gehouden met volgende verschillen: de eerste opname van goodwill, initiële waarderingsverschillen van activa en verplichtingen die geen bedrijfscombinatie betreffen en die geen invloed hebben op de winst vóór belastingen of de fiscale winst, en verschillen met betrekking tot investeringen in dochterondernemingen in de mate dat zij niet afgewikkeld zullen worden in de nabije toekomst.

De uitgestelde belastingen worden gewaardeerd op basis van de belastingtarieven (en de belastingwetgeving) waarvan het wetgevingsproces materieel is afgesloten tegen het einde van de verslagperiode. Een uitgestelde belastingvordering wordt enkel opgenomen in de balans indien het voldoende zeker is dat de verrekenbare tijdelijke verschillen, de ongebruikte belastingfaciliteiten en de niet-gecompenseerde fiscale verliezen in de toekomst met fiscale winsten kunnen worden verrekend. Uitgestelde belastingvorderingen worden niet langer opgenomen indien het niet langer waarschijnlijk is dat de belastingbesparing zal kunnen worden gerealiseerd.

Additionele winstbelastingen naar aanleiding van dividenduitkeringen of meerwaarden op aandelen in dochterondernemingen worden slechts opgenomen op het moment van, respectievelijk, de beslissing tot uitkering van het desbetreffende dividend en de realisatie van de desbetreffende meerwaarde.

q. Transfer pricing

De prijzen voor transacties tussen dochterondernemingen, geassocieerde ondernemingen en joint ventures en bijgevolg ook tussen segmenten worden op een zakelijke, objectieve grondslag bepaald.

2. Segmentinformatie

Colruyt Group rapporteert zijn operationele segmenten naar aard van de activiteiten. Naast de operationele bedrijfssegmenten verschaft Colruyt Group ook de geografische informatie voor de regio's waarin het actief is.

2.1. Operationele bedrijfssegmenten

Colruyt Group heeft zijn bedrijfsactiviteiten ingedeeld in drie operationele bedrijfssegmenten.

Bij de bepaling van de operationele segmenten werd er rekening gehouden met de operationele kenmerken van iedere activiteit. Hierbij werden twee belangrijke bedrijfssegmenten geïdentificeerd zijnde 'Detailhandel (Retail)' en 'Groothandel en Foodservice'. Het onderscheid tussen beide operationele segmenten werd vooral bepaald door de vastgestelde verschillen inzake markten en bedrijfsmodellen. De andere identificeerbare segmenten voldoen niet aan de kwantitatieve drempels, zoals vooropgesteld in IFRS 8 'Operationele segmenten', en werden bijgevolg samen gerapporteerd in het operationele segment 'Overige activiteiten'. De groepsondersteunende activiteiten bundelen verschillende afdelingen en leveren diensten aan de verschillende enseignes binnen Colruyt Group. Deze activiteiten, waaronder onder meer marketing en communicatie, informatica, personeelszaken en selectie, financiën en andere centrale diensten, worden als een niet-toewijsbaar element gerapporteerd.

Detailhandel (Retail):

Winkels in eigen beheer met rechtstreekse verkoop aan retailklanten en grootverbruikers.

Groothandel en Foodservice:

Levering aan groothandel, professionele afnemers en aangesloten zelfstandige ondernemers.

Overige activiteiten:

Tankstations, printing en document management en alternatieve energie.

De resultaten, activa en verplichtingen van een operationeel segment omvatten posten die rechtstreeks of redelijkerwijs aan het segment kunnen worden toegewezen.

De omzet van elk operationeel bedrijfssegment, omvat omzet uit de verkoop aan externe klanten en omzet uit transacties met andere operationele segmenten, zoals toegelicht in 3.1. *Omzet per kasstroomgenererende eenheid.*

De resultaten van de operationele segmenten worden geëvalueerd op basis van het bedrijfsresultaat (EBIT).

Het financiële resultaat en de winstbelastingen worden op het niveau van Colruyt Group beheerd en worden als een niet-toewijsbaar element gerapporteerd.

Tot de rubriek 'Activa – operationele segmenten' behoren voornamelijk goodwill, immaterieel en materieel vast actief, voorraden en handelsvorderingen. Niet-toegewezen activa omvatten beleggingen, geldmiddelen en kasequivalenten, rentedragende vorderingen, BTW-tegoeden, belastingvorderingen en investeringen in geassocieerde ondernemingen (die niet aanleunen bij de activiteiten).

Tot de rubriek 'Verplichtingen – operationele segmenten' behoren overwegend voorzieningen, verplichtingen met betrekking tot personeelsbeloningen en handelschulden. Niet-toegewezen verplichtingen bestaan vooral uit rentedragende verplichtingen, belasting- en BTW-verplichtingen.

De niet-geldelijke posten in de winst- en verliesrekening zijn voornamelijk afschrijvingen, bijzondere waardeverminderingen op vaste activa, voorzieningen en waardeverminderingen op vlottende activa. De posten 'Afschrijvingen' en 'Bijzondere waardeverminderingen op vaste activa' zijn de belangrijkste en worden bijgevolg opgenomen in de segmentinformatie.

De aansluiting tussen de operationele segmenten en de geconsolideerde cijfers van Colruyt Group, wordt bekomen door de som van de operationele bedrijfssegmenten, de niet-toewijsbare elementen - waaronder ook de groepsondersteunende activiteiten - en de eliminaties binnen Colruyt Group.

Gezien de aard van zijn activiteiten, is Colruyt Group niet afhankelijk van een beperkt aantal grote klanten.

	Detailhandel (Retail) 2014/15	Groothandel en Foodservice 2014/15	Overige activiteiten 2014/15	Operationele segmenten 2014/15
(in miljoen EUR)				
Omzet – extern	6.692,0	1.523,5	701,3	8.916,8
Omzet – intern	78,3	17,3	48,3	143,9
Bedrijfsresultaat (EBIT)	405,2	24,5	12,5	442,2
Bedrijfsresultaat (EBIT) excl. transactie met het Auditoraat ⁽¹⁾	436,8	24,5	12,5	473,8
Aandeel in het resultaat van deelnemingen opgenomen volgens vermogensmutatiemethode	(0,9)	-	10,2	9,3
Activa – operationele segmenten	2.305,4	535,6	279,1	3.120,1
Waarvan deelnemingen opgenomen volgens vermogensmutatiemethode	19,3	-	137,6	156,9
Waarvan activa aangehouden voor verkoop	1,3	-	-	1,3
Verplichtingen – operationele segmenten	1.288,4	248,9	69,1	1.606,4
Verwervingen van materiële en immateriële vaste activa	272,0	49,1	10,0	331,1
Afschrijvingen	144,2	19,8	11,7	175,7
Bijzondere waardeverminderingen op vaste activa	4,7	0,6	0,6	5,9

	Operationele segmenten 2014/15	Transacties tussen operationele segmenten 2014/15	Niet- toegewezen 2014/15	Geconsolideerd 2014/15
(in miljoen EUR)				
Omzet – extern	8.916,8	-	-	8.916,8
Omzet – intern	143,9	(143,9)	-	-
Bedrijfsresultaat (EBIT)	442,2	(0,6)	22,2	463,8
Bedrijfsresultaat (EBIT) excl. transactie met het Auditoraat ⁽¹⁾	473,8	(0,6)	22,2	495,4
Aandeel in het resultaat van deelnemingen opgenomen volgens vermogensmutatiemethode	9,3	-	-	9,3
Netto financieel resultaat			6,0	6,0
Winstbelastingen			(148,1)	(148,1)
Winst van het boekjaar				331,0
Winst van het boekjaar excl. transactie met het Auditoraat ⁽¹⁾				362,6
Totaal der activa	3.120,1	(126,4)	667,5	3.661,2
Totaal der verplichtingen	1.606,4	(126,4)	380,5	1.860,5
Verwervingen van materiële en immateriële vaste activa	331,1	-	37,8	368,9
Afschrijvingen	175,7	-	22,7	198,4
Bijzondere waardeverminderingen op vaste activa	5,9	-	-	5,9

(1) "Transactie met het Auditoraat": Colruyt Group heeft op 19 juni 2015 een transactie met het Auditoraat van de Belgische Mededingingsautoriteit ("het Auditoraat") ondertekend met betrekking tot de periode 2002–2007. Hiermee aanvaardt de groep een boete van EUR 31,6 miljoen te betalen aan de Belgische overheid. Dit bedrag werd in 2014/15 ten laste genomen van de operationele kosten en komt integraal in mindering van EBITDA, EBIT, Winst voor belastingen en Winst van het boekjaar. Omwille van de vergelijkbaarheid met het vorige boekjaar worden een aantal geconsolideerde tussentotalen inclusief en exclusief het effect van de transactie gepresenteerd.

	Detailhandel (Retail) 2013/14	Groothandel en Foodservice 2013/14	Overige activiteiten 2013/14	Operationele segmenten 2013/14
(in miljoen EUR)				
Omzet – extern ⁽²⁾	6.461,8	1.472,2	718,0	8.652,0
Omzet – intern ⁽²⁾	72,8	17,8	45,5	136,1
Bedrijfsresultaat (EBIT)	453,4	23,8	(0,8)	476,4
Aandeel in het resultaat van deelnemingen opgenomen volgens vermogensmutatiemethode	-	-	4,4	4,4
Activa – operationele segmenten	2.116,5	523,9	278,1	2.918,5
Waarvan deelnemingen opgenomen volgens vermogensmutatiemethode	-	-	130,3	130,3
Waarvan activa aangehouden voor verkoop	1,3	-	0,9	2,2
Verplichtingen – operationele segmenten	1.192,6	248,6	83,5	1.524,7
Verwervingen van materiële en immateriële vaste activa	216,0	47,9	22,7	286,6
Afschrijvingen	137,9	17,4	13,3	168,6
Bijzondere waardeverminderingen op vaste activa	6,3	0,5	1,7	8,5

	Operationele segmenten 2013/14	Transacties tussen operationele segmenten 2013/14	Niet- toegewezen 2013/14	Geconso- lideerd 2013/14
(in miljoen EUR)				
Omzet – extern	8.652,0	-	-	8.652,0
Omzet – intern	136,1	(136,1)	-	-
Bedrijfsresultaat (EBIT)	476,4	(0,3)	12,0	488,1
Aandeel in het resultaat van deelnemingen opgenomen volgens vermogensmutatiemethode	4,4	-	-	4,4
Netto financieel resultaat			4,6	4,6
Winstbelastingen			(147,3)	(147,3)
Winst van het boekjaar				349,8
Totaal der activa	2.918,5	(84,9)	888,2	3.721,8
Totaal der verplichtingen	1.524,7	(84,9)	315,1	1.754,9
Verwervingen van materiële en immateriële vaste activa	286,6	-	35,7	322,3
Afschrijvingen	168,6	-	21,6	190,2
Bijzondere waardeverminderingen op vaste activa	8,5	-	-	8,5

(2) Door een verfijning van het eliminatieproces binnen Frankrijk in de huidige verslagperiode, werden bijgevolg de cijfers van de vergelijkende verslagperiode aangepast.

2.2. Geografische informatie

Omdat de klanten in zeer grote mate vanuit hun eigen regio worden bediend, is de geografische informatie gebaseerd op de locatie van de Entiteit en haar dochterondernemingen. De geografische informatie is de bijdrage in Colruyt Group van de landen waarin de entiteiten gevestigd zijn. Deze omvat alle entiteiten van Colruyt Group die actief zijn in zowel de operationele segmenten als de groepsondersteunende activiteiten.

De geografische activa bestaan uit goodwill, materieel en immaterieel vast actief.

België:

Vestiging van de Entiteit en een groot deel van haar dochterondernemingen; deze zijn actief in alle operationele segmenten en in de groepsondersteunende activiteiten.

Frankrijk:

Vestiging van de Franse holdingmaatschappij en haar dochterondernemingen. Zoals de Belgische ondernemingen, zijn ook deze

ondernemingen actief in alle operationele segmenten en in de groepsondersteunende activiteiten.

Overige:

De overige entiteiten vinden we terug in landen zoals Nederland, Groothertogdom Luxemburg, Hongkong en India. Herverzekeringsmaatschappij Locré S.A. (Groothertogdom Luxemburg), de winkelactiviteit in Groothertogdom Luxemburg en de interne informaticaleverancier Colruyt IT India Ltd. (India) zijn de belangrijkste activiteiten binnen deze geografische informatie.

Geografische informatie

	België		Frankrijk		Overige		Totaal	
	2014/15	2013/14	2014/15	2013/14	2014/15	2013/14	2014/15	2013/14
(in miljoen EUR)								
Omzet	7.750,4	7.575,5	1.138,3	1.058,4	28,1	18,1	8.916,8	8.652,0
Geografische activa	1.712,3	1.567,5	222,6	211,1	16,6	11,3	1.951,5	1.789,9
Verwervingen van materiële en immateriële vaste activa	326,3	283,2	37,3	34,4	5,3	4,7	368,9	322,3

3. Omzet en brutowinst

	2014/15	2013/14
(in miljoen EUR)		
Omzet	8.916,8	8.652,0
Kostprijs verkopen	(6.697,8)	(6.501,0)
Brutowinst	2.219,0	2.151,0
In % van de omzet	24,9 %	24,9 %

3.1. Omzet per kasstroomgenererende eenheid

	2014/15	2013/14 ⁽¹⁾
(in miljoen EUR)		
Detailhandel Food	6.440,0	6.216,6
<i>Colruyt België (*)</i>	5.479,4	5.356,2
<i>OKay, Bio-Planet en Cru (**)</i>	668,1	594,0
<i>Colruyt Frankrijk</i>	292,5	266,4
Detailhandel Non-food	252,0	245,2
<i>Dreamland België en Frankrijk en Dreambaby (***)</i>	252,0	245,2
Transacties met andere operationele segmenten	78,3	72,8
Detailhandel (Retail)	6.770,3	6.534,6
Groothandel	753,9	757,5
Foodservice	769,6	714,7
Transacties met andere operationele segmenten	17,3	17,8
Groothandel en Foodservice	1.540,8	1.490,0
DATS 24 België en Frankrijk	695,7	706,5
Printing and document management solutions	5,6	11,5
Transacties met andere operationele segmenten	48,3	45,5
Overige activiteiten	749,6	763,5
Totaal operationele segmenten	9.060,7	8.788,1
Transacties tussen operationele segmenten	(143,9)	(136,1)
Geconsolideerd	8.916,8	8.652,0

(1) Door een verfijning van het eliminatieproces binnen Frankrijk in de huidige verslagperiode, werden bijgevolg de cijfers van de vergelijkende verslagperiode aangepast. De activiteit Colruyt België (*) omvat ook de omzetten van de webshops Collect&Go, Bio-Planet, Dreamland en Dreambaby, die gerealiseerd zijn door winkels van Colruyt. De omzetten van de webshops Collishop en Dreambaby, die gerealiseerd zijn door winkels van OKay en Bio-Planet, zijn opgenomen in de activiteit OKay en Bio-Planet (**). De omzet van de twee Dreamland-winkels in Frankrijk, zijn opgenomen in de activiteit Dreamland en Dreambaby (**).

4. Overige bedrijfsopbrengsten en -kosten

	2014/15	2013/14
(in miljoen EUR)		
Huur en huurgerelateerde opbrengsten	10,1	9,1
Gerealiseerde meerwaarden op de verkoop van vaste activa	9,9	5,9
Ontvangen vergoedingen	40,6	39,9
Overige	12,1	11,6
Totaal overige bedrijfsopbrengsten	72,7	66,5

Ontvangen vergoedingen omvatten onder meer diensten geleverd in opdracht van derden, ontvangen subsidies en commissies, inkomsten uit afvalrecyclage, opbrengsten voortvloeiend uit de afwikkeling van geschillen en opbrengsten van groenestroomcertificaten.

	2014/15	2013/14 ⁽¹⁾
(in miljoen EUR)		
Bedrijfsbelastingen	13,3	12,6
Onroerende voorheffing	9,9	7,7
Gerealiseerde minderwaarden op de verkoop van vaste activa	1,5	1,9
Overige	1,4	0,7
Transactie met het Auditoraat ⁽²⁾	31,6	-
Totaal overige bedrijfskosten	57,7	22,9

(1) Een aantal cijfers van het boekjaar 2013/14 zijn geherklasseerd zoals beschreven in toelichting 1.1. *Presentatiebasis*.

(2) "Transactie met het Auditoraat": Colruyt Group heeft op 19 juni 2015 een transactie met het Auditoraat van de Belgische Mededingingsautoriteit ("het Auditoraat") ondertekend met betrekking tot de periode 2002-2007. Hiermee aanvaardt de groep een boete van EUR 31,6 miljoen te betalen aan de Belgische overheid. Dit bedrag werd in 2014/15 ten laste genomen van de operationele kosten en komt integraal in mindering van EBITDA, EBIT, Winst voor belastingen en Winst van het boekjaar.

5. Diensten en diverse goederen

	2014/15	2013/14 ⁽¹⁾
(in miljoen EUR)		
Huur en huurgerelateerde lasten (onroerende goederen)	28,4	28,4
Huur en huurgerelateerde lasten (roerende goederen)	23,6	22,7
Onderhoud en grote herstellingen	64,0	63,8
Nutsvoorzieningen	34,5	34,8
Transport	125,6	120,9
Erelonen	28,2	24,7
Telecommunicatie, post, kantooruitrusting, informatica en klein materieel	53,7	67,2
Verzekeringen	5,8	6,1
Opleiding	7,6	7,8
Waardeverminderingen op vlottende activa	3,9	4,5
Overige	24,0	26,7
Totaal diensten en diverse goederen	399,3	407,6

(1) Een aantal cijfers van het boekjaar 2013/14 zijn geherklasseerd zoals beschreven in toelichting 1.1. Presentatiebasis.

6. Personeelsbeloningen

	2014/15	2013/14 ⁽¹⁾
(in miljoen EUR)		
Bezoldigingen ⁽²⁾	869,2	829,9
Socialezekerheidsbijdragen	226,6	214,3
Bijdragen aan toegezegde-bijdrageregelingen	12,3	12,0
Overige vergoedingen na uitdiensttreding	4,7	4,1
Winstdeelnemingsprogramma's voor personeel	32,1	28,0
Korting op kapitaalverhoging voorbehouden voor personeel	2,4	1,9
Ingehuurd en interim personeel	33,9	25,6
Overige personeelskosten	51,0	53,4
Compenserende bedragen	(65,6)	(69,0)
Totaal personeelsbeloningen	1.166,6	1.100,2
Aantal personeelsleden in VTE op balansdatum	26.491	25.497

(1) Een aantal cijfers van het boekjaar 2013/14 zijn geherklasseerd zoals beschreven in toelichting 1.1. Presentatiebasis.

(2) Waarvan loonmassa België EUR 772,1 miljoen bedraagt voor boekjaar 2014/15 (EUR 739,3 miljoen voor boekjaar 2013/14).

Kapitaalverhoging voorbehouden voor personeel

Colruyt Group biedt aan zijn werknemers elk jaar de mogelijkheid aan om in te schrijven op een jaarlijkse kapitaalverhoging van de moedermaatschappij Etn. Fr. Colruyt N.V. De korting die op deze kapitaalverhoging is toegestaan is conform art. 609 van het Wetboek van Vennootschappen. Tijdens de jongste kapitaalverhoging onderschreven 2.420 medewerkers 466.754 aandelen, wat overeenkomt met een kapitaalbreng van EUR 14,0 miljoen. De toegestane korting hierop bedroeg EUR 2,4 miljoen en wordt als een personeelsvoordeel geboekt.

	2014/15	2013/14
Aantal onderschreven aandelen	466.754	316.900
Toegestane korting per aandeel (in EUR)	5,1	6,2
Totaal toegestane korting (in miljoen EUR)	2,4	1,9

Compenserende bedragen

Personeelsbeloningen worden vrij van compenserende bedragen gepresenteerd. Onder compenserende bedragen dient vooral de invloed van de binnen Colruyt Group geproduceerde vaste activa begrepen te worden.

Aantal personeelsleden

Het aantal tewerkgestelde personeelsleden in VTE omvat uitsluitend werknemers in vast dienstverband. Bestuurders, interim personeel, ingehuurd personeel en jobstudenten worden bijgevolg niet opgenomen.

7. Netto financieel resultaat

	2014/15	2013/14
(in miljoen EUR)		
Rentebaten op klanten- en overige leningen die geen bijzondere waardevermindering hebben ondergaan	3,1	2,6
Ontvangen dividenden	0,1	0,5
Rentebaten op bankdeposito's op korte termijn	1,5	3,0
Rentebaten op vastrentende effecten aangehouden voor handelsdoeleinden	0,5	0,7
Aanpassingen aan de reële waarde van beleggingen aangehouden voor handelsdoeleinden	1,2	1,4
Meerwaarden op verkoop van beleggingen aangehouden voor handelsdoeleinden	1,1	0,9
Wisselkoersopbrengsten	1,1	0,2
Overige	1,8	6,1
Financieringsbaten	10,4	15,4
Rentelasten op korte en lange termijnleningen	0,6	0,6
Rentelasten op financiële leaseverplichtingen	0,5	0,4
Aanpassingen aan de reële waarde van beleggingen aangehouden voor handelsdoeleinden	0,7	0,9
Bijzondere waardeverminderingen op voor verkoop beschikbare aandelen	-	5,3
Minderwaarden op verkoop van beleggingen aangehouden voor handelsdoeleinden	0,1	0,8
Aanpassing aan de tijdswaarde van verplichtingen	1,8	1,7
Wisselkoersverliezen	0,5	0,9
Overige	0,2	0,2
Financieringslasten	4,4	10,8
Netto financieel resultaat	6,0	4,6

8. Winstbelastingen

8.1. Winstbelastingen opgenomen in de winst- en verliesrekening

	2014/15	2013/14
(in miljoen EUR)		
A) Effectief belastingtarief		
Winst voor belastingen (zonder aandeel in het resultaat van deelnemingen opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode)	469,8	492,7
Winst voor belastingen (zonder aandeel in het resultaat van deelnemingen opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode) excl. transactie met het Auditoraat ⁽¹⁾	501,4	492,7
Winstbelastingen	148,1	147,3
Effectief belastingtarief	31,53 %	29,90 %
Effectief belastingtarief excl. transactie met het Auditoraat⁽¹⁾	29,54 %	29,90 %
B) Aansluiting tussen het effectief belastingtarief en het toepasselijk belastingtarief⁽²⁾	33,64 %	33,94 %
Winst voor belastingen (zonder aandeel in het resultaat van deelnemingen opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode)	469,8	492,7
Winstbelastingen (op basis van het toepasselijk belastingtarief)	157,9	167,2
Niet-belastbare winst/niet-aftekbare uitgaven	15,8	3,2
Permanente verschillen	3,2	2,1
Effect van speciale belastingregimes	(0,3)	0,4
Effect van fiscale aftrekken ⁽³⁾	(28,7)	(25,6)
Overige	0,2	-
Winstbelastingen	148,1	147,3
Effectief belastingtarief	31,53 %	29,90 %
C) Winstbelastingen opgenomen in de winst- en verliesrekening		
Over de verslagperiode verschuldigde belastingen	138,6	139,8
Uitgestelde belastingen	10,2	8,6
Correcties van voorgaande jaren	(0,7)	(1,1)
Totaal winstbelastingen	148,1	147,3

(1) "Transactie met het Auditoraat": Colruyt Group heeft op 19 juni 2015 een transactie met het Auditoraat van de Belgische Mededingingsautoriteit ("het Auditoraat") ondertekend met betrekking tot de periode 2002–2007. Hiermee aanvaardt de groep een boete van EUR 31,6 miljoen te betalen aan de Belgische overheid. Dit bedrag werd in 2014/15 ten laste genomen van de operationele kosten en komt integraal in mindering van EBITDA, EBIT, Winst voor belastingen en Winst van het boekjaar. Omwille van de vergelijkbaarheid met het vorige boekjaar worden een aantal geconsolideerde tussentotalen inclusief en exclusief het effect van de transactie gepresenteerd.

(2) Het toepasselijk belastingtarief is het gewogen gemiddelde belastingtarief van de Entiteit en al haar geconsolideerde dochterondernemingen in verschillende rechtsgebieden (België: 33,99 %, Frankrijk: 33,33 %, Groothertogdom Luxemburg: 29,22 %, Nederland: 25,00 %, India: 33,99 % en Hongkong: 16,50 %).

(3) Omvat de effecten van onder meer de aftrek van definitief belaste inkomsten, de aftrek voor risicokapitaal, de aftrek van compenseerbare verliezen en de verhoogde investeringsaftrek.

8.2. Belastingeffecten opgenomen in de niet-gerealiseerde resultaten

Sommige belastingeffecten zijn niet verwerkt in de winst- en verliesrekening, maar zijn opgenomen in de niet-gerealiseerde resultaten van het boekjaar.

	2014/15	2013/14
(in miljoen EUR)		
Belastingeffect op actuariële winst/(verlies) op verplichtingen m.b.t. personeelsbeloningen op lange termijn	3,8	0,5
Totaal belastingeffecten opgenomen in de niet-gerealiseerde resultaten	3,8	0,5

9. Goodwill

De opgenomen goodwill betreft enkel goodwill ontstaan naar aanleiding van de overname van volledige bedrijfseenheden. Voor meer informatie omtrent de definitie, opname en waardering van goodwill verwijzen we naar toelichting 1. *Grondslagen voor financiële verslaggeving* in huidig financieel verslag.

Zoals in de grondslagen uitgeschreven, wordt goodwill niet afgeschreven maar jaarlijks op bijzondere waardevermindering getest op het niveau van de kasstroomgenererende eenheden (KGE). Colruyt Group beschouwt als KGE de bedrijfstakken of bedrijfseenheden.

De realiseerbare waarde van elke bedrijfseenheid is de bedrijfswaarde of, indien hoger, de reële waarde min de verkoopkosten. Bij het opmaken van kasstroomprognoses baseert Colruyt Group zich op groeiverwachtingen en toekomstige marges afgeleid van de gerealiseerde cijfers van het laatst beschikbare boekjaar en van vooruitzichten voor een periode van 5 jaar. De toegepaste groeipercentages houden rekening met de verwachte inflatie en omvatten geen niet-organische groei. Gezien het belang van deze operationele parameters in de berekening van de bedrijfs-

waarde, worden deze enerzijds centraal via afstemmings- en validatieprocessen van dichtbij opgevolgd en worden anderzijds externe informatiebronnen gebruikt om tot deze parameters te komen.

Voor de bepaling van de discontovoet gebruikt Colruyt Group het Capital Asset Pricing Model. Voor deze verslagperiode werden volgende componenten in dit model gebruikt: een Risk Free Interest van 2 %, een Market Risk Premium van 6 % en een 'unlevered' Beta van 0,6. Voor Colruyt Group resulteerde dit in een gewogen gemiddelde kapitaalkost (WACC) voor de twee grootste operationele segmenten die tussen de 5 % en 6 % ligt. De discontovoeten worden minstens jaarlijks herzien.

Colruyt Group gebruikt veronderstellingen aangepast aan de eigenschappen van de verschillende onderliggende kasstroomgenererende eenheden. Voor de belangrijkste kasstroomgenererende eenheden, behorende tot de drie segmenten hieronder is Colruyt Group uitgegaan van volgende verwachte gemiddelde omzetgroepercentages voor de komende vijf jaar:

- operationeel bedrijfssegment 'Detailhandel (Retail)': van 2 % tot 4 %;
- operationeel bedrijfssegment 'Groothandel en Foodservice': van 1 % tot 4 %;

- operationeel bedrijfssegment 'Overige activiteiten': maximale groei van 0 %.

Om de terminale waarde via de verdisconteerde kasstroommethode te kunnen berekenen, wordt gebruik gemaakt van het Gordon-groeimodel. Het aandeel van de verdisconteerde eindwaarde bevindt zich in een vork tussen 65 % en 80 % van de berekende bedrijfswaarde. Voor de voornaamste activiteiten ligt dit percentage onder de 75 % van de berekende bedrijfswaarde.

Het management is van mening dat de veronderstellingen zoals hierboven beschreven, gebruikt in de bedrijfswaardeberekening, de beste inschattingen geven van de toekomstige ontwikkeling. Indien een terminaal groeipercentage van 0 % (in plaats van 1 %) of een WACC van 8 % wordt gebruikt in de berekening, dan heeft dit geen wezenlijke invloed op de globale conclusie van de berekening. Bijgevolg blijven de vaststellingen bij de uitgevoerde testen op bijzondere waardevermindering voor alle kasstroomgenererende eenheden ongewijzigd.

De verdeling van goodwill over de kasstroomgenererende eenheden is als volgt:

	2014/15	2013/14
(in miljoen EUR)		
Colruyt België	44,8	44,7
Colruyt Frankrijk	0,2	0,3
Detailhandel (Retail)	45,0	45,0
Groothandel	7,5	7,8
Foodservice	35,2	34,9
Groothandel en Foodservice	42,7	42,7
Printing and document management solutions	1,6	1,6
Overige activiteiten	1,6	1,6
Geconsolideerd	89,3	89,3

De bewegingen in de post 'Goodwill' kunnen als volgt worden gedetailleerd:

	Bruto boek-waarde 2014/15	Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen 2014/15	Netto boek-waarde 2014/15	Bruto boek-waarde 2013/14	Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen 2013/14	Netto boek-waarde 2013/14
(in miljoen EUR)						
<i>Per 1 april</i>	111,7	(22,4)	89,3	112,1	(22,5)	89,6
Verkopen en buitengebruikstellingen	(0,8)	0,8	-	(0,4)	0,2	(0,2)
Bijzondere waardeverminderingen	-	-	-	-	(0,1)	(0,1)
Per 31 maart	110,9	(21,6)	89,3	111,7	(22,4)	89,3

In de loop van het boekjaar werd consolidatiegoodwill behorend tot de kasstroomgenererende eenheid 'Alternatieve energie' (operationeel bedrijfssegment 'Overige activiteiten'), waarop tijdens het boekjaar 2011/12 een bijzondere waardevermindering werd genomen ten belope van EUR 0,8 miljoen, uitgeboekt.

In de vorige verslagperiode werden twee handelsfondsen, verworven voor 1 april 2005, extern verkocht ten belope van EUR 0,2 miljoen.

10. Immateriële vaste activa

	Ontwikkelde immateriële activa	Concessies, software, licenties en gelijkaardige rechten	Verworven klantenbestanden	Activa in ontwikkeling en andere immateriële activa	Totaal
(in miljoen EUR)					
Aanschaffingswaarde:					
<i>Per 1 april 2014</i>	2,7	73,3	5,9	11,3	93,2
Verwervingen	1,6	6,7	-	8,9	17,2
Verkopen en buitengebruikstellingen	(0,1)	(1,1)	-	(0,2)	(1,4)
Overboeking	(1,8)	3,0	-	(1,2)	-
Overige	0,2	-	-	0,1	0,3
Per 31 maart 2015	2,6	81,9	5,9	18,9	109,3
Afschrijvingen:					
<i>Per 1 april 2014</i>	(2,0)	(37,2)	-	-	(39,2)
Afschrijvingen	(0,1)	(10,8)	-	-	(10,9)
Verkopen en buitengebruikstellingen	0,1	0,2	-	-	0,3
Per 31 maart 2015	(2,0)	(47,8)	-	-	(49,8)
Bijzondere waardeverminderingen:					
<i>Per 1 april 2014</i>	-	(0,9)	-	(0,2)	(1,1)
Verkopen en buitengebruikstellingen	-	0,9	-	0,2	1,1
Per 31 maart 2015	-	-	-	-	-
Netto boekwaarde per 31 maart 2015	0,6	34,1	5,9	18,9	59,5

	Ontwikkelde immateriële activa	Concessies, software, licenties en gelijkaardige rechten	Verworven klanten- bestanden	Activa in ontwikkeling en andere immateriële activa	Totaal
(in miljoen EUR)					
Aanschaffingswaarde:					
<i>Per 1 april 2013</i>	1,9	61,5	6,5	15,6	85,5
Verwervingen via bedrijfscombinaties	-	1,1	-	-	1,1
Verwervingen	0,7	8,9	0,2	8,0	17,8
Verkopen en buitengebruikstellingen	-	(9,0)	(0,7)	(1,5)	(11,2)
Overboeking	-	10,8	-	(10,8)	-
Overige	0,1	-	(0,1)	-	-
<i>Per 31 maart 2014</i>	2,7	73,3	5,9	11,3	93,2
Afschrijvingen:					
<i>Per 1 april 2013</i>	(1,9)	(31,8)	-	-	(33,7)
Afschrijvingen	(0,1)	(11,4)	-	-	(11,5)
Verkopen en buitengebruikstellingen	-	6,0	-	-	6,0
<i>Per 31 maart 2014</i>	(2,0)	(37,2)	-	-	(39,2)
Bijzondere waardeverminderingen:					
<i>Per 1 april 2013</i>	-	-	-	(0,2)	(0,2)
Bijzondere waardeverminderingen	-	(3,8)	(0,2)	(1,5)	(5,5)
Verkopen en buitengebruikstellingen	-	2,9	0,2	1,5	4,6
<i>Per 31 maart 2014</i>	-	(0,9)	-	(0,2)	(1,1)
Netto boekwaarde per 31 maart 2014	0,7	35,2	5,9	11,1	52,9

De concessies, software, licenties en gelijkaardige rechten ten belope van EUR 34,1 miljoen (vorige verslagperiode EUR 35,2 miljoen), bestaan voornamelijk uit vergunningen en software die grotendeels intern ontwikkeld werd door de IT-afdeling van de groep. De eigen software nog in ontwikkeling op het einde van het huidige boekjaar bedraagt EUR 18,9 miljoen (tegenover EUR 11,0 miljoen vorig boekjaar).

11. Materiële vaste activa

	Terreinen en gebouwen	Installaties, machines en uitrusting	Meubilair en rollend materieel	Financiële lease en soortgelijke rechten	Overige materiële vaste activa	Activa in aanbouw	Totaal
(in miljoen EUR)							
Aanschaffingswaarde:							
Per 1 april 2014	1.846,9	484,8	381,6	41,4	101,5	93,8	2.950,0
Verwervingen	164,2	64,0	48,9	8,5	17,5	48,6	351,7
Verkopen en buitengebruikstellingen	(13,1)	(22,8)	(22,5)	-	(2,2)	-	(60,6)
Overboeking	60,2	22,5	(1,1)	(2,4)	3,0	(82,2)	-
Omrekeningsverschillen	1,2	0,6	0,1	-	-	-	1,9
Overige	0,9	(0,1)	-	0,2	(0,5)	(0,1)	0,4
Per 31 maart 2015	2.060,3	549,0	407,0	47,7	119,3	60,1	3.243,4
Afschrijvingen:							
Per 1 april 2014	(655,3)	(308,4)	(274,7)	(13,8)	(45,5)	-	(1.297,7)
Afschrijvingen	(95,5)	(42,5)	(39,8)	(2,4)	(7,3)	-	(187,5)
Verkopen en buitengebruikstellingen	10,8	21,2	21,0	-	1,5	-	54,5
Overboeking	(1,0)	(0,2)	0,7	1,3	(0,8)	-	-
Omrekeningsverschillen	(0,1)	(0,3)	(0,1)	-	-	-	(0,5)
Overige	-	(0,1)	0,1	(0,2)	(0,1)	-	(0,3)
Per 31 maart 2015	(741,1)	(330,3)	(292,8)	(15,1)	(52,2)	-	(1.431,5)
Bijzondere waardeverminderingen:							
Per 1 april 2014	(4,6)	-	-	-	-	-	(4,6)
Bijzondere waardeverminderingen	(4,4)	(0,6)	(0,1)	-	-	-	(5,1)
Verkopen en buitengebruikstellingen	0,1	0,3	0,1	-	-	-	0,5
Per 31 maart 2015	(8,9)	(0,3)	-	-	-	-	(9,2)
Netto boekwaarde per 31 maart 2015	1.310,3	218,4	114,2	32,6	67,1	60,1	1.802,7

	Terreinen en gebouwen	Installaties, machines en uitrusting	Meubilair en rollend materieel	Financiële lease en soortgelijke rechten	Overige materiële vaste activa	Activa in aanbouw	Totaal
(in miljoen EUR)							
Aanschaffingswaarde:							
Per 1 april 2013	1.722,6	432,3	361,1	42,0	105,8	54,0	2.717,8
Verwervingen	119,7	44,7	41,6	0,8	16,0	81,7	304,5
Inbreng door derden	0,2	-	-	-	-	-	0,2
Verkopen en buitengebruikstellingen	(18,8)	(8,0)	(22,1)	-	(6,0)	-	(54,9)
Classificatie als aangehouden voor verkoop	-	-	(0,1)	-	(15,7)	-	(15,8)
Overboeking	24,1	16,2	1,2	(1,4)	1,5	(41,7)	(0,1)
Omrekeningsverschillen	(0,9)	(0,5)	(0,1)	-	-	-	(1,5)
Overige	-	0,1	-	-	(0,1)	(0,2)	(0,2)
Per 31 maart 2014	1.846,9	484,8	381,6	41,4	101,5	93,8	2.950,0
Afschrijvingen:							
Per 1 april 2013	(579,0)	(273,7)	(254,4)	(12,4)	(44,6)	-	(1.164,1)
Afschrijvingen	(89,2)	(41,4)	(38,8)	(1,8)	(7,5)	-	(178,7)
Verkopen en buitengebruikstellingen	12,9	6,8	18,7	-	1,4	-	39,8
Classificatie als aangehouden voor verkoop	-	-	-	-	5,0	-	5,0
Overboeking	-	(0,3)	(0,2)	0,4	0,2	-	0,1
Omrekeningsverschillen	-	0,2	-	-	-	-	0,2
Per 31 maart 2014	(655,3)	(308,4)	(274,7)	(13,8)	(45,5)	-	(1.297,7)
Bijzondere waardeverminderingen:							
Per 1 april 2013	(5,9)	-	-	-	(12,7)	-	(18,6)
Bijzondere waardeverminderingen	(0,7)	(0,1)	-	-	(1,1)	-	(1,9)
Verkopen en buitengebruikstellingen	2,0	0,1	-	-	3,8	-	5,9
Classificatie als aangehouden voor verkoop	-	-	-	-	9,9	-	9,9
Overige	-	-	-	-	0,1	-	0,1
Per 31 maart 2014	(4,6)	-	-	-	-	-	(4,6)
Netto boekwaarde per 31 maart 2014	1.187,0	176,4	106,9	27,6	56,0	93,8	1.647,7

De netto boekwaarde van de vaste activa die als zekerheid zijn gesteld voor aangegane verplichtingen, bedraagt EUR 9,8 miljoen (vergelijkende verslagperiode EUR 9,4 miljoen) (toelichting 25. *Rentedragende verplichtingen*). Hiernaast zijn er ook zakelijke zekerheden, met een netto boekwaarde van EUR 93,7 miljoen, waar geen openstaande schuld meer tegenover staat.

De post 'Financiële lease en soortgelijke rechten' bestaat hoofdzakelijk uit de financiële leasing van terreinen (netto boekwaarde EUR 6,8 miljoen), gebouwen (netto boekwaarde EUR 15,6 miljoen) en machines en rollend

materieel (netto boekwaarde EUR 10,2 miljoen). De netto boekwaarde bedraagt EUR 32,6 miljoen in het huidige boekjaar (vergelijkende verslagperiode EUR 27,6 miljoen). Deze post omvat onder andere het logistiek centrum te Mechelen, ter ondersteuning van de activiteit Retail Partners Colruyt Group binnen het operationele segment 'Groothandel en Foodservice' alsook de machines van bakkerij Roecol. Deze bakkerijafdeling levert aan de winkels van Colruyt en Okay binnen het operationele segment 'Detailhandel (Retail)'.

Op de materiële vaste activa werd een bijzondere waardevermindering geboekt voor

een totaal bedrag van EUR 5,1 miljoen. De bijzondere waardevermindering heeft voornamelijk betrekking op terreinen en gebouwen en werd geboekt ten gevolge van de sluiting van Colruyt winkels in het centrum van Frankrijk. Deze winkels pasten niet langer in de Franse expansiestrategie van Colruyt. Deze bijzondere waardevermindering werd verwerkt in de winst- en verliesrekening van de huidige verslagperiode onder de post 'Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen op vaste activa' binnen het operationele segment 'Detailhandel (Retail)'.

De ontvangen subsidies zijn vervat in de netto boekwaarde van het betrokken materieel vast actief. Deze subsidies bedragen netto:

	Terreinen en gebouwen	Installaties, machines en uitrusting	Meubilair en rollend materieel	Financiële lease en soortgelijke rechten	Overige materiële vaste activa	Activa in aanbouw	Totaal
(in miljoen EUR)							
Per 31 maart 2014	(3,4)	(1,2)	-	-	-	(15,4)	(20,0)
Per 31 maart 2015	(10,8)	(1,5)	-	-	-	(7,6)	(19,9)

De opname van de subsidies in de winst- en verliesrekening bedraagt EUR 0,5 miljoen (vorige verslagperiode EUR 0,5 miljoen).

De subsidies bestaan voornamelijk uit de subsidie voor de bouw van het logistieke centrum te Ath/Lessines. De voornaamste voorwaarde verbonden aan de toekenning van deze subsidie is de tewerkstellingsvoorwaarde, waarvan nog steeds met voldoende zekerheid kan gesteld worden dat hieraan zal voldaan worden.

12. Investeringen in geassocieerde ondernemingen

	2014/15	2013/14
(in miljoen EUR)		
Boekwaarde per 1 april	0,1	0,3
Verwervingen/kapitaalverhogingen	-	0,1
Verkopen/deconsolidatie	-	(0,3)
Boekwaarde per 31 maart	0,1	0,1

De investeringen in geassocieerde ondernemingen bestaan zowel voor het boekjaar 2014/15 als voor het boekjaar 2013/14 uit de niet-beursgenoteerde bedrijven Core S.C.R.L. (25 %) en Xenarjo C.V.B.A. (24,99 %).

13. Investeringen in joint ventures opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode

	2014/15	2013/14
(in miljoen EUR)		
Boekwaarde per 1 april	130,3	119,0
Aandeel in het resultaat van het boekjaar	9,3	4,4
Aandeel in de niet-gerealiseerde resultaten	(3,0)	6,8
Oprichting joint venture	20,3	-
Overige	-	0,1
Boekwaarde per 31 maart	156,9	130,3

De investeringen in joint ventures bestaan voor het boekjaar 2014/15 uit de niet-beursgenoteerde bedrijven Parkwind N.V. (60,13 %) en Fraluc N.V. (50 %). Aangezien Colruyt Group het zeggenschap over deze bedrijven deelt met andere partijen worden deze joint ventures in de geconsolideerde cijfers opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode. De deelneming in Fraluc N.V. wordt gepresenteerd in het operationele segment 'Detailhandel (Retail)' en de deelneming in Parkwind N.V. in het operationele segment 'Overige activiteiten'.

De investeringsholding Parkwind N.V. ontwikkelt, bouwt en exploiteert offshore windparken. Op 30 september 2014 deed

het Japanse conglomeraat Sumitomo Corporation zijn intrede in het kapitaal van Belwind N.V. en Northwind N.V., twee vennootschappen die deel uitmaken van de joint venture Parkwind N.V. Hierdoor is het indirecte belang van Colruyt Group in Belwind N.V. en Northwind N.V. verwaterd respectievelijk van 48,16 % naar 24,70 % en van 40,08 % naar 18,04 %.

Op 21 juni 2014 ondertekende Colruyt Group een overeenkomst om een participatie van 50 % te verwerven in de Belgische kledingketen ZEB, via de nieuw opgerichte vennootschap Fraluc N.V. Op 22 augustus 2014 werd de eerste stap van de transactie (40 % deelneming) voltooid, na

de voorafgaande goedkeuring door de Belgische Mededingingsautoriteit. Op 6 oktober 2014 heeft Colruyt Group een call optie gelicht, waardoor zijn belang zoals gepland steeg tot 50 %. Tussen Colruyt Group en het management blijven verdere aankoop- en verkoopopties bestaan die, over een termijn van minstens tien jaar, Colruyt Group de mogelijkheid verschaffen de controle over ZEB te verwerven. IFRS 3 'Bedrijfscombinaties' is van toepassing voor het bepalen van de IFRS openingsbalans van Fraluc N.V.

De geconsolideerde cijfers van de joint ventures zijn als volgt:

2014/15	Parkwind N.V.	Fraluc N.V.
(in miljoen EUR)		
Vaste activa	130,1	60,3
<i>Met inbegrip van goodwill</i>	-	26,4
Vlottende activa	131,0	23,4
<i>Met inbegrip van geldmiddelen en kasequivalenten</i>	123,9	1,7
Langlopende verplichtingen	25,5	25,6
<i>Met inbegrip van langlopende financiële verplichtingen (exclusief handelsschulden en overige verplichtingen en voorzieningen)</i>	25,5	20,6
Kortlopende verplichtingen	6,7	19,4
<i>Met inbegrip van kortlopende financiële verplichtingen (exclusief handelsschulden en overige verplichtingen en voorzieningen)</i>	-	1,6
Nettoactiva	228,9	38,7
Aandeel van Colruyt Group in nettoactiva	137,6	19,3
Omzet	6,7	39,9
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen op vaste activa	(0,6)	(2,9)
Financieringsbaten	1,2	0,1
Financieringslasten	(2,3)	(0,5)
Winst uit voortgezette bedrijfsactiviteiten	17,0	(1,9)
Niet-gerealiseerde resultaten	(5,0)	-
Gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	12,0	(1,9)
Aandeel van Colruyt Group in gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	7,2	(0,9)

2013/14	Parkwind N.V.	Fraluc N.V.
(in miljoen EUR)		
Vaste activa	205,6	-
Vlottende activa	25,0	-
<i>Met inbegrip van geldmiddelen en kasequivalenten</i>	17,1	-
Langlopende verplichtingen	2,0	-
<i>Met inbegrip van langlopende financiële verplichtingen (exclusief handelsschulden en overige verplichtingen en voorzieningen)</i>	2,0	-
Kortlopende verplichtingen	11,8	-
Nettoactiva	216,8	-
Aandeel van Colruyt Group in nettoactiva	130,3	-
Omzet	4,3	-
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen op vaste activa	(0,6)	-
Financieringsbaten	3,6	-
Financieringslasten	(0,5)	-
Winst uit voortgezette bedrijfsactiviteiten	7,4	-
Niet-gerealiseerde resultaten	11,3	-
Gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	18,7	-
Aandeel van Colruyt Group in gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	11,2	-

Colruyt Group is, volgens contractuele overeenkomsten, de verplichting aangegaan om, indien opgevraagd door Belwind N.V. en Northwind N.V., een lening toe te kennen aan Belwind N.V. en Northwind N.V., twee vennootschappen die deel uitmaken van de joint venture Parkwind N.V., voor respectievelijk maximum EUR 3,7 miljoen (vorige verslagperiode EUR 5,6 miljoen) en maximum EUR 5,6 miljoen (vorige verslagperiode EUR 70,0 miljoen). De daling is onder meer te wijten aan de intrede van Sumitomo Corporation.

14. Beleggingen

14.1. Vaste activa

	31.03.15	31.03.14
(in miljoen EUR)		
Voor verkoop beschikbare aandelen	26,6	29,7
Totaal	26,6	29,7

De beleggingen die onder vaste activa gepresenteerd staan, zijn als volgt geëvolueerd tijdens het boekjaar:

	2014/15	2013/14
(in miljoen EUR)		
Per 1 april	29,7	35,7
Verwervingen	-	1,8
Verkopen en kapitaalverminderingen	(3,1)	(2,5)
Bijzondere waardeverminderingen	-	(5,3)
Per 31 maart	26,6	29,7

Deze post bestaat voornamelijk uit de deelneming in de Baltische retailgroep IKI en deelnemingen in portefeuillemaatschappijen Sofindiv II S.A., Sofindiv III S.A. en Vendis Capital N.V.

Tijdens de huidige verslagperiode werden de deelnemingen in de portefeuillemaatschappijen verminderd met EUR 3,1 miljoen. Vorige verslagperiode werden deze deelnemingen netto verminderd met EUR 1,0 miljoen, alsook werd er een bijzondere waardevermindering geboekt van EUR 5,0 miljoen op de Baltische retailgroep IKI.

14.2. Vlottende activa

	31.03.15	31.03.14
(in miljoen EUR)		
Aandelen aangehouden voor handelsdoeleinden	7,8	8,4
Vastrentende effecten aangehouden voor handelsdoeleinden	15,7	16,9
Overige vlottende financiële activa aangehouden voor handelsdoeleinden	0,1	0,1
Totaal	23,6	25,4

De beleggingen die onder vlottende activa gepresenteerd staan, zijn als volgt geëvolueerd tijdens het boekjaar:

	2014/15	2013/14
(in miljoen EUR)		
Per 1 april	25,4	25,0
Verwervingen	3,5	8,8
Verkopen	(5,8)	(8,9)
Aanpassing aan reële waarde via winst- en verliesrekening	0,5	0,5
Per 31 maart	23,6	25,4

De beleggingen op korte termijn betreffen voornamelijk beleggingen aangehouden door de Luxemburgse herverzekeringmaatschappij Locré S.A. (EUR 22,8 miljoen voor de huidige periode). De beleggingen die gepresenteerd zijn als vlottende activa worden gewaardeerd op basis van hun slotkoers op 31 maart 2015. Aanpassingen aan de reële waarde worden verwerkt via de winst- en verliesrekening. Het rendement op de vastrentende effecten ligt tussen 1,5 % en 6,5 % met een gemiddelde van 3,8 %. De looptijden variëren tussen 5 en 30 jaar, met een gemiddelde looptijd van 10 jaar.

Voor meer informatie over hoe Colruyt Group omgaat met beleggingsrisico's verwijzen we naar toelichting 27. *Risicobeheer*. Door de aanpassing aan de reële waarde van de vlottende activa op 31 maart 2015 werd een nettowinst gerealiseerd van EUR 0,5 miljoen voor het huidige boekjaar (t.o.v. een nettowinst van EUR 0,5 miljoen voor het boekjaar 2013/14).

15. Bedrijfscombinaties

Er waren geen nieuwe bedrijfscombinaties tijdens het boekjaar 2014/15. De bedrijfscombinaties van het boekjaar 2013/14 hadden betrekking op de overname van twee winkels van de diepvriesketen O'Cool en de overname van één winkel van de speelgoedketen Fun.

16. Groep van af te stoten balanselementen geklasseerd als aangehouden voor verkoop en verkoop van dochterondernemingen

16.1. Groep van af te stoten balanselementen geklasseerd als aangehouden voor verkoop

In de loop van het boekjaar 2014/15 werden geen additionele activa geklasseerd als aangehouden voor verkoop.

De beweging van vorige verslagperiode naar huidige verslagperiode van EUR 0,9 miljoen is te verklaren door de opname van een bijkomend bijzonder waardeverminderingverlies ten belope van EUR 0,4 miljoen op een actief behorend tot het segment 'Overige activiteiten' evenals een verkoop van EUR 0,2 miljoen en een herklassering naar de rubriek materiële vast activa voor EUR 0,3 miljoen.

Daarnaast werd nog een vast actiefbestanddeel (met een boekwaarde ten belope van EUR 1,3 miljoen), behorend tot het operationele bedrijfssegment 'Detailhandel (Retail)', gepresenteerd als zijnde aangehouden voor verkoop. Er werd geen additioneel waardeverminderingverlies opgenomen op dit vast actiefbestanddeel. Het initiële verkoopplan werd niet gewijzigd.

Volgende actief- en passiefposten (na eliminatie van intragroepsposen) zijn geklasseerd als aangehouden voor verkoop:

	2014/15	2013/14
(in miljoen EUR)		
Totaal vaste activa	1,3	2,2
TOTAAL ACTIVA	1,3	2,2

16.2. Verkoop van dochterondernemingen

Er hebben geen verkopen van dochterondernemingen plaatsgevonden tijdens het boekjaar 2014/15.

Tijdens de vorige verslagperiode bereikte Colruyt Group op 30 augustus 2013 een akkoord met het management van Dimaco UK Limited met betrekking tot de verkoop van de activiteiten van deze onderneming. Deze deelneming werd per einde boekjaar 2012/13 reeds gedeconsolideerd.

17. Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen

De uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen zijn als volgt toe te rekenen:

17.1. Netto boekwaarde

	Activa		Verplichtingen		Saldo	
	2014/15	2013/14	2014/15	2013/14	2014/15	2013/14
(in miljoen EUR)						
Immateriële vaste activa	3,6	2,1	(0,5)	-	3,1	2,1
Materiële vaste activa	0,3	0,6	(71,5)	(70,3)	(71,2)	(69,7)
Voorraden	0,6	0,5	(0,1)	-	0,5	0,5
Vorderingen	1,4	1,7	(0,2)	(1,1)	1,2	0,6
Verplichtingen m.b.t. personeelsbeloningen	21,3	16,7	-	-	21,3	16,7
Overige voorzieningen	2,6	2,2	(20,3)	(12,2)	(17,7)	(10,0)
Overige verplichtingen	2,6	2,3	(0,1)	(0,3)	2,5	2,0
Overdraagbare fiscale verliezen, aftrekposten en terugvorderbare betaalde belastingen	38,5	36,5	(3,1)	(3,0)	35,4	33,5
Uitgestelde belastingvorderingen/(-verplichtingen)	70,9	62,6	(95,8)	(86,9)	(24,9)	(24,3)
Niet erkende belastingvorderingen en -verplichtingen	(43,2)	(37,2)	5,6	5,4	(37,6)	(31,8)
Compensatie vorderingen/verplichtingen	(24,5)	(22,1)	24,5	22,1	-	-
Netto uitgestelde belastingvorderingen/(-verplichtingen)	3,2	3,3	(65,7)	(59,4)	(62,5)	(56,1)

17.2. Evolutie van de netto boekwaarde

	Activa		Verplichtingen		Saldo	
	2014/15	2013/14	2014/15	2013/14	2014/15	2013/14
(in miljoen EUR)						
Netto boekwaarde per 1 april	3,3	10,3	(59,4)	(57,3)	(56,1)	(47,0)
Toename/(afname) via winst- en verliesrekening	(0,1)	(7,0)	(10,1)	(1,6)	(10,2)	(8,6)
Toename/(afname) verwerkt in niet-gerealiseerde resultaten	-	-	3,8	(0,5)	3,8	(0,5)
Netto boekwaarde per 31 maart	3,2	3,3	(65,7)	(59,4)	(62,5)	(56,1)

Op 31 maart 2015 had Colruyt Group EUR 37,6 miljoen aan uitgestelde belastingvorderingen niet opgenomen (op 31 maart 2014 EUR 31,8 miljoen). Dit bedrag heeft betrekking op de tijdelijke verschillen, alsook op fiscale verliezen en ongebruikte fiscaal overdraagbare tegoeden voor een totaal van EUR 111,5 miljoen waarvan EUR 109,3 miljoen overgedragen kan worden naar volgende verslagperiodes zonder tijdsbeperking.

Colruyt Group heeft enkel uitgestelde belastingvorderingen opgenomen voor zover het waarschijnlijk is dat er toekomstige fiscale winst beschikbaar zal zijn waartegen de overgedragen fiscale verliezen en ongebruikte fiscaal overdraagbare tegoeden kunnen worden afgezet. Onder toekomstig verstaat Colruyt Group een periode van vijf jaar.

Binnen Colruyt Group bestaat er geen vaste politiek inzake de uitkering van dividenden door de dochterondernemingen naar de moedervennootschap. Indien er wel een actieve dividendpolitiek zou bestaan voor alle dochterondernemingen zou er een bijkomende uitgestelde belastingsschuld met betrekking tot het regime definitief belaste inkomsten (DBI) moeten opgenomen worden van EUR 19,0 miljoen voor het boekjaar 2014/15 (EUR 16,5 miljoen voor het boekjaar 2013/14). Bijkomend zou een uitgestelde belastingsschuld kunnen ontstaan met betrekking tot belastingen verschuldigd in hoofde van de dochteronderneming naar aanleiding van de uitkering, waarbij de aard en het bedrag van deze belasting afhangt van de jurisdictie en de specifieke belastingpositie van de uitkerende onderneming.

Sinds aanslagjaar 2014 zijn meerwaarden op aandelen gerealiseerd door grote vennootschappen belastbaar aan 0,412 %. Voor de deelnemingen aangehouden binnen Colruyt Group zou de niet-erkende belastingsschuld, berekend op het verschil tussen de boekwaarde van de deelnemingen en het eigen vermogen van de dochterondernemingen, neerkomen op EUR 1,2 miljoen (op 31 maart 2014 EUR 3,5 miljoen).

18. Voorraden

Vorraden vertegenwoordigen voornamelijk handelsgoederen. De gecumuleerde waardeverminderingen op de voorraad handelsgoederen bedragen EUR 5,5 miljoen voor het huidige boekjaar ten opzichte van EUR 5,1 miljoen voor het vorige boekjaar.

De voorraadkost opgenomen in de winst- en verliesrekening van 2014/15 bedraagt EUR 6.697,8 miljoen en werd gerapporteerd onder de rubriek 'Kostprijs verkopen'. Vorig jaar bedroeg deze kost EUR 6.501,0 miljoen.

19. Handelsvorderingen en overige vorderingen

19.1. Overige vorderingen op lange termijn

	31.03.15	31.03.14
(in miljoen EUR)		
Leningen aan klanten	8,1	7,7
Leningen aan joint ventures	15,2	7,4
Overige vorderingen	18,6	11,5
Totaal overige vorderingen	41,9	26,6

De klantenleningen bestaan vooral uit leningen aan zelfstandige ondernemers van Retail Partners Colruyt Group N.V. Leningen aan klanten worden netto van eventuele waardeverminderingen gepresenteerd. Deze waardeverminderingen bedragen per 31 maart 2015 EUR 1,3 miljoen (EUR 0,9 miljoen per 31 maart 2014). De leningen worden gebruikelijk voor een periode van 2 jaar tot 15 jaar afgesloten, aan een rentevoet tussen 4 % en 8 %.

Colruyt Group heeft een achtergestelde rentedragende lening verstrekt aan Parkwind N.V. voor een bedrag van EUR 10,7 miljoen. De groep heeft ook een rentedragende lening verstrekt aan Fraluc N.V. voor een bedrag van EUR 4,1 miljoen en aan Savanne N.V., dat deel uitmaakt van de joint venture Fraluc N.V., voor een bedrag van EUR 0,4 miljoen.

De 'Overige vorderingen' bestaan voornamelijk voor EUR 9,2 miljoen uit vorderingen met betrekking tot kapitaalsubsidies en voor EUR 7,5 miljoen aan vorderingen tegenover de Franse autoriteiten met betrekking tot sociale zekerheid.

19.2. Handelsvorderingen en overige vorderingen op korte termijn

	31.03.15	31.03.14
(in miljoen EUR)		
Handelsvorderingen	477,9	490,2
Gegeven waarborgen	0,3	0,5
Totaal handelsvorderingen	478,2	490,7
BTW	4,3	2,2
Over te dragen kosten	16,7	12,8
Leningen aan klanten vervallend binnen het jaar	1,3	1,0
Gegeven waarborgen	1,8	2,3
Rente	7,2	7,5
Overige vorderingen	17,7	15,5
Totaal overige kortlopende vorderingen	49,0	41,3

Handelsvorderingen

Handelsvorderingen worden netto van waardeverminderingen getoond. Deze waardeverminderingen bedragen per 31 maart 2015 EUR 14,5 miljoen (per 31 maart 2014 EUR 14,9 miljoen).

Overige vorderingen

Overige vorderingen worden netto van waardeverminderingen getoond. Deze waardeverminderingen bedragen per 31 maart 2015 EUR 1,4 miljoen (per 31 maart 2014 EUR 1,6 miljoen).

De vervaldagen van de handelsvorderingen zijn als volgt:

	31.03.15		31.03.14	
	Nominale waarde	Waardeverminderingen	Nominale waarde	Waardeverminderingen
(in miljoen EUR)				
Niet vervallen	429,8	-	436,2	-
Vervallen tussen 1 en 6 maand	44,5	(4,6)	50,1	(4,0)
Meer dan 6 maand vervallen	18,1	(9,9)	18,8	(10,9)
Totaal	492,4	(14,5)	505,1	(14,9)

De bewegingen van de waardeverminderingen op de handelsvorderingen en overige vorderingen zijn als volgt:

	Waardeverminderingen op handelsvorderingen		Waardeverminderingen op overige vorderingen	
	2014/15	2013/14	2014/15	2013/14
(in miljoen EUR)				
<i>Per 1 april</i>	(14,9)	(13,4)	(1,6)	(3,1)
Toevoeging	(8,8)	(8,1)	(0,5)	(0,3)
Terugname	4,9	2,6	0,4	0,1
Gebruik	4,2	3,8	0,6	1,6
Overige	0,1	0,2	(0,3)	0,1
Per 31 maart	(14,5)	(14,9)	(1,4)	(1,6)

De opvolging van openstaande handelsvorderingen verloopt verschillend per bedrijfssegment en dit in functie van de eigenschappen van de klantenportefeuille. Hierbij wordt tevens gebruik gemaakt van kredietrating via externe partijen.

20. Geldmiddelen en kasequivalenten

	31.03.15	31.03.14
(in miljoen EUR)		
Termijnrekeningen met oorspronkelijke looptijd van drie maanden of minder	70,1	375,1
Overige geldmiddelen en kasequivalenten	239,1	227,5
Totaal activa	309,2	602,6
Opgenomen kaskredieten	0,7	0,6
Totaal verplichtingen	0,7	0,6
Netto geldmiddelen en kasequivalenten	308,5	602,0

Er zijn geen materiële niet-beschikbare geldmiddelen en kasequivalenten.

21. Eigen Vermogen

21.1. Kapitaalmanagement

Het doel van Colruyt Group inzake het beheer van zijn eigen vermogen bestaat erin een gezonde financiële structuur te behouden met een minimale afhankelijkheid van externe financiering en bovendien aandeelhouderswaarde te creëren. De Raad van Bestuur streeft ernaar om het jaarlijks dividend per aandeel minstens te laten toenemen in verhouding met de toename van de groepswinst. De pay-out ratio is de afgelopen jaren steeds hoger geweest dan één derde van de groepswinst en bedraagt dit boekjaar 45,2 %. Volgens de statutaire bepalingen is tenminste 90 % van de uitkeerbare winst bestemd voor de aandeelhouders en ten hoogste 10 % voor de bestuurders. Verder tracht Colruyt Group bovenop haar organische groei aandeelhouderswaarde te creëren door het inkopen van eigen aandelen. De Raad van Bestuur is gemachtigd om eigen aandelen te verwerven tot een maximum van 20 % van de uitgegeven aandelen. Betrokkenheid van het personeel bij de groei van Colruyt Group is ook één van de prioriteiten van Colruyt Group, vandaar dat sinds 1987 elk jaar een kapitaalverhoging voorbehouden voor het personeel wordt georganiseerd.

21.2. Kapitaal

Als gevolg van de beslissing van de Buitengewone Algemene Vergadering van 14 oktober 2014 werd het kapitaal verhoogd met 466.754 aandelen; dit komt overeen met een kapitaalverbod van EUR 14,0 miljoen.

Het maatschappelijk kapitaal van de Entiteit per 31 maart 2015 bedraagt EUR

274,6 miljoen verdeeld over 156.636.503 volstorte gewone aandelen zonder nominale waarde. Alle aandelen, behalve deze in eigen bezit, zijn winstdelend.

De Raad van Bestuur is gemachtigd het maatschappelijk kapitaal in één of meer malen te verhogen met een bedrag van in totaal EUR 200 miljoen.

De kapitaalverhogingen waartoe krachtens deze machtiging wordt overgegaan mogen gebeuren door inbreng in geld of in natura, door omzetting van gelijk welke reserves, door uitgifte van converteerbare obligaties, en kunnen in het algemeen op elke wijze plaatsvinden mits de wettelijke voorschriften na te leven. De voorwaarden van de kapitaalverhogingen, waartoe krachtens deze machtiging wordt overgegaan en de rechten en de plichten verbonden aan de nieuwe aandelen worden met naleving van de wettelijke voorschriften door de Raad van Bestuur bepaald.

Deze machtiging is geldig voor een termijn van vijf jaar te rekenen vanaf de bekendmaking van de huidige wijziging van de statuten. Deze machtiging kan éénmaal of meer malen, telkens voor maximum vijf jaar verlengd worden door een besluit van de Algemene Vergadering, beraadslagend volgens de voorschriften voorzien voor de wijziging van de statuten. De huidige machtiging vervalt in oktober 2015.

21.3. Eigen aandelen

Eigen aandelen worden opgenomen aan de kostprijs van de ingekochte eigen aandelen. Per 31 maart 2015 hield Colruyt Group 9.791.743 eigen aandelen aan; dit vertegenwoordigt 6,25 % van de uitgegeven aandelen op balansdatum. De Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders verleent sinds jaren machtiging aan

de Raad van Bestuur om eigen aandelen te verwerven tot een maximum van 20 % van het aantal uitgegeven aandelen. De Raad van Bestuur beraadt regelmatig over haar politiek van inkopen. Het moment van inkopen wordt onder andere bepaald door de koersevolutie. In de periode 1 april 2015 tot en met 1 juni 2015 werden geen eigen aandelen meer ingekocht. Overeenkomstig art. 622 par. 1 van het Wetboek van Vennootschappen zijn de stemrechten verbonden aan de aandelen die de vennootschap of dochterondernemingen bezitten, geschorst.

21.4. Dividenden

Op 19 juni 2015 werd een bruto dividend van EUR 146,9 miljoen of EUR 1,00 per aandeel voorgesteld door de Raad van Bestuur. Vorig boekjaar bedroeg dit EUR 155,8 miljoen of eveneens EUR 1,00 per aandeel. Het bruto dividend houdt rekening met de ingekochte eigen aandelen, indien van toepassing, tot en met 1 juni 2015 en het aantal aandelen gereserveerd in het kader van de uit te keren winstdeelneming in september 2015. Het dividend werd niet verwerkt in de geconsolideerde jaarrekening van het boekjaar 2014/15.

21.5. Toekenning van aandelen aan personeelsleden in het kader van winstdeelneming

In het kader van de wet van 22 mei 2001 betreffende de participatie in het kapitaal en in de winst van de vennootschappen (B.S. 9 juni 2001) en de CAO nr. 90 van 20 december 2007 betreffende de niet-recurrente resultaatsgebonden voordelen, is er binnen Colruyt Group met de sociale partners een systeem

van winstdeelneming op punt gezet. De personeelsleden hebben de mogelijkheid hun winstdeelneming onder de vorm van aandelen van Etn. Fr. Colruyt N.V. te krijgen en te genieten van de voordelige fiscale tarieven die de wet voorziet. De toekenning van de aandelen gebeurt tegen marktconforme voorwaarden; zo is de prijs voor dit jaar vastgesteld op EUR 40,952 per aandeel. Deze aandelen zijn gedurende twee jaar (te rekenen vanaf tijdstip van toekenning) geblokkeerd op een gezamenlijke rekening beheerd door Colruyt. Het beheer en de kosten worden

door de firma gedragen.

Op 31 maart 2015 werd een bedrag van EUR 32,1 miljoen (inclusief roerende voorheffing en sociale lasten) als winstdeelneming beschikbaar gesteld, onder voorbehoud van goedkeuring door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Dit jaar hebben 7.476 personeelsleden gekozen de winstdeelneming op te nemen onder de vorm van aandelen, hetgeen overeenkomt met een bedrag van EUR 2,0 miljoen (exclusief roerende voorheffing) en een aantal van 4.7942 aandelen.

Op 31 maart 2014 werd een bedrag van EUR 28,0 miljoen (inclusief roerende voorheffing en sociale lasten) gereserveerd in het kader van winstdeelneming; hiervan werd het afgelopen boekjaar EUR 1,5 miljoen (exclusief roerende voorheffing) gereserveerd onder de vorm van aandelen, wat overeenkomt met 37.378 aandelen, waarvan 37.373 aandelen werden uitgekeerd.

21.6. Aandeelhoudersstructuur

Volgens de laatste transparantiekennisgeving van 18 december 2014 ziet de structuur van het aandeelhouderschap van Etn. Fr. Colruyt N.V. er als volgt uit:

	Aandelen
Familie Colruyt en aanverwanten	78.019.482
Etn. Fr. Colruyt N.V. (eigen aandelen)	9.491.743
Groep Sofina	8.500.000
Totaal van in overleg handelende personen	96.011.225

De rest van het totaal aantal uitgegeven aandelen (156.636.503 aandelen per 31 maart 2015) zijnde 60.625.278 aandelen of 38,70 %, bevindt zich in handen van het publiek. Voor meer detail hieromtrent verwijzen we naar het deel Corporate governance.

22. Winst per aandeel

	2014/15	2013/14
Totale bedrijfsactiviteit		
Winst van het boekjaar (aandeel van de groep) (in miljoen EUR)	330,4	350,0
Gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen	149.419.713	156.447.069
Winst per aandeel – gewoon en verwaterd (in EUR)	2,21	2,24

Aangezien er voor beide verslagperiodes geen beëindigde bedrijfsactiviteiten zijn, is hogere tabel tevens geldig voor de informatieverzorging inzake voortgezette activiteiten.

Gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen

	2014/15	2013/14
Aantal uitstaande aandelen per 1 april	155.985.002	156.501.981
Invloed van kapitaalverhoging	130.950	88.028
Invloed van als winstdeelneming toegekende aandelen	18.687	31.961
Invloed van ingekochte aandelen	(6.714.926)	(174.901)
Gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen per 31 maart	149.419.713	156.447.069

23. Voorzieningen

	Milieurisico's	Overige risico's	Totaal ⁽²⁾
(in miljoen EUR)			
Langlopende voorzieningen	2,4	12,1	14,5
Kortlopende voorzieningen	-	32,2	32,2
Per 31 maart 2015	2,4	44,3	46,7
Per 1 april 2014			
Toevoeging	0,3	4,7	5,0
Gebruik	(0,7)	(4,6)	(5,3)
Terugname	(0,5)	(2,4)	(2,9)
Transactie met het Auditoraat ⁽¹⁾	-	31,6	31,6
Per 31 maart 2015	2,4	44,3	46,7
Per 31 maart 2014			
Langlopende voorzieningen	3,3	10,1	13,4
Kortlopende voorzieningen	-	4,9	4,9
Per 31 maart 2014	3,3	15,0	18,3
Per 1 april 2013			
Toevoeging	0,4	8,1	8,5
Gebruik	(0,4)	(2,4)	(2,8)
Terugname	-	(3,4)	(3,4)
Per 31 maart 2014	3,3	15,0	18,3

(1) "Transactie met het Auditoraat": Colruyt Group heeft op 19 juni 2015 een transactie met het Auditoraat van de Belgische Mededingingsautoriteit ('het Auditoraat') ondertekend met betrekking tot de periode 2002–2007. Hiermee aanvaardt de groep een boete van EUR 31,6 miljoen te betalen aan de Belgische overheid.

(2) Een aantal cijfers van het boekjaar 2013/14 zijn geherklasseerd zoals beschreven in toelichting 1.1. *Presentatiebasis*.

De voorziening voor milieurisico's is aangelegd voor saneringskosten in de tankstationactiviteit DATS 24 alsook voor de sanering van terreinen (bij overname en voor de winkelactiviteit).

De overige voorzieningen bestaan voornamelijk uit voorzieningen voor hangende geschillen, ontmanteling windturbines, herverzekeringen en leegstand.

24. Langlopende verplichtingen met betrekking tot personeelsbeloningen

	Vergoedingen in het kader van het 'stelsel van werkloosheid met bedrijfstoeslag'	Overige vergoedingen na uitdienst-treding	Totaal
(in miljoen EUR)			
Per 1 april 2014	48,4	7,6	56,0
Toevoeging ⁽¹⁾	3,8	0,9	4,7
Gebruik	(1,9)	(0,1)	(2,0)
Aanpassing aan de tijdswaarde ⁽²⁾	1,5	0,2	1,7
Ervaringsaanpassingen ⁽³⁾	(1,0)	0,5	(0,5)
Wijziging van assumpties ⁽³⁾	11,8	0,5	12,3
Per 31 maart 2015	62,6	9,6	72,2
Per 1 april 2013			
Toevoeging ⁽¹⁾	3,4	0,7	4,1
Gebruik	(1,9)	(0,1)	(2,0)
Aanpassing aan de tijdswaarde ⁽²⁾	1,4	0,1	1,5
Ervaringsaanpassingen ⁽³⁾	1,6	-	1,6
Wijziging van assumpties ⁽³⁾	-	(0,5)	(0,5)
Per 31 maart 2014	48,4	7,6	56,0

(1) in de geconsolideerde winst- en verliesrekening inbegrepen in 'Personeelsbeloningen'

(2) in de geconsolideerde winst- en verliesrekening inbegrepen in 'Netto financieel resultaat'

(3) in het geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten

Toevezegde-bijdrageregelingen met wettelijk gegarandeerd rendement

Bij de toevezegde-bijdrageregelingen betaalt Colruyt Group bijdragen aan welbepaalde verzekeringstellingen. Deze pensioenbijdragen worden in de winst- en verliesrekening opgenomen in het jaar waarin ze verschuldigd zijn. In het boekjaar 2014/15 bedroeg deze kost EUR 12,3 miljoen (vorige verslagperiode EUR 12,0 miljoen), waarvan EUR 0,2 miljoen in het financieringsfonds werd gestort. Volgend boekjaar verwacht Colruyt Group EUR 12,7 miljoen bij te dragen aan deze plannen.

Werkgevers zijn in België verplicht om een minimumrentabiliteit te garanderen voor toevezegde-bijdrageregelingen over de duur van de loopbaan, namelijk 3,25 % op de werkgeversbijdragen (na aftrek van kosten) en 3,75 % op de werknemersbijdragen door de wet op de aanvullende pensioenen (WAP). Op 31 maart 2015 wordt op de opgebouwde reserves voor de toevezegde-bijdrageplannen door de verzekeraars 4,75 % of 3,25 % gegarandeerd, afhankelijk van de generatie.

In afwachting van een definitief standpunt van de IASB en het IFRS IC rond de boekhoudkundige verwerking van dit type van pensioenplannen, waardeert Colruyt Group de verplichting aan de intrinsieke waarde. Dit impliceert dat er bij de berekening van de verplichting enkel rekening wordt gehouden met het gewaarborgd minimumrendement tot op de balansdatum. Op 31 maart 2015 bestond er geen tekort.

De wiskundige reserves, opgebouwd voor deze plannen bij de verzekeraars, evolueerden als volgt tijdens het boekjaar:

Wiskundige reserves

(in miljoen EUR)	
Per 1 april 2014	108,1
Uitkeringen	(3,3)
Premies	12,1
Rendement op de activa	3,3
Per 31 maart 2015	120,2

De toestand van deze plannen op balansdatum was de volgende:

	31.03.15	31.03.14
(in miljoen EUR)		
Wiskundige reserves	120,2	108,1
Gewaarborgde minimumreserves (Art. 24 WAP)	120,9	108,7
Verskil tussen wiskundige reserves en gewaarborgde minimumreserves	(0,7)	(0,6)
Financieringsfonds	0,8	0,5
Totaal overschot/(tekort)	0,1	(0,1)

Het gemiddeld aantal jaren tot pensioenering van de deelnemers aan het plan bedraagt 25 jaar op balansdatum.

Vergoedingen in het kader van het 'Stelsel van werkloosheid met bedrijfstoeslag'

De mogelijkheid tot vervroegde uitdiensttreding, zoals die binnen Colruyt Group geldt voor personeelsleden van de Belgische ondernemingen, is gebaseerd op het in België geldende 'Stelsel van werkloosheid met bedrijfstoeslag'. De waarderingsregels voor de verplichtingen en kosten uit hoofde van dit stelsel zijn opgenomen in de toelichting 1.4. *Andere grondslagen voor financiële verslaggeving*.

Colruyt Group herzielt de lange termijn assumpties met betrekking tot de verplichtin-

gen uit hoofde van dit stelsel op regelmatige basis. Voor dit boekjaar hanteert de groep volgende parameters:

- discontovoet: 1,5 % t.o.v. 3,0 % vorig boekjaar;
- salarisinflatie: 2,3 % t.o.v. 2,5 % vorig boekjaar.

De aanpassing van de actuariële parameters dit jaar heeft een impact op de verplichtingen met betrekking tot vergoedingen in het kader van het 'Stelsel van werkloosheid met bedrijfstoeslag' van EUR 11,8 miljoen. De voornaamste wijzigingen hebben betrekking op een wijziging van de discontovoet alsook de wijziging van de inflatie en de salarisinflatie.

De gewogen gemiddelde duurtijd van de verplichting voor de vergoedingen in het kader van 'Stelsel van werkloosheid met bedrijfstoeslag' is 14,0 jaar.

Overige vergoedingen na uitdiensttreding

Andere vergoedingen te betalen bij pensioenering omvatten onder andere anciënniteitspremies (Belgische vennootschappen) en wettelijk vastgelegde vergoedingen (Franse vennootschappen).

Voor de anciënniteitspremies (Belgische vennootschappen) hanteert Colruyt Group in zijn berekeningen de parameters zoals vermeld onder *Vergoedingen in het kader van het 'Stelsel van werkloosheid met bedrijfstoeslag'*. Voor de wettelijk vastgelegde vergoedingen (Franse vennootschappen) worden de volgende parameters gebruikt:

- discontovoet: 1,8 % t.o.v. 3,0 % vorig boekjaar;
- salarisinflatie: 1,3 % t.o.v. 2,0 % vorig boekjaar.

Wijzigingen in de belangrijkste assumpties beïnvloeden de belangrijkste verplichtingen van de groep als volgt:

	Vergoedingen in het kader van 'Stelsel van werkloosheid met bedrijfstoeslag'		Anciënniteitspremies (Belgische vennootschappen)		Wettelijk vastgelegde vergoedingen (Franse vennootschappen)	
	2014/15	2013/14	2014/15	2013/14	2014/15	2013/14
(in miljoen EUR)						
Basisscenario	62,6	48,4	2,9	2,2	6,7	5,4
Discontovoet + 0,5 %	58,1	45,3	2,7	2,1	6,3	5,1
Discontovoet - 0,5 %	67,5	51,8	3,1	2,3	7,3	5,9
Salarisinflatie + 0,5 %	72,6	55,6	2,9	2,2	7,3	5,9
Salarisinflatie - 0,5 %	54,0	42,2	2,9	2,2	6,3	5,1

Bij bovenstaande sensitiviteitsanalyse wordt telkens één assumptie gewijzigd, terwijl de andere assumpties constant worden gehouden.

De verwachte timing van de betalingen voor deze plannen voor de volgende 10 jaar is als volgt:

	Vergoedingen in het kader van 'Stelsel van werkloosheid met bedrijfstoeslag'	Anciënniteitspremies (Belgische vennootschappen)	Wettelijk vastgelegde vergoedingen (Franse vennootschappen)
(in miljoen EUR)			
Binnen het jaar	1,9	-	-
Binnen 2 jaar	1,8	-	-
Binnen 3 jaar	1,9	0,1	-
Binnen 4 jaar	2,0	0,1	-
Binnen 5 jaar	2,4	0,2	0,1
Binnen 6-10 jaar	19,4	1,2	2,4

25. Rentedragende verplichtingen

25.1. Termijnen en terugbetalingsschema

	< 1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar	Totaal
(in miljoen EUR)				
Financiële leaseverplichtingen en gelijkaardige verplichtingen	2,9	13,0	8,7	24,6
Langlopende bankleningen	1,1	3,0	0,1	4,2
Overige	0,4	8,3	-	8,7
Totaal per 31 maart 2015	4,4	24,3	8,8	37,5
Financiële leaseverplichtingen en gelijkaardige verplichtingen	2,3	7,0	10,1	19,4
Langlopende bankleningen	0,3	2,3	0,4	3,0
Overige	0,5	8,6	-	9,1
Totaal per 31 maart 2014	3,1	17,9	10,5	31,5

25.2. Financiële leaseverplichtingen

	Leasebetaling 2014/15	Rente 2014/15	Hoofdsom 2014/15	Leasebetaling 2013/14	Rente 2013/14	Hoofdsom 2013/14
(in miljoen EUR)						
< 1 jaar	3,4	0,5	2,9	2,6	0,3	2,3
1-5 jaar	14,1	1,1	13,0	7,9	0,9	7,0
> 5 jaar	8,9	0,2	8,7	10,5	0,4	10,1
Totaal	26,4	1,8	24,6	21,0	1,6	19,4

25.3. Bankleningen en overige

	Aflossingen 2014/15	Rente 2014/15	Kapitaal 2014/15	Aflossingen 2013/14	Rente 2013/14	Kapitaal 2013/14
(in miljoen EUR)						
< 1 jaar	1,6	0,1	1,5	0,9	0,1	0,8
1-5 jaar	11,5	0,2	11,3	11,1	0,2	10,9
> 5 jaar	0,1	-	0,1	0,4	-	0,4
Totaal	13,2	0,3	12,9	12,4	0,3	12,1

De rentedragende verplichtingen bestaan voornamelijk uit financiële leaseverplichtingen en overige verplichtingen. De financiële leaseverplichtingen nemen in het huidige jaar toe met EUR 5,2 miljoen voornamelijk door het aangaan van nieuwe financiële leasecontracten voor de aankoop van rollend materieel en machines ten belope van EUR 8,5 miljoen. De looptijden van de nieuwe financiële leaseverplichtingen voor rollend materieel zijn overwegend op minder dan vijf jaar en voor machines overwegend op meer dan vijf jaar. De overige verplichtingen zijn voornamelijk verplichtingen volgend uit bedrijfscombinaties waarvan de aflossingstermijnen intussen minder dan vijf jaar betreffen.

Een deel van het openstaand saldo aan langlopende en kortlopende rentedragende verplichtingen, met name EUR 4,0 miljoen, wordt gedekt door gestelde zakelijke zekerheden. De netto boekwaarde van de bezwaarde activa bedraagt EUR 9,8 miljoen (toelichting 11. *Materiële vaste activa*).

26. Handelsschulden, verplichtingen m.b.t. personeelsbeloningen en overige verplichtingen

	31.03.15	31.03.14
(in miljoen EUR)		
Overige langlopende verplichtingen	0,5	0,1
Totaal overige verplichtingen (langlopend)	0,5	0,1
Handelsschulden	1.062,3	1.046,7
Ontvangen waarborgen en voorschotten op bestellingen	19,4	16,8
Totaal handelsschulden (kortlopend)	1.081,7	1.063,5
Kortlopende verplichtingen met betrekking tot personeelsbeloningen	406,7	383,8
BTW, accijnzen en overige operationele taken	58,6	62,5
Dividenden	0,6	1,8
Over te dragen opbrengsten en toe te rekenen kosten	18,1	16,0
Overige	3,7	5,5
Totaal verplichtingen m.b.t. personeelsbeloningen en overige verplichtingen (kortlopend)	487,7	469,6

Termijnen en terugbetalingsschema

	< 1 jaar	1-5 jaar
(in miljoen EUR)		
Overige verplichtingen (langlopend)	-	0,5
Handelsschulden	1.081,7	-
Verplichtingen met betrekking tot personeelsbeloningen en overige verplichtingen	487,7	-
Totaal per 31 maart 2015	1.569,4	0,5
Overige verplichtingen (langlopend)	-	0,1
Handelsschulden	1.063,5	-
Verplichtingen met betrekking tot personeelsbeloningen en overige verplichtingen	469,6	-
Totaal per 31 maart 2014	1.533,1	0,1

27. Risicobeheer

27.1. Risico's verbonden aan financiële instrumenten

a. Valutarisico

De operationele entiteiten van Colruyt Group bevinden zich in de eurozone, met uitzondering van de activiteiten in India en Hongkong. De omrekeningsrisico's bij de consolidatie van de opbrengsten en kosten van dochterondernemingen die niet in euro rapporteren worden niet ingedekt. Verder loopt Colruyt Group een transacti-

oneel valutarisico op aankopen verricht in vreemde valuta. Colruyt Group doet geen wisselkoersindekking van deze aankopen in vreemde valuta.

Wisselkoersresultaten worden bij afwikkeling van aankopen in vreemde valuta rechtstreeks in de winst- en verliesrekening opgenomen.

De blootstelling van Colruyt Group aan wisselkoersschommelingen is gebaseerd op volgende posities in vreemde valuta:

	Netto positie	
	31.03.15	31.03.14
(in miljoen EUR)		
AUD/EUR	(0,1)	(0,1)
EUR/INR	(2,8)	(1,4)
GBP/EUR	-	(0,1)
HKD/EUR	0,1	-
USD/EUR	(2,2)	(0,8)
ZAR/EUR	(0,1)	(0,1)
Totaal	(5,1)	(2,5)

Vanaf de huidige verslagperiode zijn de netto posities van de valuta deze vóór eliminaties van intragroepsverrichtingen. Een positief bedrag betekent dat Colruyt Group een netto vordering heeft in de eerste valuta. De tweede munt van het paar is de functionele valuta van de betreffende ondernemingen van Colruyt Group.

De invloed van de koerswijzigingen ten opzichte van de euro is relatief beperkt.

b. Renterisico

Gezien de beperkte omvang van leningen en financiële leaseverplichtingen op de balans dekt Colruyt Group zijn renterisico niet af. Op 31 maart 2015 was het totaal bedrag aan bank- en overige leningen EUR 12,9 miljoen (lang- en kortlopend samen) oftewel 0,4 % van het balanstotaal (EUR 12,1 miljoen op 31 maart 2014) en 4,3 % van de netto geldmiddelen en kasequivalenten. Deze leningen hebben voornamelijk een vaste rentevoet.

De financiële leaseverplichtingen van

Colruyt Group bedroegen EUR 24,6 miljoen op 31 maart 2015 (EUR 19,4 miljoen op 31 maart 2014) en zijn voornamelijk aan variabele rentevoet.

Colruyt Group belegt de liquide middelen die het niet onmiddellijk gebruikt veelal op termijnrekeningen. Een wijziging in de rentevoeten zou geen materiële impact hebben op de gerealiseerde of niet-gerealiseerde resultaten of de toekomstige kasstromen van Colruyt Group.

c. Kredietrisico

Het kredietrisico met betrekking tot handelsvorderingen is beperkt, gezien het grote aantal retailklanten van Colruyt Group dat contant betaalt. Het grootste deel van de openstaande vorderingen van Colruyt Group situeert zich binnen de groothandelactiviteit, waar Colruyt Group aan zijn klanten de voor de sector gebruikelijke betalingstermijnen toestaat. De risico's worden zoveel mogelijk beperkt door een regelmatige opvolging van de krediet-

waardigheid van de groothandelklanten of zelfstandige ondernemers waaraan geleverd wordt.

Daarnaast vraagt Colruyt Group ook bankwaarborgen van zijn zelfstandige ondernemers of geblokkeerde kasmiddelen voor grote DATS 24-klanten. Ook Symeta N.V., de print- en document management entiteit van Colruyt Group, levert tegen de voor de sector gebruikelijke betalingstermijnen, eveneens gekoppeld aan een regelmatige analyse naar kredietwaardigheid van alle (potentiële) nieuwe klanten. Zowel bij de groothandelactiviteit als bij de overige activiteiten, is het kredietrisico gespreid over een relatief groot aantal klanten.

De boekwaarde van financiële activa stelt de maximale blootstelling aan kredietrisico van Colruyt Group voor. De boekwaarde wordt gerapporteerd inclusief bijzondere waardeverminderingen:

	Bruto boekwaarde 2014/15	Bijzondere waardeverminderingen 2014/15	Netto boekwaarde 2014/15	Ontvangen bankwaarborg buiten balans 2014/15	Bruto boekwaarde 2013/14	Bijzondere waardeverminderingen 2013/14	Netto boekwaarde 2013/14	Ontvangen bankwaarborg buiten balans 2013/14
(in miljoen EUR)								
Overige rentedragende vorderingen	33,9	-	33,9	-	19,6	(1,1)	18,5	-
Gegeven waarborgen	2,1	-	2,1	-	2,8	-	2,8	-
Leningen aan klanten	10,7	(1,3)	9,4	-	9,6	(0,9)	8,7	-
Beleggingen aangehouden voor verkoop	51,3	(24,7)	26,6	-	54,6	(24,9)	29,7	-
Beleggingen aangehouden voor handelsdoeleinden	23,6	-	23,6	-	25,4	-	25,4	-
Handelsvorderingen	492,4	(14,5)	477,9	24,4	505,1	(14,9)	490,2	20,6
Overige vorderingen	4,72	(1,4)	4,58	-	38,9	(0,5)	38,4	-
Geldmiddelen en kasequivalenten	309,2	-	309,2	-	602,6	-	602,6	-
Totaal	970,4	(41,9)	928,5	24,4	1.258,6	(42,3)	1.216,3	20,6

Van bepaalde klanten worden buiten balans bankwaarborgen ontvangen ter zekerstelling van de invorderbaarheid van de vorderingen van Colruyt Group. Voor de huidige verslagperiode geldt dat niet-geboekte bankwaarborgen werden ontvangen van diverse klanten die een totale schuld hadden openstaan ten belope van EUR 34,1 miljoen (vergelijkende verslagperiode EUR 35,5 miljoen). De invorderbaarheid van dit openstaand saldo werd, via de dekking door bankwaarborgen, in zekerheid gesteld voor een bedrag van EUR 24,4 miljoen (vergelijkende verslagperiode EUR 20,6 miljoen).

d. Liquiditeitsrisico

Finco N.V. fungeert als een financiële coördinator voor Colruyt Group en zorgt ervoor dat alle entiteiten van Colruyt Group steeds over de nodige financiële middelen kunnen beschikken. Finco N.V. past een systeem van cashpooling toe waarbij een overschot aan geldmiddelen en kasequivalenten bij bedrijven van Colruyt Group wordt gebruikt om het tekort bij andere aan te zuiveren. Finco N.V. zorgt ook voor de belegging van de geldmiddelen en kasequivalenten van Colruyt Group; dit gebeurt door middel van termijnrekeningen op korte termijn. Finco N.V. volgt via kasstroomprognoses voortdu-

rend de liquiditeitspositie van Colruyt Group op. Colruyt Group diende de afgelopen jaren nagenoeg geen beroep te doen op externe financiering. De uitstaande leningen en financiële leaseovereenkomsten zijn voornamelijk ontstaan bij overgenomen bedrijven en het is de politiek van Colruyt Group deze na elke overname zo veel mogelijk af te bouwen, voor zover dit kan tegen een redelijke prijs. De verhouding van de beleggingsportefeuille op korte termijn tot de netto geldmiddelen en kasequivalenten van Colruyt Group bedraagt 7,7 % (vorige verslagperiode 4,2 %).

e. Overig marktrisico

Naast Etn. Fr. Colruyt N.V. beheert ook Locré S.A., de herverzekeringsmaatschappij van Colruyt Group, een portefeuille van effecten (vastrentende effecten en aandelen). Bij Locré S.A. wordt deze aangehouden ter dekking van het herverzekeringsrisico van Colruyt Group. De totale waarde van de beleggingsportefeuille op korte termijn van Colruyt Group bedraagt op 31 maart 2015 EUR 23,6 miljoen; EUR 22,8 miljoen hiervan zit in portefeuille bij Locré S.A. Schomme-

lingen van beurskoersen kunnen bijgevolg een impact hebben op het financieel resultaat van Colruyt Group. De beleggingsportefeuille van Colruyt Group was evenwel aan weinig waardeschommelingen onderhevig in het afgelopen boekjaar. In totaal werd voor het huidige boekjaar een opwaardering van netto EUR 0,5 miljoen (vorige verslagperiode EUR 0,5 miljoen) geboekt.

f. Financiële activa en verplichtingen per categorie en per klasse

In overeenstemming met IFRS 7 'Financiële Instrumenten: Informatieverschaffing' en IFRS 13 'Waardering tegen reële waarde' worden financiële instrumenten aan reële waarde ingedeeld in een reële waarde hiërarchie.

	Historische of geamortiseerde kostprijs	Waardering aan reële waarde		
		Officiële noteringen Niveau 1	Waar- neembare marktprijzen Niveau 2	Niet-waar- neembare marktprijzen Niveau 3
(in miljoen EUR)				
Financiële activa:				
Beleggingen beschikbaar voor verkoop	0,4	-	-	26,2
Leningen en vorderingen	569,1	-	-	-
Beleggingen aangehouden voor handelsdoeleinden	0,1	23,5	-	-
Geldmiddelen en kasequivalenten	309,2	-	-	-
Totaal per 31 maart 2015	878,8	23,5	-	26,2
Financiële verplichtingen:				
Rentedragende verplichtingen	13,4	-	-	-
Financiële leaseverplichtingen	24,6	-	-	-
Handelsschulden	1.081,7	-	-	-
Opgenomen kaskredieten	0,7	-	-	-
Totaal per 31 maart 2015	1.120,4	-	-	-
Financiële activa:				
Beleggingen beschikbaar voor verkoop	0,4	-	-	29,3
Leningen en vorderingen	558,6	-	-	-
Beleggingen aangehouden voor handelsdoeleinden	0,1	25,3	-	-
Geldmiddelen en kasequivalenten	602,6	-	-	-
Totaal per 31 maart 2014	1.161,7	25,3	-	29,3
Financiële verplichtingen:				
Rentedragende verplichtingen	12,2	-	-	-
Financiële leaseverplichtingen	19,4	-	-	-
Handelsschulden	1.063,7	-	-	-
Opgenomen kaskredieten	0,6	-	-	-
Totaal per 31 maart 2014	1.095,9	-	-	-

De reële waarde hiërarchie is gebaseerd op gegevens ter waardering van financiële activa en verplichtingen op waarderingsdatum. Het onderscheid tussen de drie niveaus is het volgende:

- Niveau 1: de gegevens die worden gebruikt in het kader van de waarderingmethodologie zijn officieel genoteerde (niet-aangepaste) marktprijzen voor identieke activa en passiva in een actieve markt.
- Niveau 2: de reële waarde van financiële instrumenten die niet verhandeld worden op een actieve markt wordt bepaald aan de hand van waardebepalingstechnieken. Deze technieken maken zo veel mogelijk gebruik van waarneembare marktgegevens, wanneer beschikbaar en steunen zo weinig mogelijk op entiteit-specifieke schattingen. Colruyt Group heeft geen financiële instrumenten die onder deze categorie vallen.
- Niveau 3: financiële instrumenten waarvan de reële waarde wordt bepaald met waarderingstechnieken waarvan sommige parameters berusten op niet-waarneembare marktgegevens.

De beleggingen beschikbaar voor verkoop omvatten voornamelijk de participatie in de Baltische groep IKI (10,5 %) en deelnemingen in portefeuillemaatschappijen zoals Vendis Capital N.V., Sofindev II S.A. en Sofindev III S.A. waarin Colruyt Group geen invloed van betekenis heeft.

Voor de participatie in de Baltische groep IKI, geklasseerd onder niveau 3, is de geboekte reële waarde de via een business model bepaalde actuele waarde van de toekomstige kasstromen ingeschat op basis van niet-waarneembare gegevens, bestaande uit een tijdshorizon, een groei-voet en een discontovoet. Deze laatste werd berekend aan de hand van de CAPM

methode (Capital Asset Pricing Model).

Voor de beleggingen in Vendis Capital N.V., Sofindev II S.A. en Sofindev III S.A., eveneens geklasseerd onder niveau 3, is de geboekte reële waarde de aanschaffingsprijs met een aanpassing in functie van de gerealiseerde resultaten en uitgekeerde dividenden van de respectievelijke ondernemingen. Deze reële waarde kan bijgevolg afwijken van een waardering op basis van een marktveelvoudenmethode of een beurswaardering. Tijdens de huidige verslagperiode werden de deelnemingen in de portefeuillemaatschappijen verminderd met EUR 3,1 miljoen, volledig te verklaren door kapitaalverminderingen.

De begin- en eindbalans voor de beleggingen geklasseerd onder niveau 3 kunnen als volgt gereconcilieerd worden:

	2014/15	2013/14
(in miljoen EUR)		
Per 1 april	29,3	16,0
Volstortingen van niet-opgevraagd kapitaal	-	1,7
Kapitaalverminderingen	(3,1)	(2,4)
Bijzondere waardeverminderingen	-	(5,3)
Overdracht van historische kostprijs naar niveau 3	-	19,3
Per 31 maart	26,2	29,3

27.2. Overige risico's

Colruyt Group is verder blootgesteld aan een reeks overige risico's die niet noodzakelijk een financieel karakter hebben, maar niettemin de financiële slagkracht van Colruyt Group eventueel zouden kunnen beïnvloeden. Voor een beschrijving van andere risico's dan de hierboven vermelde

en van de werkwijze waarop Colruyt Group met risico's omgaat, verwijzen we naar het deel Corporate governance. In dit kader verwijzen we eveneens naar het Audit Comité, dat op regelmatige basis de rapporten van de afdeling Risicobeheer (interne audit) bespreekt.

Algemeen betreft de opdracht van het Audit Comité het toezicht op de juistheid van de cijfermatige (boekhoudkundige en financiële) informatie van Colruyt Group voor de Raad van Bestuur, de aandeelhouders en derden uit de financiële wereld en de rapportering van zijn bevindingen hieromtrent aan de Raad van Bestuur. In het Audit Comité zetelt Delvaux Transfer B.V.B.A. (waarvoor de heer W. Delvaux optreedt als vast vertegenwoordiger) als onafhankelijk bestuurslid in de zin van artikel 526 van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen. De heer W. Delvaux heeft jarenlange ervaring in algemeen management, zetelt en heeft gezeteld als onafhankelijk bestuurder bij diverse andere groepen. Voor een gedetailleerde beschrijving van de werking van het Audit Comité verwijzen we eveneens naar het deel Corporate governance.

28. Rechten en verplichtingen buiten balans

Op Colruyt Group rusten een aantal verplichtingen die niet opgenomen zijn in de balans. Enerzijds zijn er huurverplichtingen, anderzijds heeft Colruyt Group ook contractuele verplichtingen met betrekking tot toekomstige investeringen inzake materiële vaste activa en toekomstige aankopen van goederen en diensten.

De verschuldigde bedragen inzake deze verplichtingen vervallen als volgt:

	31.03.15	< 1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar
(in miljoen EUR)				
Leaseovereenkomsten waarbij als leasingnemer wordt opgetreden	58,3	20,3	23,1	14,9
Verplichtingen inzake aankopen vaste activa	89,3	80,9	8,4	-
Verplichtingen inzake aankopen handelsgoederen	71,2	66,2	4,6	0,4
Andere verplichtingen	8,0	5,3	2,7	-

	31.03.14	< 1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar
(in miljoen EUR)				
Leaseovereenkomsten waarbij als leasingnemer wordt opgetreden	66,4	20,4	28,5	17,5
Verplichtingen inzake aankopen vaste activa	144,5	133,7	10,8	-
Verplichtingen inzake aankopen handelsgoederen	114,4	113,6	0,8	-
Andere verplichtingen	10,5	2,9	5,7	1,9

De verplichtingen ten gevolge van operationele leaseovereenkomsten waarbij als leasingnemer wordt opgetreden, betreffen enkel verplichtingen ten gevolge van niet-opzegbare overeenkomsten met betrekking tot onroerende goederen. In de winst- en verliesrekening worden huur en huurgerelateerde lasten voor onroerende goederen opgenomen ten belope van EUR 28,4 miljoen (idem dito vorige verslagperiode). In de winst- en verliesrekening worden naast de huurlasten ten gevolge van niet-opzegbare overeenkomsten eveneens huurgerelateerde kosten (zoals onroerende voorheffing) en huurlasten ten gevolge van

opzegbare overeenkomsten opgenomen.

De verplichtingen inzake de aankopen van vaste activa ten belope van EUR 89,3 miljoen omvatten voornamelijk contractuele verbintenissen voor de verwerving van terreinen en gebouwen.

De verplichtingen tot aankoop van handelsgoederen ten belope van EUR 71,2 miljoen resulteren uit met leveranciers afgesloten termijncontracten die voor Colruyt Group als doel hebben een voldoende bevoorrading inzake bepaalde handelsgoederen te verzekeren alsook aankoopverplichtingen

met betrekking tot groenestroomcertificaten en elektriciteit.

Andere verplichtingen omvatten een afgesloten termijncontract inzake ICT-dienstverlening voor EUR 8,0 miljoen.

Naast de verplichtingen heeft Colruyt Group eveneens bepaalde rechten, die niet opgenomen zijn in de balans. Occasioneel verhuurt Colruyt Group bepaalde onroerende goederen op basis van operationele leaseovereenkomsten.

	31.03.15	< 1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar
(in miljoen EUR)				
Leaseovereenkomsten waarbij als leasinggever wordt opgetreden	14,8	8,0	6,8	-

	31.03.14	< 1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar
(in miljoen EUR)				
Leaseovereenkomsten waarbij als leasinggever wordt opgetreden	13,6	7,0	6,6	-

29. Voorwaardelijke verplichtingen en voorwaardelijke activa

Onder voorwaardelijke verplichtingen en voorwaardelijke activa worden alle niet in de balans opgenomen items begrepen die Colruyt Group heeft ten opzichte van derden conform IAS 37 'Voorzieningen, voorwaardelijke verplichtingen en voorwaardelijke activa'.

Hierna volgt een overzicht van alle voorwaardelijke verplichtingen van Colruyt Group.

	31.03.15	31.03.14
(in miljoen EUR)		
Geschillen	1,4	1,5
Overige	2,1	1,7

Op balansdatum lopen er tegen Colruyt Group een beperkt aantal rechtszaken die, hoewel ze betwist worden, samen een

voorwaardelijke verplichting vormen van EUR 1,4 miljoen (vorige verslagperiode EUR 1,5 miljoen). De hangende zaken hebben enkel betrekking op handelsrecht (vorige verslagperiode EUR 1,0 miljoen).

Er zijn geen voorwaardelijke verplichtingen voor hangende zaken betreffende fiscale geschillen, gemeen recht en arbeidsrecht (vorige verslagperiode EUR 0,5 miljoen).

De onder 'Overige' opgenomen verplichtingen zijn door Colruyt Group afgesloten terugkoopverklaringen. Het betreft terugkoopverklaringen verstrekt aan financiële instellingen als bijkomende borg voor verleende financiering aan zelfstandige ondernemers. De totale voorwaardelijke verplichting bedraagt EUR 2,1 miljoen (vorige verslagperiode EUR 1,7 miljoen).

Colruyt Group verwacht dat er geen belangrijke financiële nadelen zullen voortvloeien

uit deze verplichtingen.

De borgstellingen ten gunste van joint ventures worden vanaf boekjaar 2014/15 gerapporteerd in toelichting 13. *Investeringen in joint ventures opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode.*

Er zijn geen materiële voorwaardelijke activa te vermelden.

30. Betaalde en voorgestelde dividenden

Per 2 oktober 2014 werd aan de aandeelhouders een bruto dividend van EUR 1,00 per aandeel uitgekeerd.

Voor het boekjaar 2014/15 heeft de Raad van Bestuur eveneens een bruto dividend van EUR 1,00 per aandeel voorgesteld, dat betaalbaar zal worden gesteld op 6 oktober 2015. Aangezien de beslissing met betrek-

king tot de uitkering van een dividend een gebeurtenis na balansdatum is, die niet mag worden opgenomen in de balans, komt de uitkering die op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 30 september 2015 nog moet worden goedgekeurd, er niet als verplichting in voor.

Ermeë rekening houdend dat de door de Raad van Bestuur voorgestelde uitkering betrekking heeft op 146.892.702 aandelen (na aftrek van ingekochte eigen aandelen en rekening houdend met de aandelen gereserveerd in het kader van de uitkering winstdeelneming), zoals vastgesteld op 1 juni 2015, bedraagt het totaalbedrag van de voorgestelde dividenden EUR 146,9 miljoen.

31. Verbonden partijen

Hierna wordt een overzicht geschetst van transacties met verbonden partijen. In deze toelichting worden enkel niet-geëlimineerde transacties opgenomen.

Colruyt Group identificeert, conform IAS 24, 'Informatieverschaffing over verbonden partijen', verschillende categorieën van verbonden partijen:

- a) key managers van Colruyt Group (deel Corporate governance) en aanverwanten;
- b) entiteiten met zeggenschap over Colruyt Group (deel Corporate governance);
- c) geassocieerde ondernemingen (toelichting 12. *Investerings in geassocieerde ondernemingen*);

- d) joint ventures (toelichting 13. *Investerings in joint ventures opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode*); en
- e) entiteiten die worden gecontroleerd door personen behorend tot het key management van Colruyt Group: Stonefund N.V., Stonefund II N.V., Stonefund III N.V., COFIN C.V.B.A., Korys Management N.V., Korys Capital S.A.R.L., Invictus Blauwe Toren N.V., FRI N.V. en Real Dolmen N.V.

31.1. Transacties met verbonden partijen exclusief vergoedingen toegekend aan managers op sleutelposities

	2014/15	2013/14
<small>(in miljoen EUR)</small>		
Opbrengsten	3,6	7,1
Kosten	3,5	3,6
Vorderingen	23,8	14,6
Verplichtingen	1,3	0,8
Betaalde dividenden	86,7	87,4

De hierboven toegelichte bedragen vloeien voort uit transacties onder voorwaarden die gelijkaardig zijn aan de voorwaarden die gelden in een zakelijke, objectieve transactie tussen onafhankelijke partijen.

Uit transacties met diverse verbonden partijen vloeien opbrengsten voort ten belope van EUR 3,6 miljoen (vorige verslagperiode EUR 7,1 miljoen). Deze opbrengsten omvatten hoofdzakelijk financieringsbaten ontvangen van een joint venture (EUR 3,1 miljoen).

De kosten die uit transacties met diverse verbonden partijen voortvloeien, bedragen EUR 3,5 miljoen en hebben voornamelijk betrekking op aangekochte handelsgoederen (EUR 0,9 miljoen) en onderhouds- en informaticakosten (EUR 2,2 miljoen).

De uitstaande vorderingen ten overstaan van verbonden partijen betreffen voornamelijk uitstaande saldi ten opzichte van joint ventures. Zo heeft Colruyt Group op balansdatum langlopende rentedragende vorderingen van EUR 15,3 miljoen ten opzichte van joint ventures (vorige verslagperiode EUR 7,4 miljoen) aan marktconforme voorwaarden. Daarnaast heeft Colruyt Group kortlopende vorderingen, grotendeels ten opzichte van joint ventures, ten belope van EUR 8,5 miljoen.

De uitstaande verplichtingen ten overstaan van verbonden partijen zijn toegenomen ten opzichte van vorige verslagperiode en bedragen EUR 1,3 miljoen (vorige verslagperiode EUR 0,8 miljoen).

Aan de referentieaandeelhouders (behoorend tot hierboven vermelde categorieën a) en b)) van Colruyt Group werden dividenden uitgekeerd ter waarde van EUR 86,7 miljoen (vorige verslagperiode EUR 87,4 miljoen). Het betreft de uitbetaling van de dividenden over het boekjaar 2013/14. Deze uitbetaalde dividenden worden bruto weergegeven, zodanig dat er abstractie wordt gemaakt van de hoedanigheid van de aandeelhouders.

31.2. Vergoedingen aan managers op sleutelposities

Hieronder volgt een samenvatting van de vergoedingen toegekend aan managers op sleutelposities. Alle bedragen betreffen bruto bedragen vóór belastingen. Op de bedragen werden werkgeversbijdragen betaald.

	Vergoedingen 2014/15	Aantal personen/ aandelen 2014/15	Vergoedingen 2013/14	Aantal personen/ aandelen 2013/14
<small>(in miljoen EUR)</small>				
Raad van Bestuur		9		9
Variabele vergoedingen (tantièmes)	3,3		3,5	
Vaste vergoedingen (emolumenten)	1,0		1,0	
Directie		10		11
Vaste vergoedingen	2,80		2,89	
Variabele vergoedingen	2,00		2,17	
Betalingen aan toegezegde bijdrageplannen en overige componenten	0,44		0,47	
Op aandelen gebaseerde betalingen	0,01	215	0,02	431

De bedragen aan tantièmes betreffen de door de Raad van Bestuur voorgestelde en onder voorbehoud van goedkeuring door de Algemene Vergadering der Aandeelhouders, te betalen bedragen over het boekjaar 2014/15.

Voor meer detail over de samenstelling van vergoedingen toegekend aan managers op sleutelposities wordt verwezen naar het remuneratieverslag (Deel: Corporate governance), zoals opgesteld door het Remuneratiecomité.

32. Gebeurtenissen na balansdatum

Colruyt Group heeft op 19 juni 2015 een transactie met het Auditoraat van de Belgische Mededingingsautoriteit ("het Auditoraat") ondertekend. Deze transactie heeft betrekking op inbreuken tegen de Belgische mededingingsregels in de periode 2002-2007. Het Auditoraat oordeelt dat de Belgische distributiesector, met de hulp van leveranciers, in die periode inbreuken heeft begaan op de Belgische mededingingsregels voor parfumerie, cosmetica en drogisterij merkproducten. Het Auditoraat heeft in dat kader een transactie voorgesteld om, mits het betalen van een boete,

een einde te stellen aan alle lopende juridische procedures.

Met het ondertekenen van de transactie aanvaardt Colruyt Group dat er inbreuken zijn begaan op de Belgische mededingingsregels in de periode 2002-2007. De groep verzekert evenwel dat ze geen systeem heeft uitgewerkt met andere distributeurs en leveranciers om prijsafspraken te maken en beklemtoont dat Colruyt steeds haar laagsteprijsgarantie heeft waargemaakt.

Colruyt Group wou afzien van een jarenlange procedureslag met de overheid over de grond van deze zaak en over feiten die intussen meer dan 10 jaar oud zijn. Daarom heeft zij beslist de transactie van het Auditoraat alsnog te ondertekenen.

Met de ondertekening van deze transactie aanvaardt Colruyt Group een boete van EUR 31,6 miljoen te betalen aan de Belgische overheid. Dit bedrag werd in het boekjaar 2014/15 ten laste genomen en kwam integraal in mindering van het nettoresultaat.

Voor meer informatie verwijzen we naar ons persbericht van 22 juni 2015, beschikbaar op www.colruytgroup.com.

33. Vergoedingen van de commissaris

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de geconsolideerde vergoedingen betaald aan de commissaris en diens verbonden partijen voor diensten gepresteerd in opdracht van Colruyt Group.

	2014/15	2013/14
<small>(in miljoen EUR)</small>		
Auditopdrachten	0,9	0,9
Overige opdrachten	0,7	1,1
Totaal	1,6	2,0

De honoraria voor de auditwerkzaamheden bedroegen EUR 0,9 miljoen, waarvan EUR 0,2 miljoen ten laste van de Entiteit en EUR 0,7 miljoen ten laste van haar dochterondernemingen.

De non-audithonoraria, waaronder de andere controleopdrachten, belastingadviesopdrachten en andere opdrachten buiten de revisorale opdrachten worden verstaan, bedroegen EUR 0,7 miljoen.

34. Lijst van geconsolideerde ondernemingen

34.1. Entiteit

Etn. Fr. Colruyt N.V.	Halle, België	-
-----------------------	---------------	---

34.2. Dochterondernemingen

Alvocol N.V.	Halle, België	59,88 %
Anthyllis N.V.	Halle, België	100 %
Aubépine S.A.R.L. ⁽¹⁾	Chalette S/L, Frankrijk	100 %
Bio-Planet N.V.	Halle, België	100 %
Blin Etablissements S.A.S. ⁽¹⁾	Saint Gilles, Frankrijk	100 %
Buurtwinkels Okay N.V.	Halle, België	100 %
Codifrais S.A.S. ⁽¹⁾	Longueil St M, Frankrijk	100 %
Colim C.V.B.A.	Halle, België	100 %
Colimpo Limited	Hongkong, China	100 %
Colruyt Distribution France S.A.S. ⁽¹⁾	Rochefort sur Nenon, Frankrijk	100 %
Colruyt France S.A. ⁽¹⁾	Rungis, Frankrijk	100 %
Colruyt Gestion S.A.	Luxemburg, Groothertogdom Luxemburg	100 %
Colruyt Group Services N.V.	Halle, België	100 %
Colruyt IT Consultancy India Private Limited	Hyderabad, India	100 %
Colruyt Luxembourg S.A.	Luxemburg, Groothertogdom Luxemburg	100 %
Colruyt Retail S.A.	Ciney, België	100 %
Colruyt Vastgoed Nederland B.V.	Hillegom, Nederland	100 %
Comant N.V.	Halle, België	100 %
Comels N.V.	Halle, België	100 %
Comlie N.V.	Halle, België	100 %
DATS24 N.V.	Halle, België	100 %
Davytrans N.V.	Halle, België	100 %
DreamBaby N.V.	Halle, België	100 %
Dreamland France S.A.S. ⁽¹⁾	Rochefort sur Nenon, Frankrijk	100 %
DreamLand N.V.	Halle, België	100 %
E-Logistics N.V.	Halle, België	100 %
Enco Retail N.V.	Halle, België	100 %
Filantwe N.V.	Halle, België	100 %
Filleuve N.V.	Halle, België	100 %
Filooste N.V.	Halle, België	100 %
Finco N.V.	Halle, België	100 %
Fleetco N.V.	Halle, België	100 %
Foodlines B.V.B.A.	Halle, België	100 %
Immo Colruyt France S.A.S. ⁽¹⁾	Rochefort sur Nenon, Frankrijk	100 %
Immo Colruyt Luxembourg S.A.	Luxemburg, Groothertogdom Luxemburg	100 %
Immo Dassenveld N.V.	Halle, België	100 %
Immobiële Rutten S.A.	Ciney, België	100 %
Immoco S.A.R.L. ⁽¹⁾	Rochefort sur Nenon, Frankrijk	100 %
Imo Louverferdis B.V.B.A.	Halle, België	100 %
Locré S.A.	Luxemburg, Groothertogdom Luxemburg	100 %
Pro à Pro Distribution Export S.A.S. ⁽¹⁾	Montauban, Frankrijk	100 %
Pro à Pro Distribution Nord S.A.S. ⁽¹⁾	Chalette S/L, Frankrijk	100 %
Pro à Pro Distribution Sud S.A.S. ⁽¹⁾	Montauban, Frankrijk	100 %
Puur N.V.	Halle, België	100 %
Retail Partners Colruyt Group N.V.	Halle, België	100 %
R.H.C. S.A.S. ⁽¹⁾	Boissy Saint Leger, Frankrijk	100 %
Roecol N.V.	Lokeren, België	50 %
Sodeger S.A.S. ⁽¹⁾	Château Gontier, Frankrijk	100 %
Solucious N.V.	Halle, België	100 %
Symeta N.V.	Halle, België	100 %
Transpro S.A.S. ⁽¹⁾	La Possession, Frankrijk	100 %
Transpro France S.A.S. ⁽¹⁾	Aiton (Savoie), Frankrijk	100 %
U.C.G.A. Unifrais S.A. ⁽¹⁾	Estillac, Frankrijk	99,12 %

Vlevico N.V.	Halle, België	100 %
Walcodis S.A.	Ath, België	100 %
Waldico S.A.	Ath, België	100 %
Wasserij Schepens B.V.B.A.	Halle, België	100 %
WE Power N.V.	Halle, België	100 %

(1) Deze vennootschappen sluiten hun boekjaar af op 31 december en worden dan ook op deze datum opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening.

34.3. Joint ventures

Parkwind N.V.	Leuven, België	60,13 %
Fraluc N.V. ⁽¹⁾	Merchtem, België	50,00 %

(1) Deze vennootschap sluit haar boekjaar voor het eerst af op 31 juli 2015. Fraluc N.V. wordt in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen op basis van een tussentijdse staat op 31 maart 2015.

34.4. Geassocieerde ondernemingen

Core S.C.R.L. ⁽¹⁾	Brussel, België	25,00 %
Xenarjo C.V.B.A. ⁽¹⁾	Mechelen, België	24,99 %

(1) Deze vennootschappen sluiten hun boekjaar af op 31 december en worden dan ook op deze datum opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening.

34.5. Wijzigingen in de consolidatiekring

a. Nieuwe deelnemingen in dochtervennootschappen en joint ventures

In de loop van het boekjaar werd de overname afgerond van drie vennootschappen, namelijk Imo Louverferdis B.V.B.A. (juni 2014), Wasserij Schepens B.V.B.A. (november 2014) en Anthyllis N.V. (januari 2015).

In 2014 heeft Colruyt Group een participatie van 50 % verworven in de Belgische kledingketen ZEB via de nieuw opgerichte vennootschap Fraluc N.V.

b. Fusies

Met ingang van 1 april 2014 fuseerden in België de vennootschappen Fildiest N.V., Filkwaad N.V., Fillange N.V., Fillouva N.V., Filnoord N.V., Filquare N.V. en Filroeu N.V. met Retail Partners Colruyt Group N.V. (voorheen Spar Retail N.V.).

c. Nieuwe oprichtingen

In België werden op 28 augustus 2014 en op 12 maart 2015 respectievelijk de vennootschappen Comlie N.V. en Comant N.V. opgericht.

In het Groothertogdom Luxemburg werd op 26 maart 2015 de vennootschap Immo Colruyt Luxembourg S.A. opgericht.

d. Andere wijzigingen

In augustus en december 2014 werden de vereffeningen afgesloten van respectievelijk Vaucamps N.V. en Colruyt Mobile N.V.

Infoco N.V. wijzigde haar maatschappelijke benaming in Fleetco N.V. De maatschappelijke benaming van Spar Retail N.V. werd gewijzigd in Retail Partners Colruyt Group N.V.

35. Verkorte (niet-geconsolideerde) jaarrekening van Etn. Fr. Colruyt N.V., opgesteld volgens Belgische boekhoudnormen

De jaarrekening van Etn. Fr. Colruyt N.V. is hierna in verkorte vorm opgenomen.

Het jaarverslag, de jaarrekening Etn. Fr. Colruyt N.V. en het verslag van de commissaris, worden, conform art. 98 en art. 100 van het Wetboek van Vennootschappen, neergelegd bij de Nationale Bank van België. Op verzoek kan daar een afschrift van deze documenten worden bekomen.

Daarnaast kunnen deze documenten ook op aanvraag verkregen worden op de zetel van de vennootschap:

Etn. Fr. Colruyt N.V. – Edingensesteenweg 196, 1500 Halle

Tel. +32 (2) 363 55 45

Internet: www.colruytgroup.com

E-mail: contact@colruytgroup.com

Verkorte balans Etn. Fr. Colruyt N.V.

	31.03.15	31.03.14
(in miljoen EUR)		
Vaste activa	4.076,2	4.045,0
II. Immateriële vaste activa	25,8	21,3
III. Materiële vaste activa	164,1	162,3
IV. Financiële vaste activa	3.886,3	3.861,4
Vlottende activa	1.352,5	1.169,5
V. Vorderingen op meer dan één jaar	5,9	0,2
VI. Voorraden en bestellingen in uitvoering	344,7	330,3
VII. Vorderingen op ten hoogste één jaar	369,0	338,8
VIII. Geldbeleggingen	362,5	297,4
IX. Liquide middelen	262,2	195,5
X. Overlopende rekeningen	8,2	7,3
Totaal activa	5.428,7	5.214,5
Eigen vermogen	1.135,2	1.299,8
I. Kapitaal	274,6	260,6
IV. Reserves	391,5	325,4
V. Overgedragen winst	469,1	713,8
Voorzieningen en uitgestelde belastingen	39,8	7,4
Schulden	4.253,7	3.907,3
VIII. Schulden op meer dan één jaar	2.957,7	2.647,7
IX. Schulden op ten hoogste één jaar	1.273,4	1.243,5
X. Overlopende rekeningen	22,6	16,1
Totaal passiva	5.428,7	5.214,5

Verkorte resultatenrekening Etn. Fr. Colruyt N.V.

	2014/15	2013/14
(in miljoen EUR)		
I. Bedrijfsopbrengsten	6.370,4	6.160,5
II. Bedrijfskosten	(6.051,6)	(5.809,8)
III. Bedrijfswinst	318,8	350,7
IV. Financiële opbrengsten	165,5	8,9
V. Financiële kosten	(118,3)	(102,4)
VI. Winst uit de gewone bedrijfsuitoefening, vóór belasting	366,0	257,2
VII. Uitzonderlijke opbrengsten	13,3	30,5
VIII. Uitzonderlijke kosten	(51,7)	(47,5)
IX. Winst van het boekjaar, vóór belasting	327,6	240,2
X. Belastingen op het resultaat	(69,1)	(75,2)
XI. Winst van het boekjaar	258,5	165,0
XII. Overboeking naar de belastingvrije reserves	(0,1)	(0,1)
XIII. Te bestemmen winst van het boekjaar	258,4	164,9

Winstverdeling Etn. Fr. Colruyt N.V.

De Raad van Bestuur zal aan de Algemene Vergadering der Aandeelhouders op 30 september 2015 voorstellen de winst van het boekjaar 2014/15 als volgt te verdelen:

	2014/15	2013/14
(in miljoen EUR)		
Te bestemmen winst van het boekjaar	258,4	164,9
Overgedragen winst van vorig boekjaar	713,8	740,5
Te bestemmen winstsaldo	972,2	905,4
Dotatie aan de wettelijke reserve	1,4	1,1
Toevoeging aan de overige reserves	353,9	25,8
Over te dragen resultaat	469,1	713,8
Dividend aan de aandeelhouders	137,5	155,8
Tantièmes	3,3	3,5
Overige verplichtingen	7,0	5,4

Dividend aan de aandeelhouders

Deze post werd berekend op basis van de toestand inkoop eigen aandelen op 1 juni 2015 en houdt rekening met de aandelen gereserveerd voor uitkering van winstdeelneming in september 2015.

DEFINITIES

Aandeel van de groep

Belang toe te rekenen aan de aandeelhouders van de moedermaatschappij.

Aangewend kapitaal

De waarde van de activa en passiva die bijdragen in het genereren van inkomsten.

Bedrijfsresultaat (EBIT of earnings before interest and taxes)

Bedrijfsopbrengsten minus alle operationele kosten (kostprijs verkopen, diensten en diverse goederen, personeelsbeloningen, afschrijvingen, waardeverminderingen en overige bedrijfskosten).

Bruto toegevoegde waarde

Opbrengstwaarde van de voortgebrachte goederen verminderd met de waarde van de daarvoor gebruikte grond- en hulpstoffen en ingekochte diensten.

Brutowinst

Omzet min kostprijs verkopen.

Brutowinstmarge

Brutowinst gedeeld door de omzet.

Dividend pay-out ratio

Brutodividend per aandeel gedeeld door de winst van het boekjaar (aandeel van de groep) per aandeel.

EBIT-marge

EBIT gedeeld door de omzet.

EBITDA

Earnings before interest, taxes, depreciation and amortisation, of bedrijfsresultaat (EBIT) plus afschrijvingen en (bijzondere) waardeverminderingen.

EBITDA-marge

EBITDA gedeeld door de omzet.

Gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen

Aantal aandelen uitstaand bij het begin van de periode, aangepast voor het aantal geannuleerde, wederingekochte of uitgegeven aandelen gedurende de periode vermenigvuldigd met een tijdscorrecterende factor.

GMS

'Grandes et moyennes surfaces' is een term die in Frankrijk gebruikt wordt voor winkelopervlakten > 400m² (segment detailhandel

(retail), voor de activiteit 'leveringen aan zelfstandigen' (segment groothandel en foodservice) en voor de DATS 24-tankstations (segment overige activiteiten).

Marktkapitalisatie

Slotkoers vermenigvuldigd met het aantal uitgegeven aandelen op balansdatum.

Netto toegevoegde waarde

Bestaat uit de bruto toegevoegde waarde minus de afschrijvingen, bijzondere waardeverminderingen op vaste activa, voorzieningen en waardeverminderingen op vlottende activa.

Nettowinst

Winst van het boekjaar (na belastingen).

Nettowinstmarge

Nettowinst gedeeld door de omzet.

Omzet

Omzet omvat de verkoop van goederen en dienstverleningen aan onze eigen klanten, aangesloten klanten en groothandelsklanten, na aftrek van kortingen en tussenkomsten toegekend aan deze klanten.

RHD

'Restauration hors domicile' betreft de foodservice in Frankrijk waar enerzijds geleverd wordt aan horeca (commerciële restauratie) en anderzijds aan collectiviteiten zoals scholen, ziekenhuizen en verzorgingstehuizen (sociale restauratie).

ROCE

Return on capital employed, of het bedrijfsresultaat (EBIT) na tax in verhouding tot het aangewend kapitaal.

Verwervingen van materiële en immateriële vaste activa

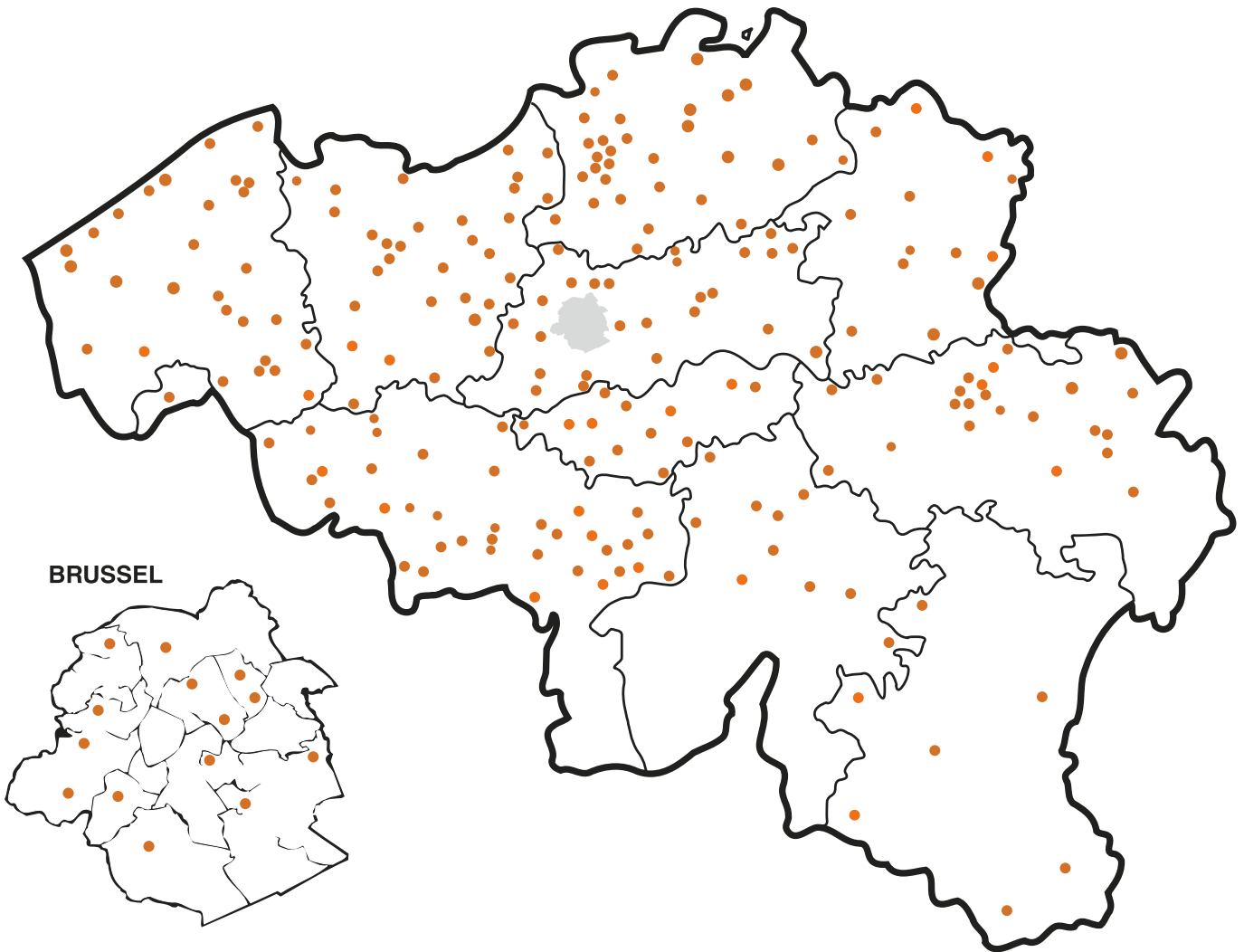
Verwervingen van materiële en immateriële vaste activa omvatten eveneens financiële leasing, maar zijn exclusief verwervingen via bedrijfscombinaties en inbreng van derden.

Vrije kasstroom

De vrije kasstroom werd gedefinieerd als de som van de kasstroom uit bedrijfsactiviteiten en de kasstroom uit investeringsactiviteiten.

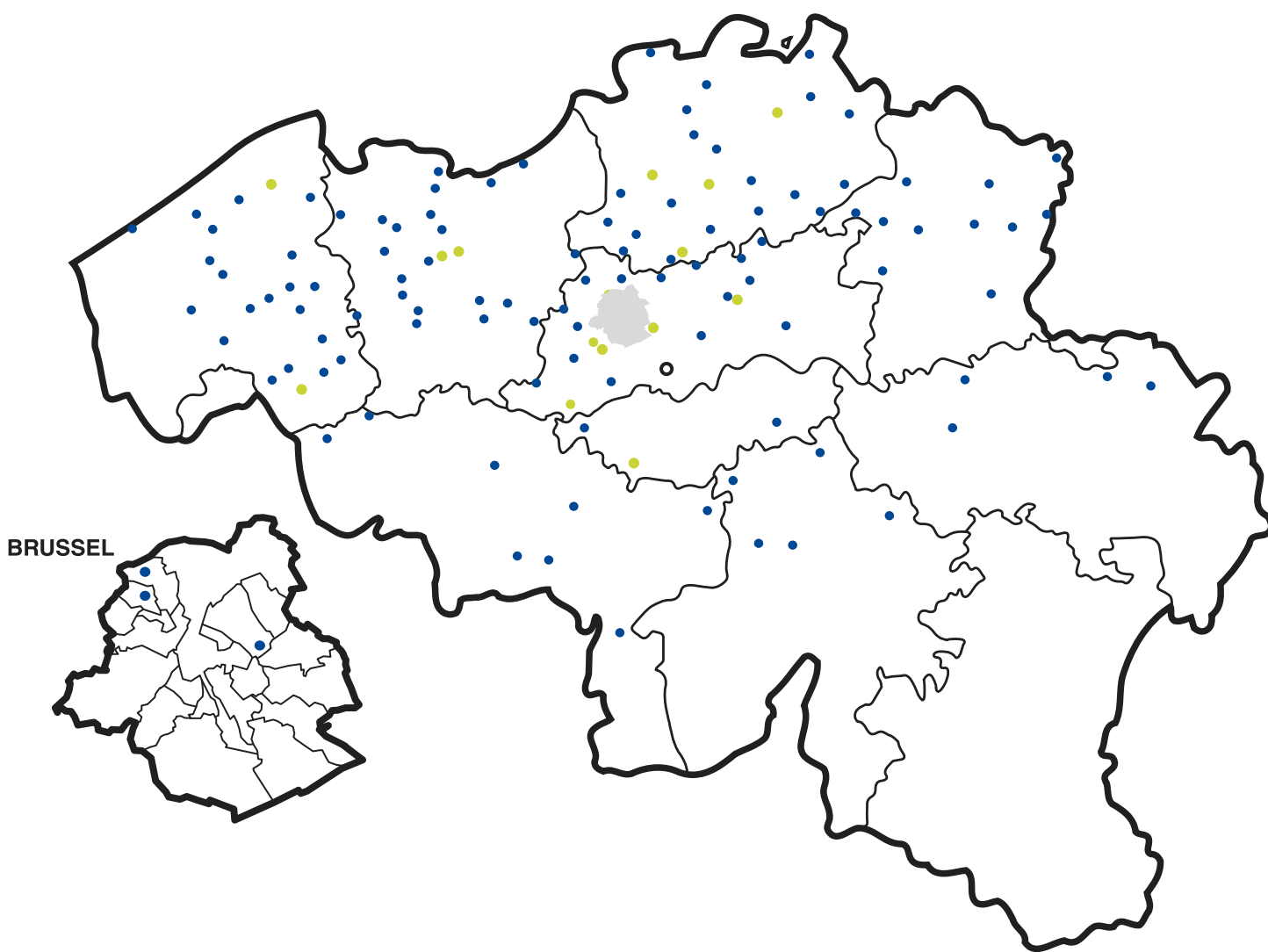
VTE

Voltijds equivalent; rekeneenheid waarmee de personeelssterkte wordt uitgedrukt door de contractuele arbeidsduur te delen door de voltijdse arbeidsduur.



● Colruyt Laagste Prijzen-winkels

Vind het adres van je dichtstbijzijnde Colruyt-winkel op [colruyt.be](https://www.colruyt.be)

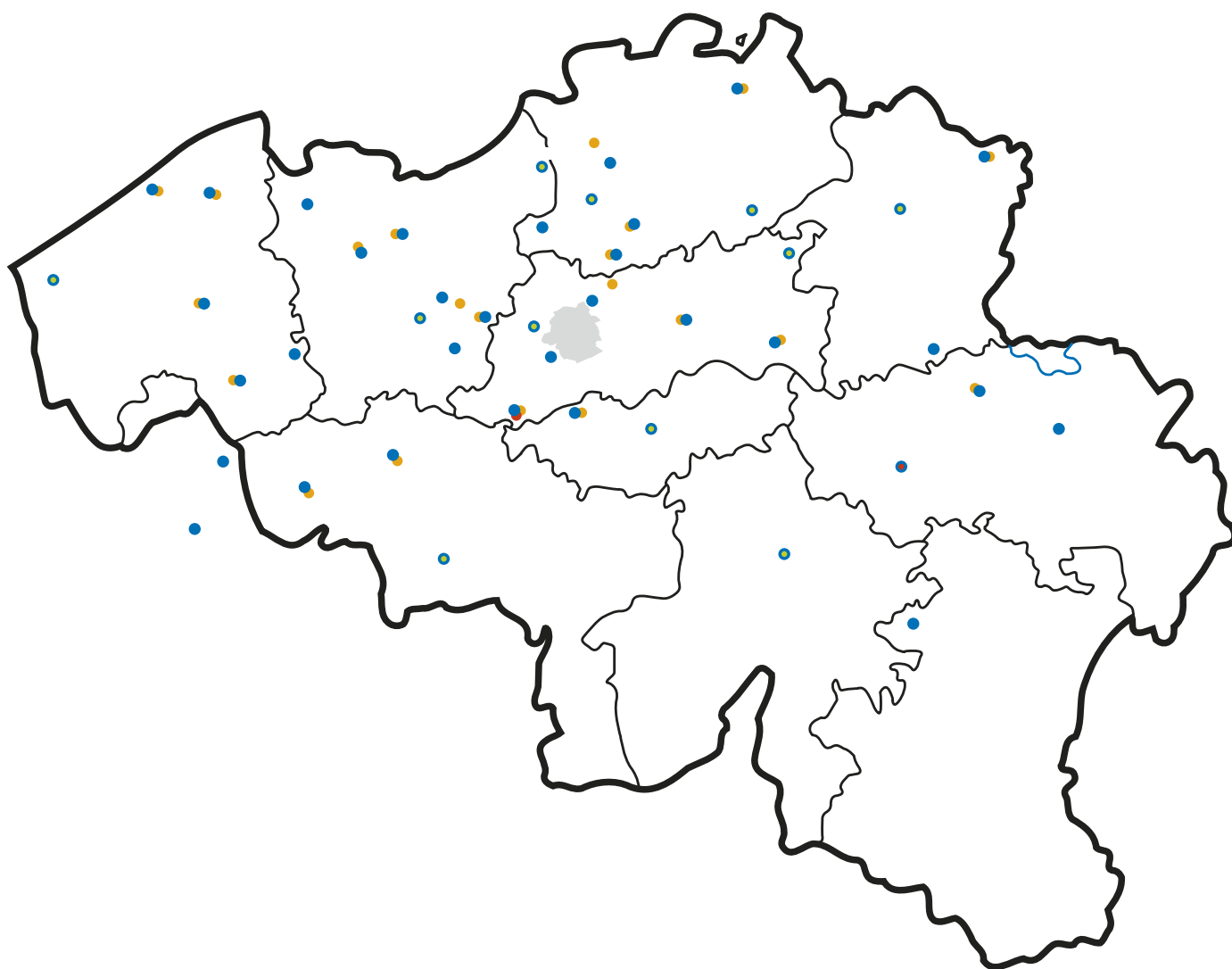


● Okay-winkels

● Bio-Planet-winkels

○ Cru-winkels

Vind het adres van je dichtstbijzijnde winkel op:
• okay.colruytgroup.be • bioplanet.be • cru.be

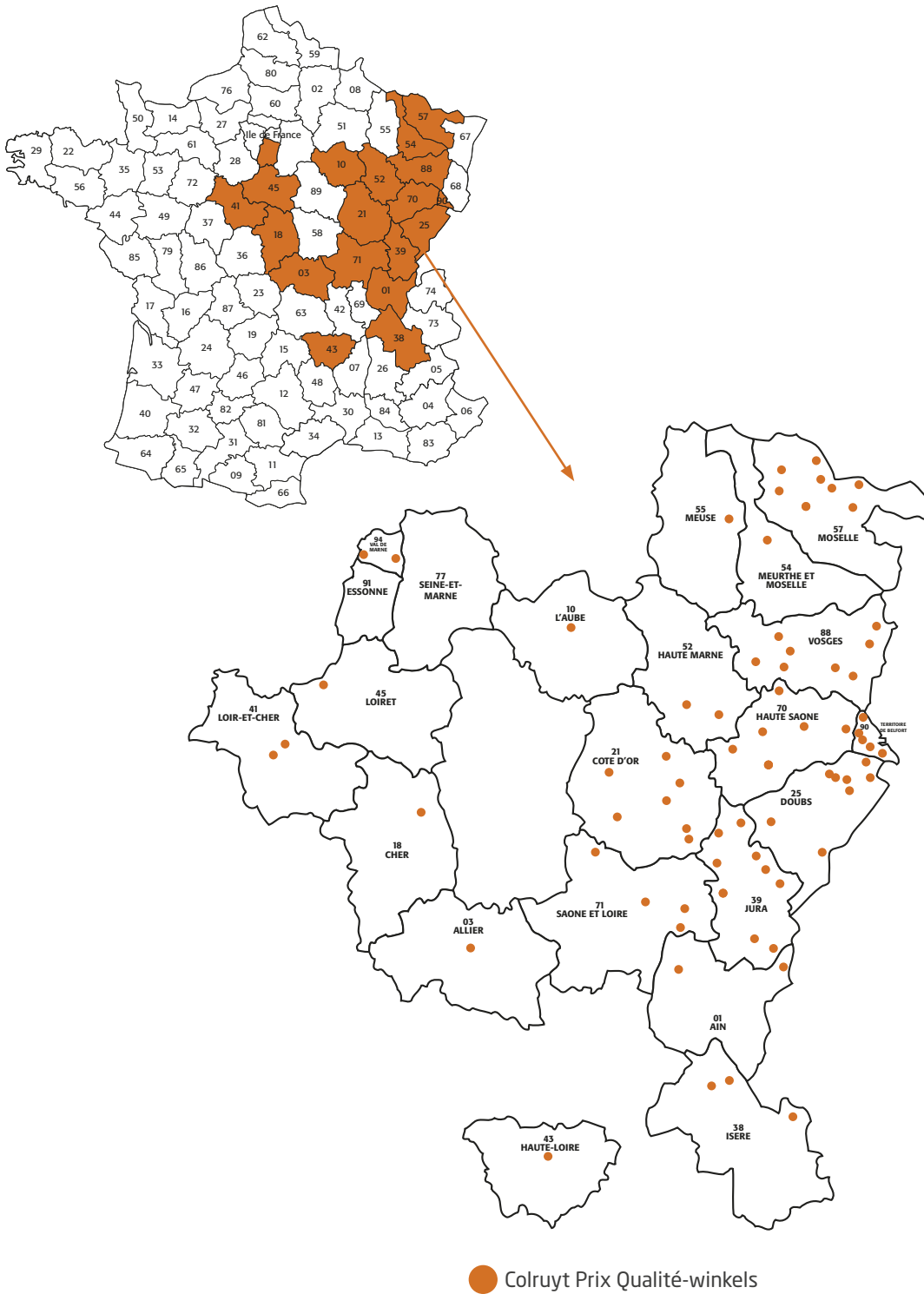


- Dreamland-winkels
- ● Dreambaby-shop
- ● Dreambaby-corner

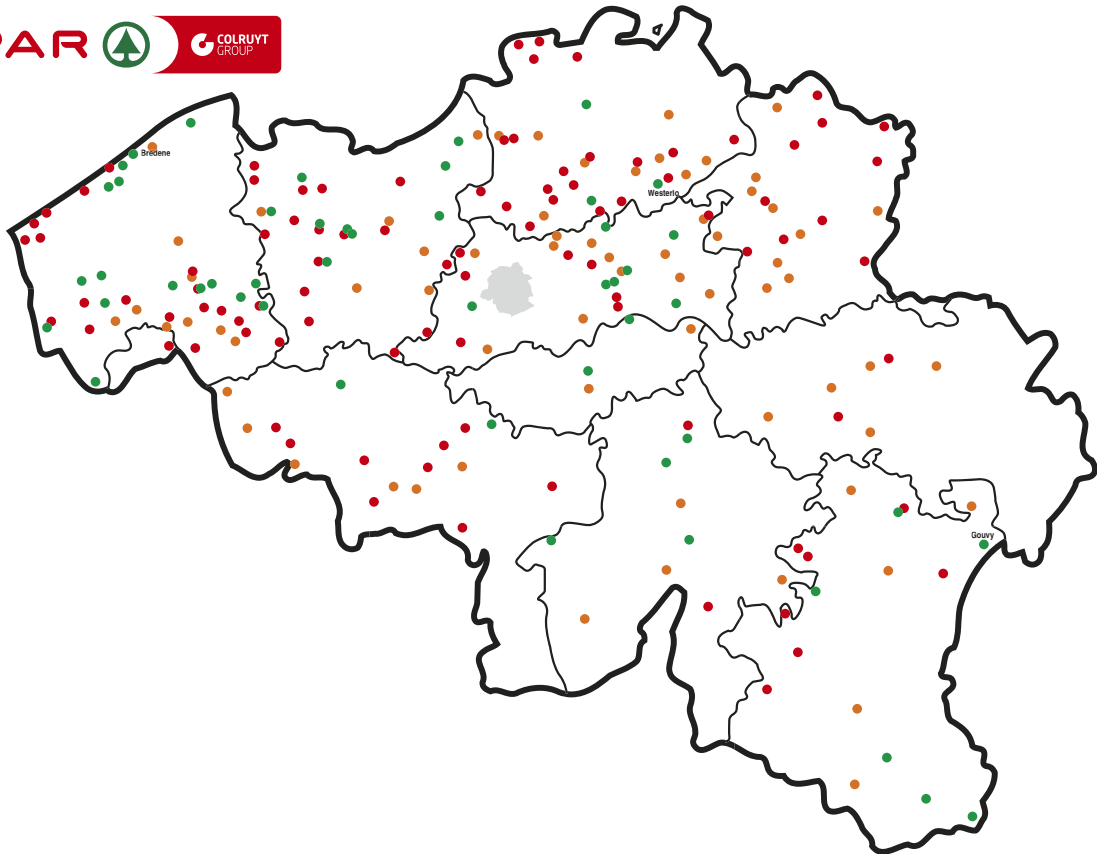
● Dreambaby-winkels

● ColliShop-showroom

Vind het adres van je dichtstbijzijnde winkel en ColliShop-showroom op:
• dreamland.be • dreambaby.be • collishop.be

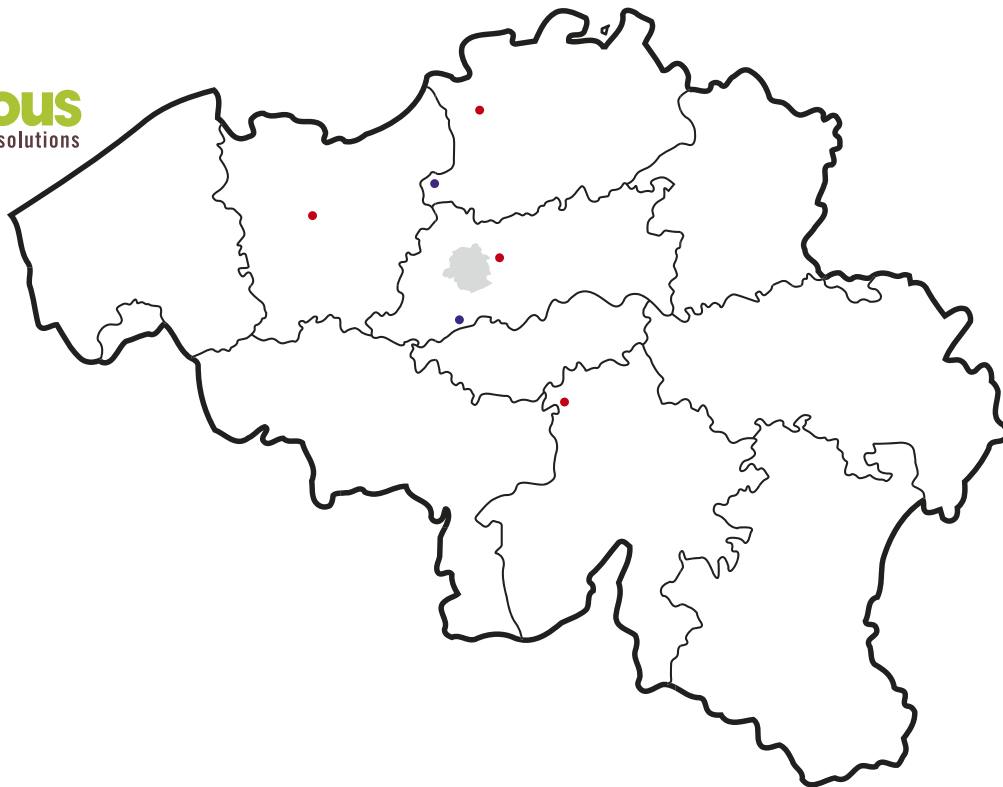


Vind het adres van je dichtstbijzijnde Colruyt-winkel op colruyt.fr



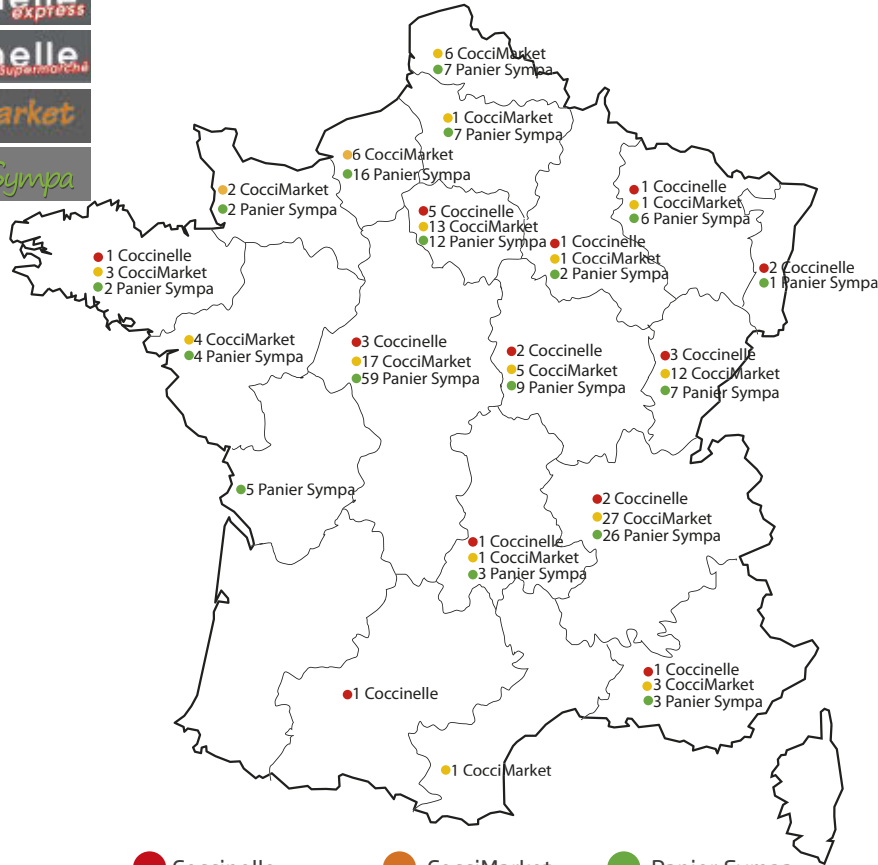
- Eurospar-winkels
- Spar-winkels
- Spar-buurtwinkels

Vind het adres van je dichtstbijzijnde Spar-winkel op sparretail.be



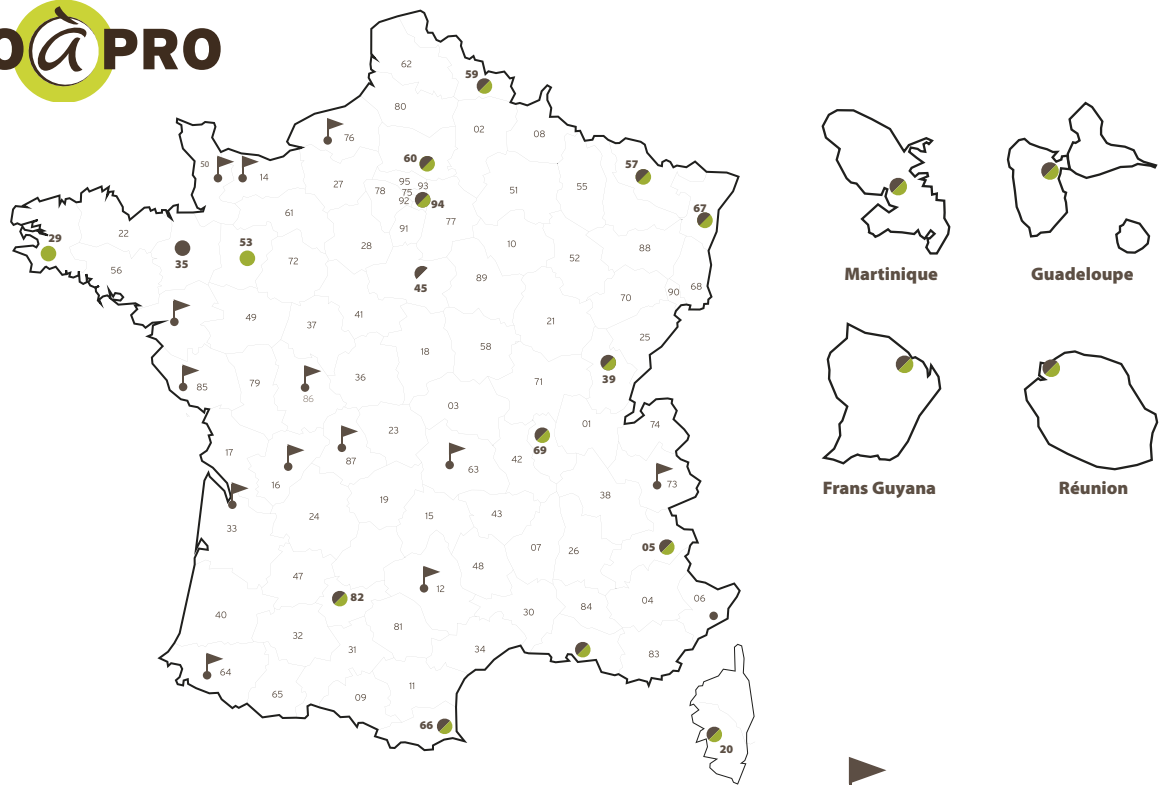
- distributiecentrum
- hubs

Neem contact op met Solucious via solucious.be



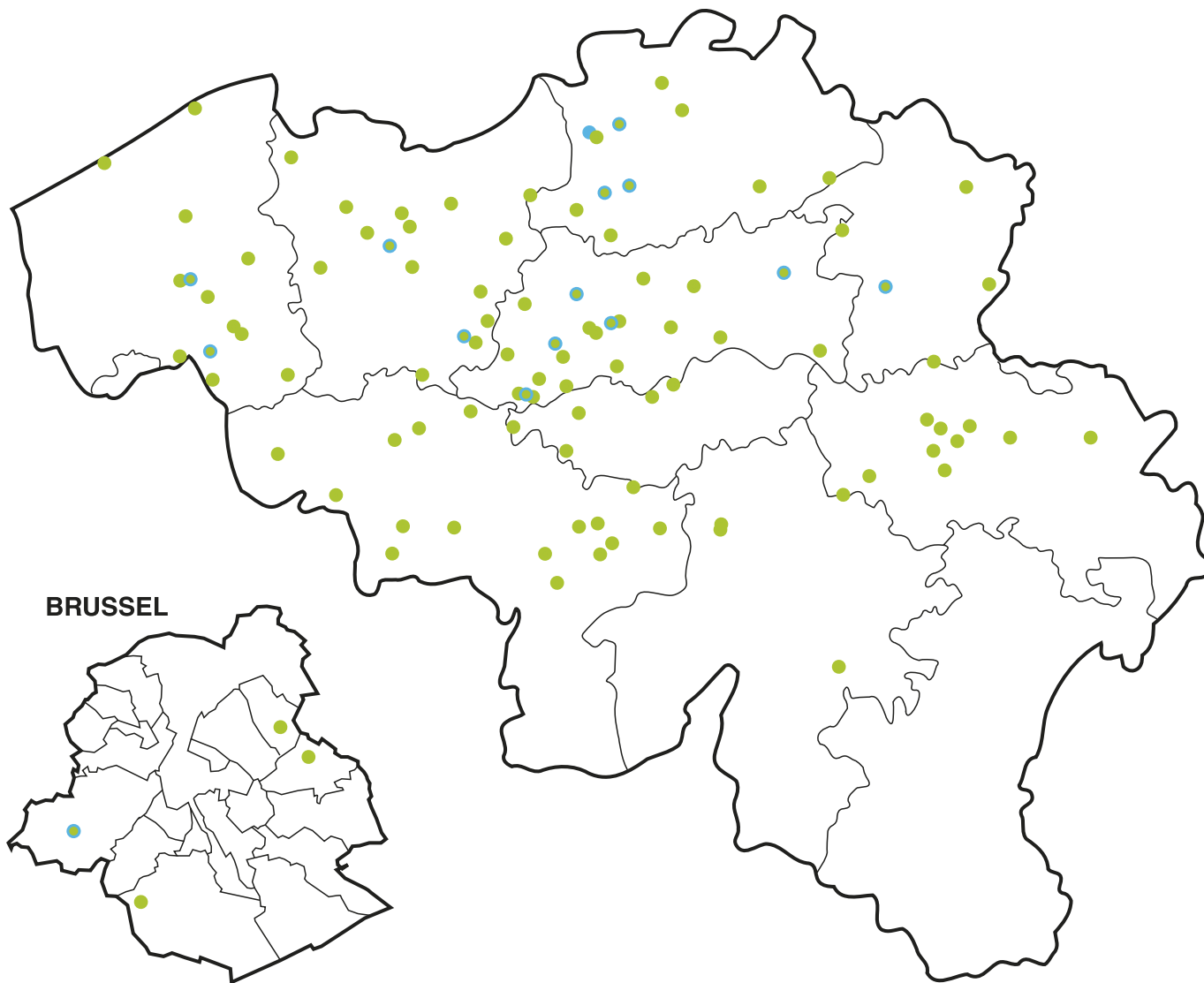
● Coccinelle ● CocciMarket ● Panier Sympa

Vind het adres van je dichtstbijzijnde winkel op codifrance.fr



Vind het adres van je dichtstbijzijnde distributiecentrum (DC) en overslagplatform op proapro.fr

DATS 24



● CNG ● diesel - euro 95 - euro 98 ● diesel - euro 95 - euro 98 - CNG

Vind het adres van je dichtstbijzijnde DATS 24-tankstation op dats24.be

Naamloze Vennootschap Etn. Fr. Colruyt
Maatschappelijke zetel:
Wilgenveld
Edingensesteenweg 196
B- 1500 HALLE
RPR Brussel
BTW: BE 400.378.485
Ondernemingsnummer: 0400.378.485
Tel. + 32 (2) 363 55 45
Internet: colruytgroup.com
E-mail: contact@colruytgroup.com
investor@colruytgroup.com

Risico's verbonden aan voorspellingen

Verklaringen die door Colruyt Group in deze publicatie zijn opgenomen evenals verwijzingen naar deze publicatie in andere schriftelijke of mondelinge verklaringen van de groep die gaan over toekomstige verwachtingen inzake activiteiten, gebeurtenissen en strategische ontwikkelingen van Colruyt Group, zijn voorspellingen en houden aldus risico's en onzekerheden in. De gecommuniceerde informatie heeft betrekking op de op dit ogenblik beschikbare informatie hetgeen kan verschillen van de uiteindelijke resultaten. Factoren die een afwijking tussen verwachting en realiteit kunnen beïnvloeden, zijn: een veranderende micro of macro economische context, wijzigende marktsituaties, gewijzigd concurrentieel klimaat, ongunstige uitspraken inzake de bouw- en/of uitbreiding van nieuwe of bestaande winkels, bevoorradingsproblemen met leveranciers, evenals alle andere factoren die een impact kunnen hebben op het resultaat van de groep. Colruyt Group neemt geen enkele verbintenis inzake toekomstige berichtgevingen die een invloed zouden kunnen hebben op het resultaat van de groep of een afwijking kunnen veroorzaken ten opzichte van vooropgestelde vooruitzichten opgenomen in deze publicatie of andere communicatie, zowel schriftelijk als mondeling van de groep.

www.colruytgroup.com/jaarverslag2015



Verantwoordelijke uitgever:
Jean de Leu de Cecil • Colruyt Group Services N.V. • Edingensesteenweg 196 B-1500 Halle
Telefoon: +32 (2) 363 55 45
Ontwerp:
Premedia • Edingensesteenweg 249 B-1500 Halle

Enkel de Nederlandstalige versie van het jaarverslag is de officiële versie.
De Franstalige en de Engelstalige versies zijn vertalingen van de originele Nederlandstalige versie.