



JAARVERSLAG

2015-2016



COLRUYT
GROUP





Samen duurzaam meerwaarde creëren door waardengedreven vakmanschap in retail

Halle, 16 juni 2016

BOEKJAAR 2015/2016

Jaarverslag voorgelegd aan de Gewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 28 september 2016 door de RAAD VAN BESTUUR en VERSLAG van de COMMISSARIS

De Nederlandstalige 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.



Duurzaam ondernemen is een rode draad in alle activiteiten van Colruyt Group. Tijdens de afbraak en renovatie van gebouwen onderzoeken we altijd welke materialen een tweede leven kunnen krijgen.

Intro

Woord van de voorzitter	08
Beheersverslag	10
Kerncijfers	14
Activiteiten	16
Uitgelicht	18

Wie zijn we?

Colruyt Group: een familie van bedrijven	22
---	----

De intro is opgebouwd rond het beheersverslag Colruyt Group 2015-2016 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 2015-2016.



Activiteiten

Detailhandel	42
Groothandel	70
Foodservice	76
Overige activiteiten	82
Corporate activiteiten	90
Colruyt Group in cijfers	104

Corporate governance

Bestuur, toezicht en directie	114
Deugdelijk/duurzaam bestuur	
inclusief remuneratieverslag	116
Aandeelhouderschap -	
aandelen Colruyt	126

Financieel verslag

Geconsolideerde winst- en verliesrekening	132
Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	133
Geconsolideerde balans	134
Geconsolideerd kasstroomoverzicht	135
Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen	136
Verklaring van de verantwoordelijke personen	138
Verslag van de commissaris	139
Toelichtingen bij de geconsolideerde jaarrekening ...	142



INTRO

Woord van de voorzitter	08
Beheersverslag	10
Kerncijfers	14
Activiteiten	16
Uitgelicht	18

JEF COLUYT
VOORZITTER RAAD VAN BESTUUR COLUYT GROUP



DUURZAAM BLIJVEN GROEIEN

Ook het voorbije boekjaar hebben we met Colruyt Group verder gewerkt aan onze duurzame groei en op verschillende terreinen meerwaarde gecreëerd.

Vooreerst hebben we **op economisch vlak** een bevredigende groei gerealiseerd, in een nochtans moeilijke markt met nog altijd felle prijsconcurrentie en een zwak consumentenvertrouwen. De groepsomzet steeg met 2,9% tot ruim EUR 9,1 miljard, terwijl de nettowinst uitkwam op EUR 366 miljoen. Deze mooie prestaties zijn neergezet door meer dan 29.000 medewerkers, die ik allemaal wil bedanken voor hun inzet en ondernemerschap.

Onze omzetgroei is enerzijds te danken aan onze gediversifieerde winkelportefeuille. Daarmee dekken we de markt steeds beter af, inspelend op de uiteenlopende noden in verschillende levensfasen van de consument. Anderzijds blijven we ons winkelnetwerk gestaag uitbreiden. Zo openden we het voorbije boekjaar 21 nieuwe winkels en verbouwden we 25 bestaande vestigingen, goed voor 20.000 m² bijkomende verkoopoppervlakte. Ook de komende jaren zullen we consequent blijven kiezen voor weloverwogen, **duurzame groei**. We geloven sterk in het potentieel van ons jongste retailconcept, de overdekte belevingsmarkt Cru, dat nu klaar is voor verdere uitrol. Ik denk ook aan de zelfstandige Spar-supermarkten, die de versterkte samenwerking voortaan bekrachtigen met de Colruyt Group-signatuur op hun gevel.

Uiteraard hebben we onze groei mee te danken aan het vertrouwen van onze klanten. Het verheugt me dat Colruyt Group voor veel mensen blijikbaar een veilige haven is gebleven, in deze complexe en onzekere tijden waarin we toch zo veel keuzes moeten maken. Ik garandeer iedereen hierbij dat we met volle aandacht zullen blijven werken om dat vertrouwen ook in de toekomst elke dag weer te verdienen.

Ten tweede willen we ook **op sociaal vlak** een zinvol verschil maken en er bijvoorbeeld mee voor zorgen dat mensen respectvol en zorgzaam kunnen samenwerken en -leven. Zo spannen we ons in om de diversiteit in onze organisatie verder te ondersteunen, waarin onze medewerkers vlot omgaan met diverse culturen en gewoontes. We blijven ook sterk inzetten op welzijn en gezondheid van onze medewerkers. Collega's die langdurig ziek zijn bijvoorbeeld, bieden we oplossingen op maat aan om weer aan de slag te gaan.

Voor het welzijn en de gezondheid van onze klanten verbeteren we dan weer systematisch de nutritionele samenstelling van onze huiskamerproducten. Tegelijk blijven we transparant informeren, onder het vertrouwde motto 'we zeggen wat we doen en doen wat we zeggen'. Zo maken we onze merkeloofte '**eenvoud in retail**' waar en helpen we de consument om duurzame en gezonde keuzes te maken.

Voorts investeren we in projecten waarvan we als maatschappij later de vruchten hopen te plukken. Via Collibri Foundation ondersteunen we bijvoorbeeld kwetsbare jongeren in binnen- en buitenland, zodat ze hogere studies kunnen aanvatten en zichzelf ontwikkelen tot ondernemende burgers. En het voorbije boekjaar hebben we op cruciale momenten meermaals een constructieve rol gespeeld in het nationale overleg om landbouwsectoren in crisis te helpen overleven en zichzelf heruit te vinden.

Ten derde nemen we ook **op ecologisch vlak** onze verantwoordelijkheid, uit respect voor de wereld waarin we leven. Daarom blijven we investeren in innovatieve technieken die de ecologische impact van onze activiteiten verder beperken, zoals waterstof en vloeibaar koelijs. We werken al jaren alleen nog met groene stroom en gaan die almaar meer zelf produceren. Vandaag levert onze energieproducent Eoly al 25% van de nodige stroom, op termijn wordt dat 100%. We zijn ook blij dat we hebben kunnen meewerken aan de overeenkomst tussen de gewestelijke overheden en de bedrijfswereld om samen het zwerfvuil aan te pakken. En op Europees vlak blijven we als voortrekker meewerken aan een haalbare methode om de ecologische voetafdruk van retailers in kaart te brengen.

Tot slot: Colruyt Group investeerde afgelopen boekjaar bijna EUR 388 miljoen in zijn toekomst en trok meer dan 1.550 extra medewerkers aan. En net als de vorige jaren vloeiende 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 prioriteit voor een betere verkeersinfrastructuur ten dienste van onze gezamenlijke mobiliteit – en een stabiel kader creëert waarin we samen verder duurzaam kunnen groeien.

BEHEERSVERSLAG

1. Overzicht boekjaar 2015/2016 - kerncijfers en krachtlijnen

(in miljoen EUR)	01/04/2015 31/03/2016	01/04/2014 31/03/2015	Evolutie
Omzet	9.177,5	8.916,8	+2,9%
Brutowinst	2.320,9	2.219,0	+4,6%
% omzet	25,3%	24,9%	
EBITDA	720,3	668,1	+7,8%
% omzet	7,8%	7,5%	
EBITDA excl. transactiebedrag ⁽¹⁾	720,3	699,7	+2,9%
% omzet	7,8%	7,8%	
Bedrijfsresultaat (EBIT)	507,2	463,8	+9,4%
% omzet	5,5%	5,2%	
Bedrijfsresultaat (EBIT) excl. transactiebedrag ⁽¹⁾	507,2	495,4	+2,4%
% omzet	5,5%	5,6%	
Winst vóór belastingen	518,4	479,1	+8,2%
% omzet	5,6%	5,4%	
Winst vóór belastingen excl. transactiebedrag ⁽¹⁾	518,4	510,7	+1,5%
% omzet	5,6%	5,7%	
Winst van het boekjaar	366,3	331,0	+10,7%
% omzet	4,0%	3,7%	
Winst van het boekjaar excl. transactiebedrag ⁽¹⁾	366,3	362,6	+1,0%
% omzet	4,0%	4,1%	
Winst per aandeel – gewoon en verwaterd (in EUR) ⁽²⁾	2,49	2,21	+12,4%
Winst per aandeel excl. transactiebedrag (EUR) ^{(1) (2)}	2,49	2,42	+2,6%

(1) 'Transactiebedrag' in boekjaar 2014/15: Colruyt Group heeft op 19 juni 2015 een transactie met het Auditoraat van de Belgische Mededingingsautoriteit ondertekend met betrekking tot de periode 2002–2007. Hiermee aanvaardde 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 kwam integraal in mindering van EBITDA, EBIT, Winst vóór belastingen en Winst van het boekjaar. Omwille van de vergelijkbaarheid worden de geconsolideerde kerncijfers van vorig boekjaar inclusief en exclusief het transactiebedrag gepresenteerd.

(2) Het gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen bedraagt 14.7004.025 in 2015/16 en 149.419.713 vorig jaar.

- Omzet stijgt met 2,9% tot meer dan EUR 9,1 miljard.
 - Marktaandeel in België groeit verder: 31,5% versus 31,0% vorig boekjaar.
 - Colruyt Group blijft investeren in de lange termijn. Het enseigne Colruyt biedt zijn klanten continu de laagste prijs aan.
 - Brutowinstmarge verbetert tot 25,3% (24,9% vorig jaar).
 - EBITDA-marge stabiel⁽¹⁾ op 7,8% van omzet door onverminderde investeringen in medewerkers, kwaliteit, innovatie, eenvoud en efficiëntie.
 - Hogere afschrijvingskosten door verderzetting van de investeringen in het winkelpark en de distributiecentra.
 - Bedrijfsresultaat stijgt⁽¹⁾ met EUR 12 miljoen tot EUR 507 miljoen. EBIT-marge bedraagt 5,5% van omzet (5,6% vorig jaar⁽¹⁾).
 - Vergelijkbare nettowinst stijgt⁽¹⁾ met EUR 4 miljoen tot EUR 366 miljoen (4,0% van omzet). Inclusief het éénmalige transactiebedrag van vorig jaar stijgt⁽²⁾ de winst met EUR 35 miljoen.
 - Winst per aandeel stijgt⁽²⁾ met 12,4% tot EUR 2,49 per aandeel.
- Netto geldmiddelen en kasequivalenten stijgen tot EUR 433 miljoen.
 - Investerings in materiële en immateriële vaste activa bedragen EUR 388 miljoen versus EUR 369 miljoen vorig jaar.
 - Tewerkstelling groeit met meer dan 1.500 werknemers tot 28.047 op 31 maart 2016 (uitgedrukt in voltijdse equivalenten).

2. Bespreking geconsolideerde winst- en verliesrekening

De **geconsolideerde omzet** steeg met 2,9% tot EUR 9.177 miljoen. De omzettoename door hogere verkoopvolumes, winkelexpansie, verkoopprijsinflatie en een positief kalendereffect werd deels gecompenseerd door lagere brandstofprijzen. Het marktaandeel van Colruyt Group in België (Colruyt Laagste Prijzen, OKay en Spar) groeide van 31,0% vorig jaar tot 31,5% in boekjaar 2015/16.

De **brutowinstmarge** verbeterde met 40 basispunten tot 25,3%. Exclusief brandstoffen kende de brutomarge een toename met 19 basispunten, voornamelijk door een lagere promodruk in de eerste jaarhelft. Het enseigne Colruyt blijft belangrijke prijsinvesteringen doen om zijn klanten op elk moment en voor elk product de laagste prijs aan te bieden.

Colruyt Group heeft zijn operationele kosten onder controle gehouden. Terzelfdertijd werden de investeringen in medewerkers, processen, efficiëntieverbeteringen en veranderingsprojecten onverminderd verdergezet. Door deze investeringen stegen de netto operationele kosten van 17,0%⁽¹⁾ tot 17,4% van omzet.

De **EBITDA** steeg⁽¹⁾ met EUR 21 miljoen tot EUR 720 miljoen. De EBITDA-marge bleef stabiel⁽¹⁾ op 7,8% van omzet.

De afschrijvingen en waardeverminderingen bedroegen EUR 213 miljoen. De stijging met EUR 9 miljoen ten opzichte van vorig boekjaar is voornamelijk toe te schrijven aan de hogere afschrijvingskosten, als gevolg van de uitvoering van de investeringsprogramma's.

Het **bedrijfsresultaat** (EBIT) steeg⁽¹⁾ met EUR 12 miljoen tot EUR 507 miljoen. De EBIT-marge bedroeg 5,5% van omzet versus 5,6%⁽¹⁾ vorig jaar.

Het financieel resultaat daalde tot EUR 2 miljoen door lagere financiële opbrengsten, mede als gevolg van de historisch lage rentestanden.

Het resultaat uit deelnemingen bedroeg net als vorig jaar ongeveer EUR 9 miljoen en heeft voornamelijk betrekking op de deelneming in Parkwind groep.

De effectieve belastingvoet steeg van 29,5%⁽¹⁾ tot 29,9%. Deze toename wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door de daling van de notionele intrestaftrek.

De **winst van het boekjaar** is met EUR 35 miljoen gestegen⁽²⁾ tot EUR 366 miljoen. Deze evolutie is het gevolg van 2 effecten: een nettoresultaatverbetering uit de bedrijfsactiviteiten (EUR +3,7 miljoen) en het éénmalige transactiebedrag dat vorig boekjaar ten laste werd genomen (EUR +31,6 miljoen).

3. Informatie per activiteit

3.1 Detailhandel

De omzet van de detailhandelsactiviteit steeg met 4,0% tot EUR 7.062 miljoen. Retail vertegenwoordigde 76,9% van de geconsolideerde omzet.

Prijzdruk, sterke concurrentie en een aanhoudend moeilijk economisch klimaat blijven de retailmarkt in België en Frankrijk typeren. Er waren weinig tekenen van economisch herstel en het consumentenvertrouwen bleef negatief.

De **Colruyt-winkels in België en Luxemburg** realiseerden een omzetgroei van 2,8% door volumegroei in bestaande winkels, verkoopprijsinflatie en een positief kalendereffect. De aangescherpte communicatie omtrent de laagsteprijzenstrategie van Colruyt had opnieuw een positieve invloed op de omzet en het marktaandeel. Colruyt Laagste Prijzen maakt zijn merkbelofte dagelijks waar door op elk moment en voor elk artikel de laagste verkoopprijs te garanderen. Alle kortingen en promoties van andere retailers worden onmiddellijk verrekend in de verkoopprijzen. De laagsteprijsgarantie van de Colruyt-winkels werd ook dit jaar bevestigd door verbruikersorganisaties en de vakpers.

OKay, Bio-Planet en Cru realiseerden een gezamenlijke omzetgroei van meer dan 13% door de combinatie van winkelopeningen en de instroom aan nieuwe klanten. Colruyt Group zal blijven investeren in zijn buurtwinkelconcept OKay en in de biosupermarkt Bio-Planet. 2 nieuwe Cru-winkels openen de deuren in 2016.

Colruyt Group biedt zijn klanten **3 duidelijk onderscheidbare** merklagen aan: (inter)nationale merken, producten van Boni Selection (het thuismerk van Colruyt Group) en producten van Everyday Selection (het discountmerk van de groep).

De groepering van de bestaande huismerken onder het thuismerk Boni Selection heeft eenvoud in het productassortiment gebracht. De merkentransitie is nagenoeg voltooid en de resultaten zijn in lijn met de verwachtingen.

(1) Exclusief het transactiebedrag met het Auditoraat in 2014/15.

(2) Inclusief het transactiebedrag met het Auditoraat in 2014/15.

Het retailsegment **Colruyt Frankrijk** omvat vanaf dit boekjaar ook de resultaten van de Franse brandstofstations DATS 24. Inclusief brandstoffen realiseerden de Colruyt-winkels een omzetgroei van 5,2%. Exclusief brandstoffen bedroeg de omzetgroei meer dan 9% in een deflatoire markt. De organische groei van de Franse Colruyt-winkels werd gedreven door modernisering van het winkelnetwerk en door continue investeringen in prijspositionering. Colruyt Group zal de komende jaren blijven investeren in zijn Franse retailactiviteiten en zal er 5 à 10 nieuwe winkels per jaar openen.

De gezamenlijke winkelomzet van **Dreamland en Dreambaby** bleef nagenoeg stabiel (+0,8%). De transfer van baby-afdelingen binnen Dreamland-winkels naar afzonderlijke Dreambaby-winkels werd ook dit jaar verdergezet.

Colruyt Group behoudt zijn focus op **E-commerce retail**.

De online omzet groeit gestaag door de continue investeringen in de online activiteiten. Collect&Go, de online boodschappenservice van de groep, investeerde in 2015/16 in de uitbreiding van het aantal afhaalpunten en in een nieuw logo. Colruyt Group investeerde dit boekjaar ook in een vernieuwde website voor de non-foodwebshops van Dreamland, Dreambaby en Collishop.

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 3,0% tot EUR 1.569 miljoen.

De **groothandelsactiviteiten** omvatten de leveringen aan zelfstandigen in België (Retail Partners Colruyt Group) en Frankrijk (Coccinelle, Coccimarket en Panier Sympa). De groothandelsomzet is met 2,0% gestegen tot EUR 769 miljoen. Deze groei werd voornamelijk gerealiseerd door Retail Partners Colruyt Group, die naast de samenwerking met de Spar-ondernemers ook de leveringen aan Alvo, zelfstandige Mini Markets en zelfstandige winkeliers omvat.

Een uitgebreid kwalitatief assortiment aan verse producten, scherpe prijzen, een (h)echte samenwerking met en een grote betrokkenheid van de zelfstandige ondernemers blijven de speerpunten van de Spar-winkels van Colruyt Group. Het Spar-logo, met duidelijke link naar het partnerschap met Colruyt Group, wordt gestaag uitgerold. De rentabiliteit van de zelfstandige Spar-ondernemers behoort nog steeds tot de beste van de markt. De logistieke integratie van Alvo werd in februari 2016 afgerond en zal de groep, de Alvo-supermarkten en de Alvo-organisatie ten goede komen.

De omzet van de Belgische en Franse **foodservice-activiteiten** is met 4,0% gestegen. De troeven van Solucious en Pro à Pro blijven de leveringsbetrouwbaarheid, de service, de productkwaliteit en het persoonlijk contact met de klant. Deze troeven zorgden voor omzetgroei ondanks een stagnerende markt.

3.3. Overige activiteiten

De omzet van de overige activiteiten daalde met 9,0% tot EUR 547 miljoen. Deze activiteiten vertegenwoordigden 6,0% van de geconsolideerde omzet.

De omzet van de **DATS 24** brandstofstations in België is gedaald van EUR 595 miljoen tot EUR 542 miljoen. De sterke daling van de brandstofprijzen heeft de volumetoename meer dan volledig gecompenseerd.

DATS 24 heeft zijn investeringen in aardgas voor voertuigen of CNG (Compressed Natural Gas) voortgezet. CNG is voordeliger dan conventionele brandstoffen en heeft een lagere impact op milieu en gezondheid. In 27 tankstations wordt nu reeds aardgas aangeboden en dit aantal zal verhoogd worden tot 65 tegen maart 2018.

Eoly, de interne energieproducent en -leverancier van Colruyt Group, levert groene energie aan ondernemingen van de groep en aan zelfstandige winkels van Retail Partners Colruyt Group. Eoly heeft de energieproductie via windturbines en zonnepanelen ook dit jaar verder uitgebouwd. Colruyt Group wil steeds meer in zijn eigen energiebehoefte voorzien. Eoly start binnenkort ook een participatiemodel op, zodat omwonenden mede-eigenaar kunnen worden van een windturbine.

4. Kasstromen en balans

De netto boekwaarde van de **materiële en immateriële vaste activa** is met EUR 168 miljoen gestegen tot EUR 2.120 miljoen. De toename is voornamelijk toe te schrijven aan de investeringen van het boekjaar (EUR 388 miljoen). De afschrijvingen en waardeverminderingen bedroegen EUR 213 miljoen.

De activa in aanbouw hadden op 31 maart 2016 voornamelijk betrekking op het nieuwe productiegebouw voor Fine Food Meat. Het nieuwe distributiecentrum voor OKay en Bio-Planet werd tijdens het boekjaar in gebruik genomen. Deze investeringen zullen Colruyt Group in staat stellen om ook de komende jaren verder te blijven groeien.

De netto **geldmiddelen en kasequivalenten** zijn met EUR 124 miljoen gestegen tot EUR 433 miljoen op 31 maart 2016.

5. Eigen aandelen

Er werden geen eigen aandelen ingekocht tijdens boekjaar 2015/16.

Conform de machtiging verstrekt door de Algemene Vergadering heeft de Raad van Bestuur 7,5 miljoen aandelen vernietigd op 17 december 2015.

Op 31 maart 2016 had Colruyt Group 2.243.808 eigen aandelen in bezit (1,5% van het totaal aantal uitgegeven aandelen).

6. Gebeurtenissen na balansdatum

Er waren geen significante gebeurtenissen na balansdatum.

7. Vooruitzichten

We verwachten dat de markt in 2016/17 competitief zal blijven. Wij voorzien op korte termijn geen significante herneming van het economisch klimaat en van het consumentenvertrouwen in België en Frankrijk.

Colruyt Group zal blijven investeren in zijn langetermijnstrategie. De groep zal haar investeringen in medewerkers, winkels, eenvoudig en efficiëntie onverminderd voortzetten. Colruyt Laagste Prijzen zal zijn laagsteprijzenstrategie consistent blijven uitvoeren. Terzelfdertijd zullen de operationele kosten onder controle gehouden worden.

Op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 28 september 2016 zal Colruyt Group de jaarvooruitzichten voor het boekjaar 2016/17 toelichten.

8. Dividend

De Raad van Bestuur zal een **bruto dividend** van EUR 1,12 per aandeel voorstellen aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 28 september 2016. Dit bedrag is het resultaat van een consistente toepassing van de dividend pay-out politiek.

9. Segmentinformatie

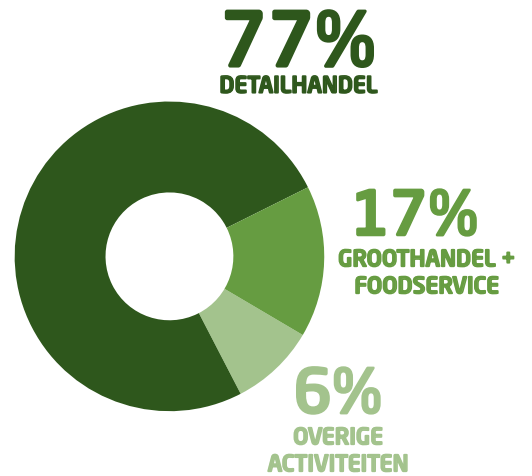
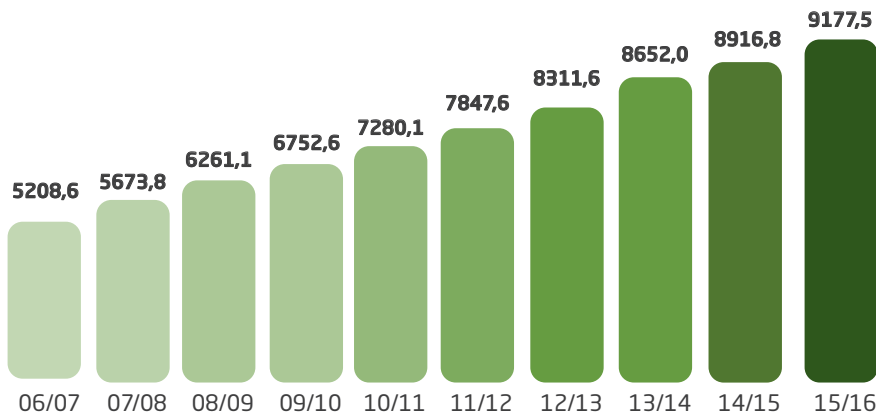
(in miljoen EUR)	Omzet	EBITDA	EBIT
I. DETAILHANDEL (RETAIL)	7.148,4	621,8	466,7
Detailhandel Food			
- Colruyt België en Luxemburg ⁽¹⁾	5.635,8		
- Okay, Bio-Planet en Cru ⁽²⁾	758,3		
- Colruyt Frankrijk en DATS 24 Frankrijk	413,6		
Detailhandel Non-food			
- Dreamland België en Frankrijk en Dreambaby	253,9		
- Transacties met andere operationele segmenten	86,8		
II. GROOTHANDEL EN FOODSERVICE	1.588,8	55,6	31,4
- Groothandel	768,7		
- Foodservice	800,5		
- Transacties met andere operationele segmenten	19,6		
III. OVERIGE ACTIVITEITEN	593,2	23,3	13,2
- DATS 24 België	542,3		
- Printing & document management solutions	4,4		
- Transacties met andere operationele segmenten	46,5		
IV. ELIMINATIES TUSSEN OPERATIONELE SEGMENTEN	(152,9)	0,7	0,7
V. CORPORATE (niet toegewezen)	0,00	18,9	(4,8)
Totaal Colruyt Group geconsolideerd	9.177,5	720,3	507,2

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

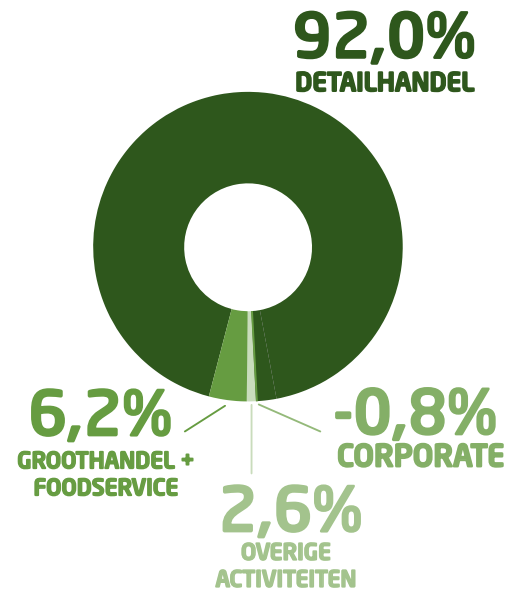
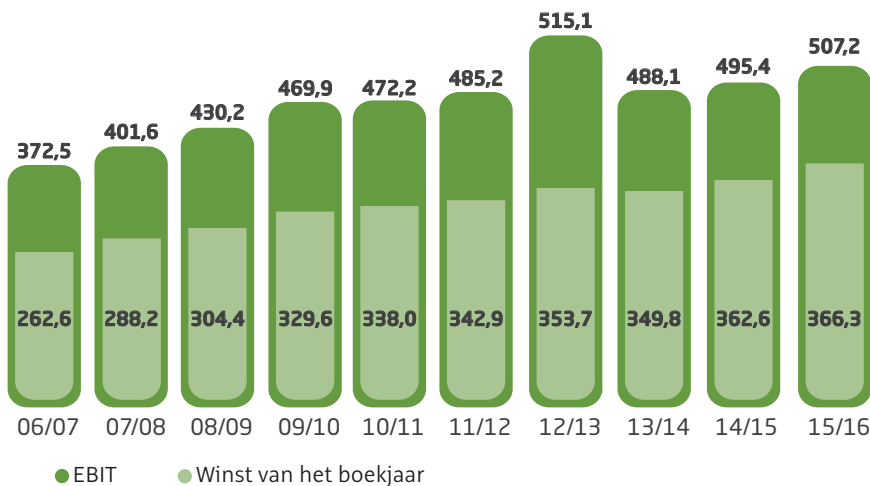
(2) Inclusief de omzet van Collishop, Dreamland en Dreambaby gerealiseerd door de Okay- en Bio-Planet-winkels en inclusief de omzet van de activiteit Cru.

KERNCIJFERS

Omzet van Colruyt Group (in miljoen EUR)

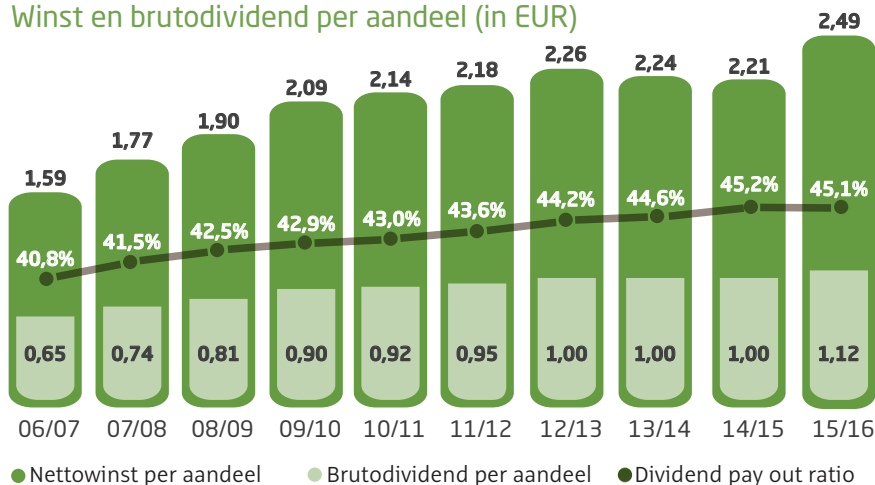


Resultaten van Colruyt Group (in miljoen EUR)



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

Winst en brutodividend per aandeel (in EUR)



21

WINKEL
OPENINGEN



516
EIGEN WINKELS

679

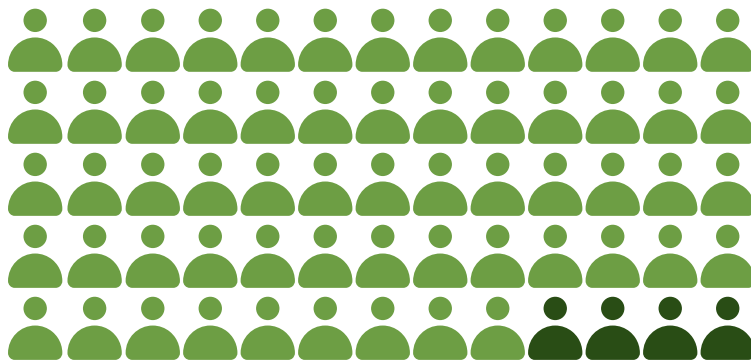
ZELFSTANDIGE
ONDERNEMERS IN BELGIË
EN GEAFFILIEERDE
WINKELS IN FRANKRIJK



641.000 M²
WINKELOPPERVLAKTE
VAN EIGEN WINKELS

388

MILJOEN EURO
INVESTERINGEN



29.683

MEDEWERKERS
WAARVAN
+1.566 NIEUWE

31,5%

MARKTAANDEEL VAN COLRUYT, OKAY EN
SPAR IN BELGIË











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

49,03%

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, 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, Eoly en onze financiële participaties worden geaggregeerd onder de overige activiteiten.

<p>77% van de groepsomzet</p> <p>Detailhandel</p>			
<p>17% van de groepsomzet</p> <p>Groothandel en foodservice</p>	<table border="0"> <tr> <td data-bbox="606 1243 973 1635"> <p>BELGIË GROOTHANDEL</p>  </td> <td data-bbox="1133 1243 1404 1635"> <p>FRANKRIJK GROOTHANDEL</p>  </td> </tr> </table>	<p>BELGIË GROOTHANDEL</p> 	<p>FRANKRIJK GROOTHANDEL</p> 
<p>BELGIË GROOTHANDEL</p> 	<p>FRANKRIJK GROOTHANDEL</p> 		
<p>6% van de groepsomzet</p> <p>Overige activiteiten</p>			

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 en herverzekeringsmaatschappij.
- Frankrijk: detailhandel, groothandel, foodservice en 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:

86,75%

België



12,84%

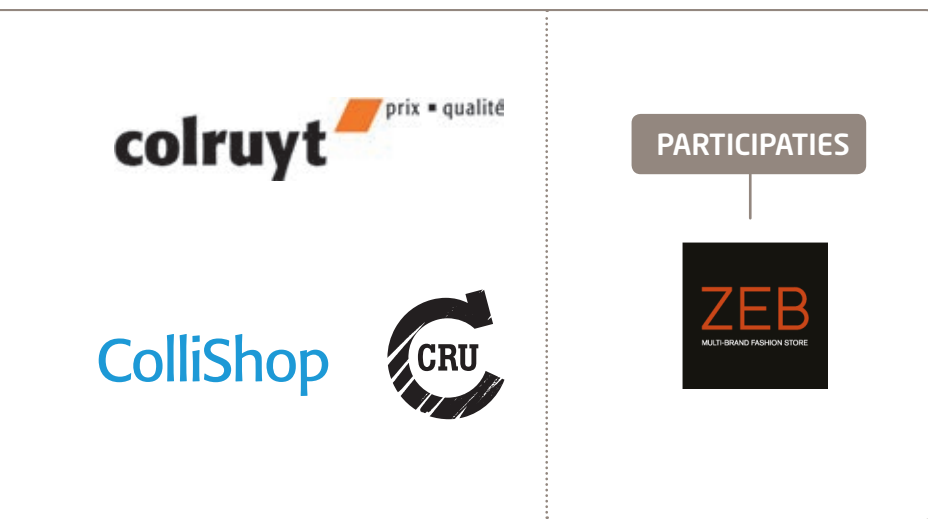
Frankrijk

0,41%

Andere

Corporate activiteiten

De corporate activiteiten omvatten: alle ondersteunende diensten, waaronder Colruyt Group Fine Food, Technics, Real Estate & Energy, Business Processes & Systems, Finance, People & Organization, Colruyt Group Academy, Corporate Marketing, Customer Communication & Experiences, In Contact en Collibri Foundation.





Investeren in
nutritionele
samenstelling
huismerken

Blz. 39



Spar frist eigen
merk op & lancering
Boni Bio

Blz. 74 en 100



200 medewerkers
ruimen 1.500 kilo
zwerfvuil op

Blz. 34

04

05

06

07

08

09

2015

Hoogtechnologische
layerpicker in nieuw
distributiecentrum
in Ath/Lessines

Blz. 45

Delegatie medewerkers
met Collibri Foundation
op inleefreis
naar Indonesië

Blz. 103

Nieuw logo
& frisse look
voor Collect&Go

Blz. 49





WE-Power doopt zichzelf om tot Eoly en oprichting Eoly Coöperatie

Blz. 86 en 87



Burundese koffieboeren op bezoek

Blz. 27 en 28



Waterstof: brandstof en energiebuffer

Blz. 31 en 32

2016

10

Opening winkelcomplex in Jambes

Blz. 45

11

12

Innoveren met duurzame koelkar en propaankoeling in winkels

Blz. 33 en 47

01

02

Levi-project: 'Aan tafel voor 1-2-3 euro'

Blz. 37 en 38

03







WIE ZIJN WE?

Colruyt Group: een familie van bedrijven..... 22



COLRUYT GROUP: EEN FAMILIE VAN BEDRIJVEN

Colruyt Group heeft op pakweg 50 jaar tijd een enorme groei gekend, van klein familiebedrijfje tot een grote familie van bedrijven met bijna 30.000 medewerkers. Die evolutie is het resultaat van ons continue streven om met een minimum aan ingezette middelen toch maximale meerwaarde te creëren. Dat streven om duurzaam te ondernemen is vandaag stevig verankerd in onze bedrijfscultuur.

Relevant in elke levensfase van de klant

Lange tijd waren we vooral bekend via onze discountwinkel Colruyt Laagste Prijzen. Eind jaren 80 begonnen we met catalogusverkoop via Collishop en de voorbije 20 jaar hebben we onze commerciële activiteiten sterk gediversifieerd. Zo namen we in '94 de speelgoedketen Droomland over en in '96 de Franse distributiegroep Ripopot. Rond de eeuwwisseling lanceerden

we nieuwe formules zoals de buurtwinkel OKay, online boodschappendienst Collect&Go, biosupermarkt Bio-Planet en babyspecialist Dreambaby. In 2003 werden we licentiehouder van de Spar-formule in België, in 2014 namen we een participatie in kledingketen ZEB en creëerden we de overdekte markt Cru.



Ons moederbedrijf en bekendste merk Colruyt heeft dus steeds meer gezelschap gekregen van andere winkelformules. Die zijn ondertussen uitgegroeid tot volwassen ondernemingen, met een eigen merkbefoorte en doelpubliek. Deze voortdurende verbreding van onze activiteiten is een organisch proces geweest, mogelijk gemaakt door continu te investeren in mensen die willen ondernemen.

Met elk nieuw initiatief willen we zinvolle meerwaarde bieden, in lijn met de tijdgeest en de veranderende behoeften van de consument. Dat streven heeft ervoor gezorgd dat al onze activiteiten vandaag complementair zijn. En het heeft uiteindelijk onze ambitie gevormd om met Colruyt Group relevante oplossingen te bieden voor elke levensfase van de klant.

Duurzaam in de tijd

In de loop der jaren waren er ook initiatieven die niet aansloegen en stopgezet werden. Toch zijn we als groep gestaag blijven groeien dankzij doordachte keuzes, gedreven door de wil

om duurzaam te ondernemen. Dat betekent in de eerste plaats zoeken naar activiteiten die rendabel en leefbaar zijn, zodat we ook in de toekomst kunnen blijven ondernemen. Concreet: in alles wat we doen, willen we met een minimum aan grondstoffen, energie en menselijke inspanning zorgen voor een maximum aan zinvolle economische groei en menselijke en maatschappelijke ontwikkeling.

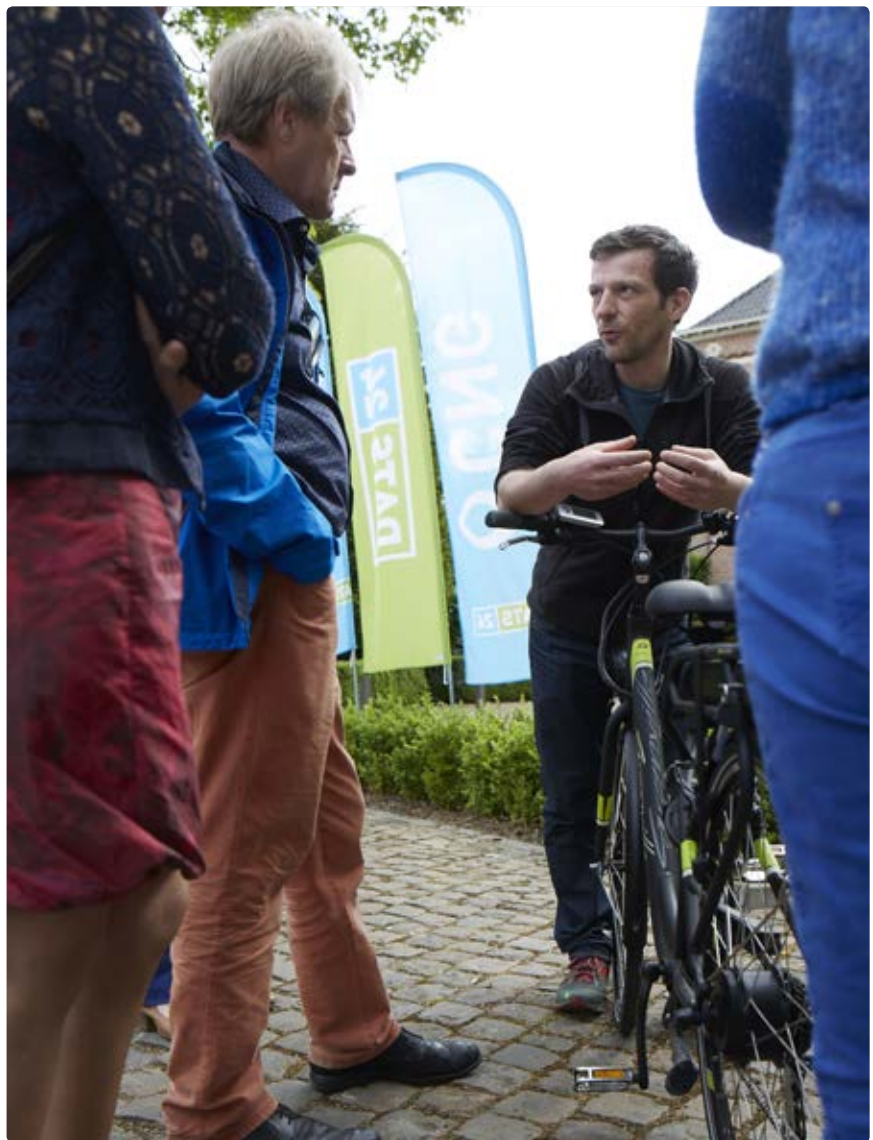
Ook dat streven naar maximale efficiëntie is op zijn beurt organisch gegroeid. Bij de opstart van de winkelactiviteiten een halve eeuw geleden moesten we om te overleven wel zo efficiënt mogelijk omspringen met de beschikbare middelen. Dat streven werd een constante in al onze activiteiten en evolueerde geleidelijk naar een breder, ethisch bewustzijn. Niet alleen vanuit economisch perspectief willen we grondstoffen, energie en menselijk kapitaal op een duurzame manier inzetten. We wensen ook mee te werken aan een betere wereld, vandaag en voor de volgende generaties, vanuit maatschappelijke verbondenheid en geïnspireerd door ons positief mens- en wereldbeeld.

Inspireren

Het streven om duurzaam te ondernemen is dus verankerd in het DNA van Colruyt Group en loopt als een rode draad door al onze activiteiten. Telkens willen we vanuit een economische impuls ook op sociaal en ecologisch vlak een positieve dynamiek op gang brengen, met oog voor resultaat op de lange termijn.

We boeken daarin effectief vooruitgang, wetende dat het verhaal nooit af zal zijn. Soms moeten we door technische of economische factoren compromissen sluiten. 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 intensief samen met andere actoren en organisaties en hebben we medewerkers die zich specifiek toeleggen op het verduurzamen van onze activiteiten doorheen heel de keten.

Als retailer met een grote zichtbaarheid in het dagelijkse leven van veel mensen, zijn we ons sterk bewust van onze voorbeeldrol. Vanuit onze unieke positie tussen producent en consument willen we dan ook actief bijdragen aan een grotere bewustwording rond duurzaamheid bij partners, klanten, medewerkers enz. 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.



SAMEN DUURZAAM ► MEERWAARDE CREËREN DOOR WAARDENGEDREVEN VAKMANSCHAP IN RETAIL

Onze missie

Alle bedrijven van Colruyt Group hebben 1 gemeenschappelijke identiteit en cultuur, samengevat in onze missie. We ondernemen **samen** met en voor al onze stakeholders: klanten, medewerkers, leveranciers, fabrikanten, aandeelhouders ...

We hebben veel oog voor het individu en zijn of haar team, want het is in de mate dat individuen en teams groeien, dat ook onze bedrijven kunnen groeien. Zij geven op hun beurt vorm aan Colruyt Group, een veelzijdige organisatie waarin elke medewerker op zijn manier mee het verschil maakt. De groei van ons bedrijf is grotendeels te danken aan de ruimte die we bieden om te **creëren**. En uiteraard willen we **duurzaam** ondernemen en **meerwaarde** creëren op economisch, ecologisch en sociaal vlak.

Medewerkers in elke functie krijgen de mogelijkheid om ondernemerschap te tonen en leiderschap te ontwikkelen. Tegelijkertijd beseffen we dat niet elk initiatief een succes zal of moet zijn.

VAKmanschap zien we als meer dan het correct uitvoeren van een job.

VAK-mensen hebben de nodige Vaardigheden, Attitude en Kennis, 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 ten slotte blijft onze core business en uiteraard zijn we een waardengedreven bedrijf.

RESPECT
EENVOUD
DIENSTBAARHEID
SAMENHORIGHEID
GELOOF
HOOP
RUIMTE
MOED
KRACHT

Onze waarden

Onze 9 kernwaarden zijn geworteld in ons verleden en weerspiegelen onze gezamenlijke identiteit. Ze worden vaak aangehaald in het werk van alledag, zodat mensen uit verschillende afdelingen dezelfde taal spreken en efficiënt kunnen communiceren.

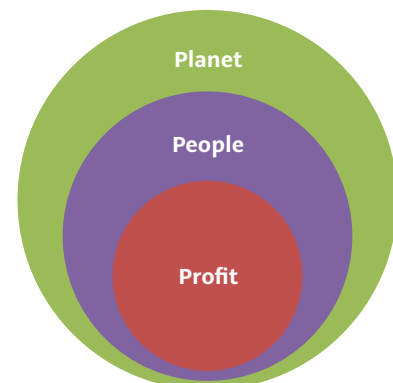
Respect voor het individu vinden we essentieel. Iedereen is evenwaardig en krijgt gelijke kansen. We stimuleren **samenwerking** op alle niveaus, wat de efficiëntie en voldoening ten goede komt. Al van bij het ontstaan van Colruyt Laagste Prijzen is efficiëntie belangrijk. De laagste prijzen konden en 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 **geloven** 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. Iedereen krijgt ook de **ruimte** om stil te staan bij zijn of haar job. Als er een evenwicht is tussen al deze 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. De winst die we als bedrijf maken is het gevolg van hoe we deze waarden omzetten in ons dagelijks handelen, ten dienste van een tevreden klant.



Duurzaam ondernemen, zo zien wij het

Vanuit onze zin om te ondernemen en vanuit respect voor mens en milieu willen we op economisch, maatschappelijk en ecologisch vlak een positieve spiraal op gang brengen. Anders gezegd: met een minimum aan grondstoffen, energie en menselijke inspanning willen we zorgen voor een maximum aan zinvolle economische groei en menselijke en maatschappelijke ontwikkeling. We werken altijd op de lange termijn en gaan voor leefbare activiteiten, zodat we ook in de toekomst kunnen blijven ondernemen.



Meer info online

Meer info over onze missie, waarden en historiek vindt u op onze website colruytgroup.com.

Hierna volgt een selectie realisaties van het afgelopen boekjaar, gebundeld in 3 thema's: Product, Leefmilieu en Mens. Deze icoontjes worden ook hernomen op onze website simplysustainable.com, volledig gewijd aan duurzaam ondernemen.

**We gaan voor
economische
ontwikkeling mét
ecologische en
sociale meerwaarde**





Product

We werken hard aan de verduurzaming van enkele duizenden producten van onze huismerken in food en non-food. Dat is een complex proces, want de keten van grondstof tot eindproduct is soms lang en ondoorzichtig. De beste resultaten bereiken we door in meerdere schakels tegelijk actie te ondernemen, zoals in het succesvol afgeronde ketenproject met rijstboeren in Benin of het lopende traject met koffieboeren in Burundi.

Productverduurzaming gaat dus heel breed, maar we focussen consequent op het **ecologische** aspect: we willen spaarzaam omgaan met grondstoffen en de impact van ontginning, teelt en industriële verwerking minimaal houden. Daarom zoeken we bijvoorbeeld mee naar alternatieve en lokale proteïnebronnen voor veevoeder. Ten tweede werken we gestaag aan het verbeteren van het **dierenwelzijn**, een streven dat beloond werd met 4 awards van de dierenbeschermingsorganisatie Compassion in World Farming. Uiteraard willen we ook dat onze producenten en leveranciers voor aanvaardbare **werkomstandigheden** zorgen.

UITGELICHT



Economische ontwikkeling en vorming hand in hand

Collibri Foundation is het bedrijfsfonds waarmee Colruyt Group inzet op vorming van jongeren. Onder het motto 'Educate, Develop & Empower' ondersteunen we jongeren, zowel in België als in regio's in ontwikkeling, zodat zij sterker worden en hun toekomst zelf in handen kunnen nemen.

In regio's in ontwikkeling streven we er ook naar om ketenprojecten op te zetten die

de lokale economie stimuleren. In Burundi bijvoorbeeld is er tussen beide projecten een mooie wisselwerking ontstaan. Het economische en het educatieve verhaal inspireren en versterken mekaar en dragen samen bij aan de verdere duurzame ontwikkeling van het land.

Burundese koffie in de rekken

In april 2015 kochten we voor het eerst 6 containers of 115 ton koffiebonen aan bij het Burundese Cococa (Consortium van

Coöperatieven van zowat 10.000 kleine koffieboeren verspreid over het hele land). In onze koffiebranderij in Ghislenghien verwerken we die bonen in gemalen mengelingen van onze huismerken Graindor en Everyday. Als de kwaliteit verder verhoogt, zouden de bonen ook verwerkt kunnen worden in bonenmengelingen en zuivere oorsprongskoffie. Vandaag is zowat de helft van alle Burundese koffie die we invoeren afkomstig van Cococa.

De eerste bestelling van koffiebonen was een mijlpaal in een ketentraject dat begon in 2013, opgezet door Koning Boudewijnstichting, de Belgische koffie-importeur Efico en ons scholingsfonds Colibri Foundation. Met technische en logistieke steun van deze partners hebben de boeren sindsdien hard gewerkt om hun productie te professionaliseren en de kwaliteit van hun bonen te verbeteren en af te stemmen op de buitenlandse markt. Zo zijn er meerdere delegaties met voornamelijk jongeren op werkbezoek gekomen naar onze koffiebranderij. Ze maakten uitgebreid kennis met onze productieprocessen en proefden ook de koffies waarin hun bonen verwerkt zijn. Samen met onze koffiespecialisten bekeken ze het potentieel voor verdere kwaliteitsverbetering.

115 TON
KOFFIEBONEN
AANGEKOCHT BIJ
COÖPERATIEVEN
VAN KLEINE
BOEREN



Koffie als motor voor duurzame ontwikkeling

De gegarandeerde afname door Colruyt Group biedt de kleine boeren in de eerste plaats een stuk financiële zekerheid. Die middelen kunnen ze deels gebruiken om de kwaliteit van hun exportkoffie

verder te verhogen. Zo kunnen ze hun verkoopprijzen optrekken, nieuwe afzetmarkten aanboren en de hele keten meer en meer zelf gaan beheren.

Tegelijk opent dit economische verhaal perspectieven op verdere duurzame ontwikkeling. Momenteel zijn er bijvoorbeeld maar enkele leden van Cococa die een Fairtrade-label hebben, nog enkele zijn aan het omschakelen naar biologische landbouw. De boeren kunnen dus nog veel vooruitgang boeken op sociaal en ecologisch vlak, en daarbij willen we hen ondersteunen. Zo komt de verdere ontwikkeling van de koffieproductie ook het ruimere welzijn van de boeren ten goede en blijft de impact op het milieu beperkt.

Jongeren coachen om hun levensproject te realiseren

Sinds 2006 al ondersteunen we via Colibri Foundation ook diverse vormingsprojecten in Burundi, in samenwerking met Koning Boudewijnstichting en de lokale ontwikkelingsorganisatie Adisco. Net als bij de andere Colibri-projecten hebben we er altijd ingezet op vorming en opleiding van jongeren, zodat ze kans maken op stabiel werk of de stap zetten naar ondernemerschap.

In 2015 hebben we de focus van onze vormingsprojecten verschoven: niet langer algemene ondersteuning van het officiële onderwijs maar intensieve coaching van beperkte groepen. We hebben daarbij een beroep gedaan op de koffiëcoöperatieven, die een goed georganiseerd netwerk hebben over het hele land en het vertrouwen genieten van de bevolking.

In 2 coöperatieven werden er een dertigtal mannen en vrouwen van 18 tot 30 jaar geselecteerd, op basis van hun kennis en vaardigheden. Doel is om hen te coachen, zodat ze zich persoonlijk en professioneel ten volle kunnen ontplooiën. We willen hen begeleiden in de realisatie van hun levensproject, eventueel in de koffiesector maar evengoed in totaal andere branches. We hopen dat de deelnemers zich ontwikkelen tot rolmodellen in hun regio, voor duurzame ontwikkeling zorgen en op hun beurt anderen inspireren. We hopen ook dat de coöperatieven op termijn het project zelf opnemen, financieren en het een permanent karakter geven.



Naar minder antibiotica in de veehouderij

We ijveren mee om (overmatig) antibioticagebruik in de veehouderij te verminderen en zo antibioticaresistentie bij dier en mens tegen te gaan. Al sinds 1999 verbieden we antibiotica voor ziektepreventie of als groeibevorderaar. We laten het alleen toe voor zieke dieren en dieren die ermee samenleven, op voorschrift van een veearts ter plaatse.

Sinds 2016 moeten onze varkens- en kippenkwekers de richtlijnen volgen van het Belgische kenniscentrum AMCRA. Onze varkenskwekers moeten elk antibioticagebruik online registreren en krijgen er regelmatig een verslag van. Zo willen we hen vooral sensibiliseren. We doen ook extra controles, bijvoorbeeld om zeker te zijn dat het vlees geen significante antibioticaresidu's bevat.



Minder, lokaal en verantwoord veevoeder

Om de ecologische impact van de veevoederproductie te beperken, verminderen we enerzijds de voederconsumptie. Zo onderzoeken onze kippenkwekers hoe ze de verhouding tussen voederinname en gewichtstoename kunnen optimaliseren. Anderzijds gaan we op zoek naar alternatieve proteïnebronnen en ondersteunen we wetenschappelijk onderzoek. Dat leverde bijvoorbeeld eind 2015 het eerste kippenvoer op basis van wormen op. Om de afhankelijkheid van Zuid-Amerikaanse soja te verminderen, steunen we de experimentele productie van Belgische soja. Ten slotte verduurzamen we de bestaande sojastromen via de aankoop van RTRS-duurzaamheidscertificaten. Sinds 2016 dekken die certificaten alle soja in onze productieketens, ca. 30.000 ton per jaar.



Meer aandacht voor dierenwelzijn

Bij onze eigenmerkproducten van dierlijke oorsprong kijken we streng toe op het dierenwelzijn. Dieren voor menselijke consumptie zoals gevogelte, rund, varken en konijn moeten gezond kunnen opgroeien en bestand zijn tegen ziektes. Daarom hanteren we strikte criteria voor drinkwater, voeder, huisvesting, stalklimaat, hygiëne enz. De dieren moeten zich natuurlijk kunnen gedragen en een minimaal risico lopen op verwondingen, pijn, stress en angst. We stimuleren ook een verantwoord gebruik van geneesmiddelen. In onze non-food van dierlijke oorsprong mogen er geen producten verwerkt worden van bedreigde diersoorten. Onze leveranciers mogen alleen dierlijke bijproducten uit de vleesindustrie gebruiken en dus geen dieren doden om ze exclusief te verwerken in non-food. Er mogen ook geen dieren levend gevild of geplukt worden. We verkopen daarom geen eigenmerkproducten met bont, angorawol en astrakhan of met veren en dons van levende dieren.



Al jaren
investeren we fors
in de productie van
groene energie



Leefmilieu

Om de ecologische impact van onze activiteiten verder te beperken, gaan we vol voor **innovatie**. Zo hebben we als eerste retailer geïnvesteerd in propaankoeling voor onze winkels en in koelkarren met vloeibaar ijs. Met projecten als deze zijn we goed op weg om onze **broeikasgasuitstoot** tegen 2020 fors te verminderen. We blijven ons ook inspannen om het goederentransport en het woon-werkverkeer te vergroenen. Met resultaat: vandaag kiest ruim een vierde van de medewerkers in België voor alternatief vervoer.

Al jaren investeren we fors in de productie van **groene energie**, met windturbines, zonnepanelen en warmtekrachtkoppeling. Daardoor dekt onze interne energieproducent Eoly vandaag al 25% van onze stroombehoefte, op termijn wordt dat 100%. We produceren ook zelf waterstof, als brandstof voor logistieke toestellen en als buffer voor overtollige stroom. En we engageren ons om samen met diverse partners de strijd tegen zwerfvuil op te voeren. Met deze en tal van andere initiatieven maken we een zinvol verschil en hopen we vele anderen te inspireren.

UITGELICHT

Waterstof als brandstof en als energiebuffer

Colruyt Group ziet veel potentieel in waterstof als duurzame brandstof voor voertuigen. Waterstof is het meest geschikte alternatief voor fossiele brandstoffen, want bij het gebruik ervan komt er alleen maar waterdamp vrij en wordt er geen CO₂ noch fijn stof uitgestoten. Daarnaast testen we waterstof ook grondig als buffer voor overtollige energie opgewekt uit hernieuwbare bronnen zoals wind en zon.





Eigen waterstoftankstation

Op het distributiecentrum Dassenveld in Halle produceren we al sinds 2012 zelf waterstof. Het gaat om 100% groene waterstof, die we aanmaken met hernieuwbare energie afkomstig van de windturbines en zonnepanelen op de site. Ons station zet de stroom via elektrolyse om in waterstof en slaat die gecompriëerd op, zodat ze getankt kan worden.

Het waterstoftankstation kan 2,7 kg waterstof per uur produceren en kan er sinds de uitbreiding in juli 2015 tot 85 kg opslaan. Aan het tankstation wordt er waterstof getankt voor een tiental transpalletten van het distributiecentrum. Die toestellen hebben een brandstofcel aan boord die de waterstof terug omzet in elektriciteit waarmee een elektromotor aangedreven wordt. We gaan er ook tanken met de Hyundai ix 35, de eerste in serie gemaakte waterstofwagen, die we al ruim een jaar aan het testen zijn.

Eind 2015 hebben we beslist om onze waterstofvloot sterk uit te breiden en hebben we 200 extra brandstofcellen besteld. De eerste toestellen met die nieuwe cellen aan boord zullen operationeel zijn in september 2016.

Waterstof als buffer voor groene stroom

We zetten ons waterstoftankstation ook in voor het Europese onderzoeksproject Don Quichote. Daarin onderzoeken we enerzijds hoe we waterstof efficiënter kunnen opwekken en comprimeren en anderzijds hoe de opgeslagen waterstof op een meer (kosten) efficiënte manier terug omgezet kan worden naar elektriciteit.

Om dit systeem op grotere schaal te kunnen testen, hebben we het oorspronkelijke station in juni 2015 gevoelig uitgebreid en de

productiecapaciteit verdubbeld. Het station is nu uitgerust met een brandstofcel van 120 kW, die kan dienstdoen als tijdelijke opslagbuffer voor 'overtollige' groene stroom. Overschotten ontstaan bijvoorbeeld op momenten dat er veel wind is en wanneer we op de site meer stroom produceren dan we er verbruiken. Het overschot aan groene stroom opslaan in de vorm van waterstof is altijd interessanter dan het tegen een lage prijs op het openbare net zetten. Omgekeerd kunnen we de waterstof terug omzetten naar elektriciteit. Dat is interessant op momenten dat onze windturbines en zonnepanelen weinig stroom produceren en dat de marktprijzen voor elektriciteit hoog zijn.

Bouwen aan een slim energienetwerk

Het tankstation als waterstofbuffer is een van de elementen waarmee we op lange termijn een 'smart grid' willen uitbouwen. Dat slimme elektriciteitsnetwerk zal het mogelijk maken om de vraag naar en het aanbod van lokaal opgewekte hernieuwbare energie optimaal op elkaar af te stemmen.

Het project Don Quichote wordt ondersteund door Fuel Cells and Hydrogen Joint Undertaking (FCH JU), een publiek-private samenwerking tussen de Europese Commissie, de gespecialiseerde waterstofindustrie en de onderzoekswereld.

Propaankoeling verlaagt CO₂-uitstoot winkels met 90%

Eind 2015 hebben we beslist om in al onze Belgische voedingswinkels koelinstallaties te plaatsen die werken met natuurlijk propaangas. Over heel hun levensduur stoten die maar liefst 90% minder broeikasgas uit dan klassieke installaties met het huidige synthetische koelmiddel. Dat komt doordat ons propaansysteem tot 30 keer minder koelmiddel bevat, waarvan er bovendien bijna niets verloren gaat door lekken. Het weinige propaan dat toch vrijkomt, is duizend keer minder schadelijk voor de atmosfeer dan synthetisch koelmiddel.

De eerste propaaninstallatie werd geplaatst in de nieuwe vestiging van Bio-Planet in Bergen. Op termijn willen we alle winkels van Colruyt, OKay en Bio-Planet in België uitrusten met propaankoeling. Vanaf midden 2016 doen we dat in de nieuwe winkels, vanaf 2017 beginnen we ook de oude koelinstallaties in bestaande winkels te vervangen. Zo hopen we dat eind 2020 al een negentigtal winkels omgeschakeld is. Als de operatie afgerond is, zal onze totale broeikasgasuitstoot in België met 10% verminderd zijn. Bovendien gaan we op termijn de warmte die de installaties produceren, recupereren voor de winkelverwarming. Zo moeten we nog minder verwarmen met fossiele brandstoffen, wat de broeikasgasuitstoot verder verlaagt.

Met de keuze voor propaankoeling zetten we een grote stap in het realiseren van ons CO₂-reductieplan: 20% minder relatieve uitstoot tegen 2020 in vergelijking met 2008. We doen ook pionierswerk en lopen jaren voor op de Europese wetgeving. Volgens een Europese richtlijn van begin 2015 mogen er vanaf 2020 immers geen nieuwe koelinstallaties met het huidige synthetisch koelmiddel meer geplaatst worden.



Innovatieve koelkar vermindert klimaatimpact met 58%



Colruyt Group gebruikt als eerste retailer wereldwijd vloeibaar ijs voor het transport van gekoelde producten naar de winkels.

De 'liquid ice container' werd ontwikkeld door ingenieurs van Technics, Real Estate & Energy en werkt met vloeibaar ijs, uniek in de sector. Het gebruik van liquid ice containers heeft ruim de helft minder impact op de klimaatverandering* dan de inzet van klassieke koelkarren.

Liquid ice is een bevroren maar vloeibaar mengsel van water en ethanol dat we in ons distributiecentrum in Halle aanmaken met lokaal opgewekte groene stroom uit wind en zon. Het mengsel wordt in speciaal ontwikkelde koelkarren gepompt, die op minder dan een half uur de gewenste temperatuur bereiken. Die karren vertrekken dan gevuld met verse producten in gewone vrachtwagens naar de winkels. Na terugkomst wordt het mengsel uit de kar gepompt, opnieuw afgekoeld en hergebruikt. Met een maximale injectie vloeibaar ijs kunnen de koelkarren indien nodig tot 48 uur de juiste temperatuur behouden. Die grotere autonomie geeft ons nog meer speling in de logistieke keten. De nieuwe kar heeft ook een groter laadvolume, zodat we minder karren nodig hebben en meer goederen kunnen vervoeren met minder ritten. Kortom, met de nieuwe koelkarren kunnen we onze transporten nog flexibeler en efficiënter plannen en dus transportkilometers en broeikasgasuitstoot besparen. Momenteel zijn er al ruim 600 nieuwe karren in gebruik, binnen ongeveer 3 jaar zullen alle oude koelkarren vervangen zijn.

Met de keuze voor vloeibaar ijs zet Colruyt Group alweer een stap in de realisatie van zijn CO₂-reductieplan. Tegen 2020 willen we de relatieve broeikasgasuitstoot met 20% verminderen in vergelijking met 2008. We gebruiken trouwens al tientallen jaren koelkarren voor het transport van vers en diepvries, in plaats van klassieke koelvrachtwagens. Zo kunnen we in 1 vracht diverse productsoorten combineren, wat opnieuw heel wat transportkilometers bespaart.

*Impact op klimaatverandering (uitstoot broeikasgassen) berekend volgens de Product Environmental Footprint-methodologie van de Europese Commissie.

Samen voor minder zwerfvuil



Gezamenlijke aanpak nodig

Zwerfvuil is een hardnekkig maatschappelijk symptoom dat op verschillende manieren tegelijk aangepakt moet worden en een actieve betrokkenheid vraagt van alle actoren in de maatschappij. Overheden kunnen investeren in infrastructuur, zoals vuilnisbakken en het onderhoud ervan. Via preventiecampagnes kan de overheid de mensen ook sensibiliseren, zodat iedereen meer aandacht gaat besteden aan de netheid in zijn buurt. Ten slotte is het ook aan de overheden om vervuilers te bestraffen.

Maar ook als retailer zijn we ons bewust van het zwerfvuilprobleem. Wij willen onze slagkracht inzetten om mee te werken aan duurzame oplossingen. We geloven er sterk in dat we, samen met overheden, leveranciers, medewerkers en klanten, een verschil kunnen maken en een positieve gedragsverandering kunnen teweegbrengen. We zijn ervan overtuigd dat mensen hun gedrag kunnen en willen veranderen. Ons sorteergedrag is daarvan een mooi voorbeeld. Er was ooit een tijd waarin we amper sorteerden, maar vandaag is afval scheiden aan de bron goed ingeburgerd in ons land. Belgen behoren zelfs tot de beste recycleerders van Europa.

Engagement op 5 jaar

Onder de noemer 'Samen voor minder zwerfvuil' heeft Colruyt Group zich eind 2015 geëngageerd met een breed actieplan dat we de volgende 5 jaar zullen uitrollen. Ons engagement houdt in dat we zelf heel uiteenlopende acties op het getouw zetten. We gaan tal van ingrepen testen, meten en evalueren, niet alleen om resultaten te behalen, maar ook om goede praktijken te delen met andere sectoren en overheden, en hen verder te inspireren. Concreet zullen we bijvoorbeeld meer aandacht besteden aan de netheid op onze parkings. We gaan gericht meer vuilnisbakken en asbakken plaatsen en de effecten daarvan goed opvolgen. We betrekken ook onze vrachtwagenchauffeurs, om ons te helpen goede oplossingen uit te werken.

In september 2015 hebben we onze zwerfvuilcampagne officieel op gang getrokken met een grootscheepse opruimactie in de omgeving van onze centrale gebouwen in Halle. Een tweehonderdtal medewerkers en directieleden haalden op enkele uren tijd 1.500 kg zwerfvuil op en gaven daarmee een sterk signaal dat ze zich actief willen inzetten voor een propere omgeving. We engageren ons om samen met onze medewerkers elk jaar een gelijkaardige actie te organiseren. Zo hopen we dat ook zij een ambassadeursrol opnemen en meer werk gaan maken van een propere buurt. Met deze en andere acties

willen we uiteraard ook onze klanten en hun kinderen op een positieve manier betrekken.

Samen met de sector en de overheid

Met ons actieplan 'Samen voor minder zwerfvuil' zetten we ook mee de schouders onder de inspanningen die de overheid levert om zwerfvuil te verminderen.

In januari 2016 werd er een overeenkomst gesloten tussen de Vlaamse overheid en vertegenwoordigers van het bedrijfsleven. Het ging om de voedingsfederatie Fevia Vlaanderen, de inzamel- en recyclage-organisatie Fost Plus en de handelsfederatie Comeos, waarvan Colruyt Group lid is. Alle partijen engageren zich om samen werk te maken van een proper Vlaanderen. De bedrijven beloven enerzijds om zelf acties te ondernemen om het zwerfvuil te helpen verminderen. Anderzijds zullen ze het versterkte zwerfvuilplan van de Vlaamse overheid extra ondersteunen met 9,6 miljoen euro per jaar. Dat plan stimuleert elke schakel in de keten om zijn verantwoordelijkheid te nemen, van producenten over retailers tot consumenten en (lokale) overheden.

In februari 2016 sloten Fost Plus, Comeos Wallonië en Fevia Wallonië een gelijkaardig akkoord met de Waalse overheid. De bedrijven engageren zich om de overheids campagne tegen zwerfvuil 'Be WAPP' te ondersteunen met 3,9 miljoen euro extra. Alle partijen samen hebben de ambitie om het zwerfvuil in Wallonië tegen 2022 met 20% te verminderen.



1 op 4 kiest alternatief vervoer

We stimuleren onze medewerkers om op een duurzame manier naar het werk te gaan. In 2015 maakten ruim 6.550 van de 25.000 medewerkers in België gebruik van de fiets, het openbaar vervoer of carpoolen. Zo vermeden ze 29 miljoen autokilometers.

Voor carpoolers is er een database die vraag en aanbod matcht en zijn er aparte parkeerplaatsen dicht bij de bedrijfsingang. Wie kiest voor het openbaar vervoer reist meestal volledig gratis en wie wil fietsen krijgt een klassieke of elektrische bedrijfsfiets ter beschikking, met uitrusting en fietsvergoeding. Verder faciliteren we combinaties van openbaar vervoer en fiets, met o.a. pendelfietsen aan de stations of ploofietsen. Sinds kort is het ook mogelijk om een firmawagen te combineren met gratis openbaar vervoer of een bedrijfsfiets. En wie geen wagen wenst, kan kiezen voor een maandelijks loonsupplement.

29.000.000
VERMEDEN
AUTOKILOMETERS
PER JAAR



200 nieuwe waterstofbrandstofcellen

Eind 2015 hebben we beslist om 200 extra waterstofbrandstofcellen aan te kopen bij de Amerikaanse producent Plug Power. Daarmee zullen we in ons distributiecentrum in Halle nog meer transpalletten op 100% groene, zelf opgewekte waterstof laten rijden.

Bij transpalletten zijn waterstofbrandstofcellen operationeel een stuk tijdsefficiënter dan klassieke batterijen. Er moet niet van batterij gewisseld worden, een brandstofcel behoudt zijn maximaal vermogen langer dan een batterij en gaat veel langer mee. Ten slotte moeten batterijen minstens 6 uur opladen, terwijl een brandstofcel in anderhalve minuut volgetankt is. De eerste toestellen met de nieuwe brandstofcellen zullen operationeel zijn in september 2016.



A young man with dark hair, wearing a green hoodie, is smiling broadly and pointing his right index finger upwards. He is holding a whiteboard in front of him with his left hand. The whiteboard has the text 'Logistieke Rondleiding' written in purple cursive, enclosed in a blue hand-drawn oval. The background is a bright, modern office interior with a white ceiling and blurred office furniture.

**Elk jaar creëren
we netto een
duizendtal nieuwe
arbeidsplaatsen**



Mens

Als een van de grootste werkgevers in België gaat Colruyt Group voor duurzame jobcreatie. Elk jaar creëren we netto een duizendtal nieuwe arbeidsplaatsen. Het gaat om degelijke jobs, want in principe bieden we altijd voltijdse contracten van onbepaalde duur aan.

De medewerkers zijn en blijven ons grootste kapitaal. Daarom bieden we hen volop kansen om te groeien als persoon en in hun vak. Zo investeren we bijvoorbeeld 3,2% van de loonmassa in vorming en opleiding. Daarnaast zorgen we voor een werkomgeving waarin onze mensen arbeidsvreugde kunnen beleven en blijven we investeren in veiligheid, welzijn en gezondheid. Zo zijn we best fier op onze vernieuwde aanpak waarmee we langdurig zieke collega's succesvol ondersteunen om opnieuw aan de slag te gaan.

We zijn ook begaan met het welzijn en de gezondheid van onze klanten. Daarom werken we hard om de hoeveelheden zout, suiker en vet in onze producten te verminderen. En we zetten ons in om lekker en evenwichtig eten toegankelijk te maken voor kwetsbare gezinnen met kinderen.

UITGELICHT



Colruyt maakt lekker eten toegankelijk voor iedereen

Onze winkelformule Colruyt test samen met de stad Kortrijk en het OCMW Kortrijk sinds begin maart 2016 het nieuwe project 'Lekker eten voor iedereen'. Doel is om lekker en evenwichtig eten toegankelijk te maken voor kwetsbare gezinnen met kinderen en hun zelfredzaamheid te verhogen.

Het OCMW stelde een testgroep samen uit ouders met thuiswonende kinderen. De deelnemers krijgen van maart tot augustus 2016 om de twee weken het recepten-

boekje 'Aan tafel in 1-2-3 euro'. Daarin vinden ze 6 gemakkelijke en kindvriendelijke recepten, telkens voor 3 ruime porties. Elk recept kost gegarandeerd niet meer dan 1, 2 of 3 euro per portie. In die prijs zijn de volledige verpakkingen inbegrepen, ook al is er voor het recept minder nodig (bv. een halve zak diepvriesgroenten). Zo weet de deelnemer vooraf exact wat hij betaalt aan de kassa. Elk recept bevat bovendien tips om restjes van de maaltijd te verwerken en kinderen te laten helpen in de keuken.

Leren slim winkelen

Om het de deelnemers gemakkelijk te maken, krijgt elk recept een volledig boodschappenlijstje mee, terwijl alle nodige ingrediënten bij Colruyt te vinden zijn. Met de steun van Colruyt begeleidt het OCMW de deelnemers om slim, snel en goedkoop boodschappen te leren doen en om de gerechten ook klaar te maken zoals het hoort. Tijdens die activiteiten kunnen ze niet alleen goede gewoontes aankweken, maar ook sociale contacten opbouwen.

Partnership met twee partijen

'Lekker eten voor iedereen' is gegroeid uit een partnership met 2 partijen die elkaar goed aanvullen. De stad Kortrijk en het OCMW kennen de noden van de kwetsbare gezinnen en hebben de expertise om hen te begeleiden. Colruyt van zijn kant is sterk in logistiek, beschikt over een groot winkelnetwerk en over ruime expertise in koken en lekker eten. Zo kunnen we samen structurele, duurzame en economisch haalbare oplossingen uitwerken om evenwichtig eten toegankelijk te maken voor iedereen.

Het project 'Aan tafel in 1-2-3 euro' is maar één onderdeel van een breder engagement van Colruyt, om samen met sociale organisaties duurzame en structurele oplossingen op maat te bieden aan specifieke doelgroepen in België. Na evaluatie van de test en eventuele aanpassingen, wil Colruyt het project uitbreiden naar andere steden. De winkelketen staat daarbij altijd open voor mogelijke samenwerkingen met verschillende partners en sectoren.



Langdurig zieken gemakkelijker weer aan de slag

Om iets te doen aan de langdurige afwezigheid door ziekte zetten we sterk in op preventie. Tegelijk gaan we langdurig zieke collega's actief ondersteunen om het werk te hervatten. We hebben deze nieuwe aanpak in 2015 grondig getest met 2 groepen van 70 langdurig zieke winkelmedewerkers, waarvan 1 groep extra begeleid werd. Vanaf de vierde week werden de zieke collega's bijvoorbeeld gebeld door een verpleegkundige en een leidinggevende. Zij stelden het echt op prijs dat ze niet vergeten waren en hun verhaal konden doen. Daarnaast werden ze grondig geïnformeerd over de opties om te starten met deeltijds en/of aangepast, minder belastend werk. Het bleek dat zonder die mogelijkheden de dokter hun ziekteverlof vaak verlengd zou hebben.

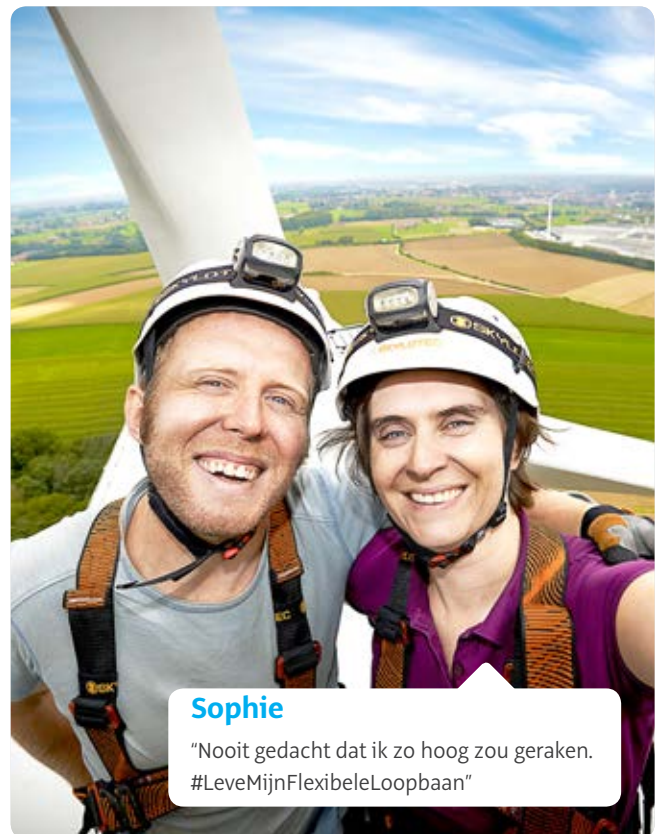
Uiteindelijk gingen de begeleide medewerkers 25 werkdagen eerder weer aan de slag dan de andere (na 61,4 werkdagen afwezigheid tegenover 86,3 dagen). Hun herstel was duurzaam, want 6 maand na de werkhervatting was er nog niemand hervallen. We gaan de nieuwe aanpak dan ook in heel het bedrijf uitrollen, te beginnen met de winkels.

Duurzame werkgelegenheid

Op 15 jaar tijd is het medewerkersbestand van Colruyt Group bijna verdrievoudigd, tot een kleine 30.000 begin 2016. In België behoort de groep tot de grootste werkgevers en is in de privésector zelfs de grootste. De jongste jaren hebben we elk jaar 2.600 à 3.000 nieuwe medewerkers aangeworven, voor heel uiteenlopende profielen en in alle regio's. Rekening houdend met een verloop van gemiddeld 8%, is de groep goed voor een jaarlijkse netto aangroei van een duizendtal banen. Met die duurzame jobcreatie leveren we een aanzienlijke maatschappelijke bijdrage, zeker omdat we relatief veel laaggeschoolden aanwerven.

Bovendien bieden we ook (letterlijk) duurzame jobs aan. Zo is bijna vier vijfde van de medewerkers voltijds in dienst en heeft de overgrote meerderheid van de vaste medewerkers een contract van onbepaalde duur.

Colruyt Group is voor heel wat mensen een stabiele werkgever bij wie ze lang in dienst blijven. In België bedraagt de gemiddelde anciënniteit 9 jaar, een cijfer dat sterk oploopt met de leeftijd. Dat danken we onder meer aan onze menselijke, waardengedreven aanpak en de vele kansen voor persoonlijke en professionele groei. We moedigen ook interne mobiliteit actief aan en zien jaarlijks dan ook een duizendtal medewerkers intern van job veranderen, een verrijking voor alle partijen.



Sophie

"Nooit gedacht dat ik zo hoog zou geraken.
#LeveMijnFlexibeleLoopbaan"

Minder zout, suiker en verzadigd vet in de huismerken

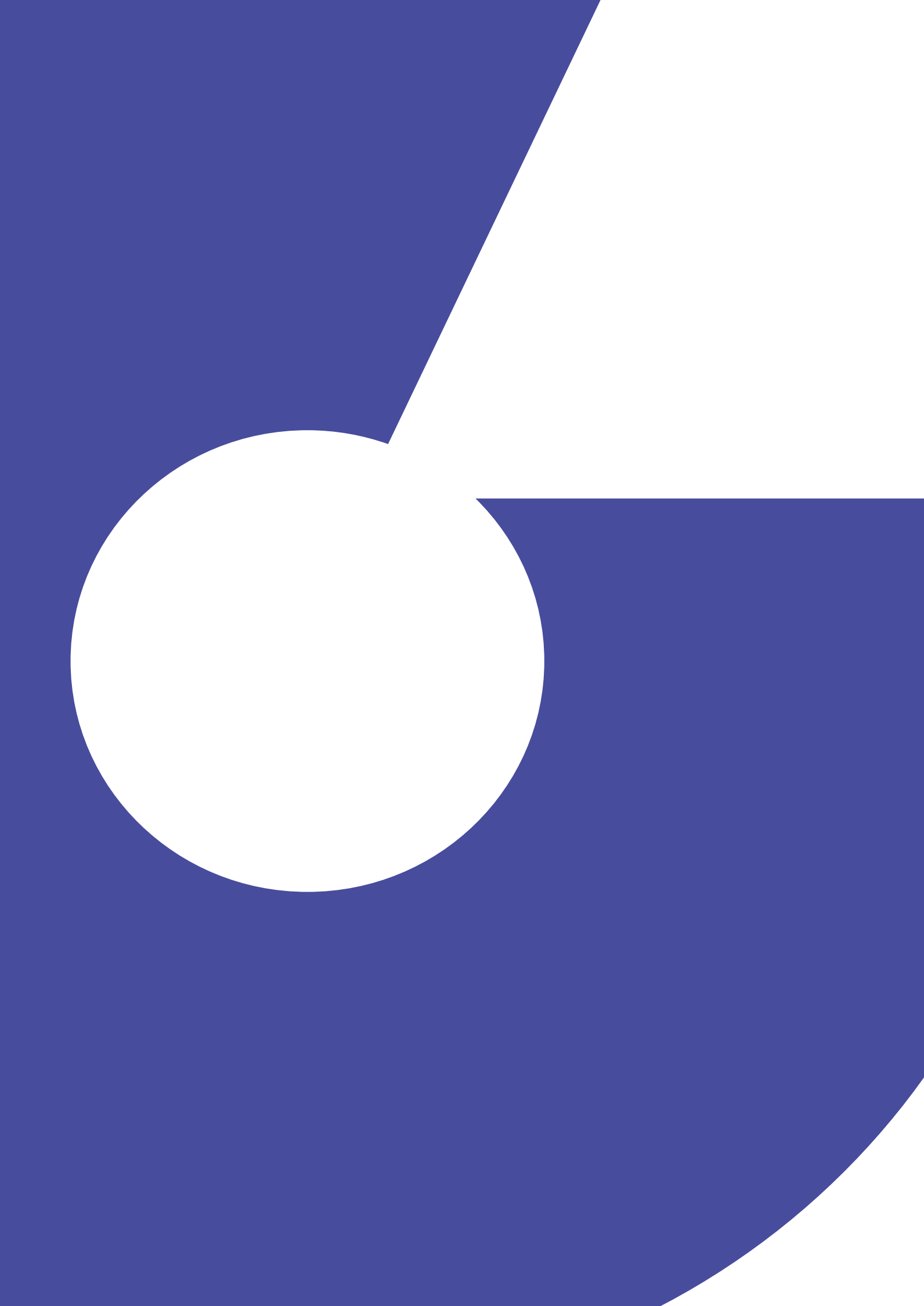
Met het oog op de volksgezondheid en het welzijn van onze klanten zijn we in 2014 een grondige doorlichting gestart van onze voedingshuismerken Everyday, Boni Selection en Boni Bio. Onze voedingsdeskundigen bekijken van elk product de nutritionele samenstelling en verbeteren die waar mogelijk. Ze focussen op minder zout, toegevoegde suiker en verzadigd vet en daarnaast op meer vezels of meer groenten in bereide maaltijden. Ondertussen hebben we al 23 productcategorieën onder de loep genomen en in samenwerking met de producenten voor een 250-tal producten een verbetertraject opgestart. Momenteel ligt er een honderdtal (sterk) verbeterde producten in de rekken. We rekenen erop dat ons streven naar evenwichtiger voeding erkenning krijgt binnen het Nationaal Voedings- en Gezondheidsplan van de federale overheid.



Diversiteit en gelijke kansen

We besteden specifiek aandacht aan diversiteit bij aanwerving en doorstroming van medewerkers, bij het samenstellen van teams en het werk van elke dag. We vinden het belangrijk dat iedereen zich thuis voelt en zich ten volle kan ontplooiën. Daartoe willen we vooreerst iedereen evenwaardig behandelen en gelijke kansen geven, ongeacht taal, origine, religie, geslacht, leeftijd of werkervaring. Zo creëren we 'automatisch' ruimte voor diversiteit in de organisatie.

Om een vlotte samenwerking tussen diverse mensen te bevorderen, zetten we onder meer in op het verbeteren van de communicatievaardigheden. We organiseren ook regelmatig gerichte workshops die medewerkers bewuster maken van de diversiteit in hun team, van de behoeften van anderen en van de voordelen van tolerantie en respect.





ACTIVITEITEN 2015-2016

Detailhandel	42
Groothandel	70
Foodservice	76
Overige activiteiten	82
Corporate activiteiten	90
Colruyt Group in cijfers	104



DETAILHANDEL

De activiteiten realiseerden het afgelopen boekjaar een omzetstijging van 4,0% tot EUR 7.148,4 miljoen. Detailhandel omvat de volgende winkelformules:

- **Colruyt Laagste Prijzen**43
- **Collect&Go**48
- **OKay & OKay Compact**.....50
- **Bio-Planet**.....53
- **Cru**56
- **Colruyt Frankrijk**58
- **Dreamland**.....62
- **Dreambaby**.....65
- **Collishop**.....67
- **ZEB & MyUnderwear24**69

colruyt laagste prijzen

Colruyt Laagste Prijzen richt zich vooral tot gezinnen met kinderen die bewust met geld omgaan. De winkel staat bekend om zijn laagste prijzen, bekwaame en gedienstige medewerkers en zijn efficiëntie en eenvoud. De winkelketen heeft een breed assortiment kwaliteitsvolle producten. De beenhouwerij, de versafdeling en de rayon dagvers brood zijn speerpunten. In de gepersonaliseerde boodschappenfolder 'Selectie voor u' vinden bijna 1.700.000 klanten elke 2 weken een aangepaste selectie aanbiedingen op basis van hun aankoopgedrag. Al meer dan 30 jaar biedt Colruyt de laagste prijzen voor nationale merken, huismerken en discountmerken. Dagelijks noteren medewerkers meer dan 62.000 prijzen in winkels over heel het land. De winkel formule verrekent daarna alle prijzen. Is een product elders toch goedkoper? Dan verlaagt Colruyt de prijs onmiddellijk in de omliggende winkels.

◦ 1976



5.635,8 MILJOEN EURO
OMZET (+2,8%)



237 WINKELS
(INCLUSIEF 3 IN LUXEMBURG)



1.600 M²
GEMIDDELDE
WINKELOPPERVERLAKTE



10.500 FOOD
(INCLUSIEF VERS EN
DIEPVRIES),
7.100 NON-FOOD
AANTAL REFERENTIES



17.634
MEDEWERKERS IN VTE (+779)



LAAGSTE PRIJZEN



COLRUYT.BE

De groei van de Colruyt-winkels in België en Luxemburg lag in lijn van de eigen verwachtingen. In een uitdagend concurrentieel landschap is dat een mooie prestatie. De markt stagneert en de promogestuurde concurrentie is hard. De omzetstijging is vooral te danken aan het feit dat klanten vaker komen winkelen. Daarnaast trok de winkelketen nieuwe klanten aan. Colruyt vergrootte de winkeloppervlakte van 20 filialen en opende 2 nieuwe winkels. Bij het afsluiten van het boekjaar waren 7 winkels gesloten voor verbouwingswerken. 1 filiaal werd omgevormd tot een Spar-winkel.

Colruyt hield de kosten onder controle en slaagde erin om zijn marge te verbeteren. De goede assortimentsmix en het groeiend aankoopvolume speelden daarin een grote rol. Het marktaandeel steeg ook opnieuw, vooral in de eerste 6 maanden van het boekjaar.



5.635,8
MILJOEN EURO OMZET,
EEN STIJGING VAN
+2,8%
TEN OPZICHT VAN VORIG JAAR

Investeren in laagste prijzen

Het Service Center Prijs, de ondersteunende afdeling die prijzen noteert en verwerkt, startte dit boekjaar met een transitieproject om zijn interne werking, organisatie en systeem verder te optimaliseren. Er komt één Service

Center Prijs voor alle winkelformules dat alle medewerkers samenbrengt van de service centers van Retail Partners Colruyt Group, Dreamland/Dreambaby en Colruyt. Dit laatste service center ondersteunde niet alleen Colruyt Laagste Prijzen, maar ook OKay, OKay Compact, Bio-Planet, Collishop en Cru. Daarnaast wordt de samenwerking met het 'service prix' van de Franse Colruyt-winkels verhoogd. Het achterliggende doel: prijsopnames slimmer organiseren en nog sneller en efficiënter reageren op concurrenten. Colruyt Group bouwt het Service Center Prijs verder uit om nog sneller en nauwkeuriger de prijzen bij de concurrentie te noteren en aan te passen in de winkels. Prijzen zijn essentieel voor alle winkelformules van de groep, maar vooral voor Colruyt.

Europese strategische alliantie Alidis

In augustus 2015 bundelden Colruyt Group en 2 andere partners van de aankoopgroepering CORE (het Zwitserse Coop en het Italiaanse Conad) hun krachten met Alidis: de oudste Europese retailalliantie. De Alliance Internationale de Distributeurs (Alidis) bestond uit het Duitse Edeka, het Spaanse Eroski en het Franse Groupements des Mousquetaires. Inclusief de 3 nieuwe leden is Alidis nu de grootste strategische alliantie in Europa. Door de aansluiting kan Colruyt Group zijn klanten een nog gevarieerder en innovatiever gamma en meer waar voor hun geld bieden. Daarnaast kan de groep kennis en ervaring uitwisselen met de andere leden. Zo kunnen synergieën ontstaan in domeinen zoals technologie, duurzaamheid, kwaliteit en winkelconcepten.

Koers aanhouden

Colruyt wil de komende jaren zijn groei koers aanhouden en blijft daarvoor zijn laagste-prijzenpolitiek uitspelen. De winkelketen zet daarnaast vooral in op winkeluitbreidingen en voorziet jaarlijks een drietal openingen. Door schaalvoordelen geniet Colruyt

bovendien steeds betere aankoopvoorwaarden. De winkelketen houdt zijn winkels ook fris en eigentijds, volgt externe ontwikkelingen op de voet en past regelmatig zijn assortiment aan in functie van de noden van zijn klanten. Operational excellence, efficiëntie en dienstbaarheid blijven permanente aandachtspunten. Colruyt voorziet een potentieel van 260 winkels.

Uitrol vierde generatie

De uitrol van de vierde generatie winkels zit op schema. Colruyt bouwde tijdens dit boekjaar 22 filialen om naar dit vernieuwde concept en 59 winkels kregen de look & feel ervan. 30 traditionele beenhouwerijen werden open beenhouwerijen met zelfbediening. Eind 2017 hebben alle filialen de nieuwe look & feel. In het kader van deze vernieuwing test Colruyt in enkele winkels verschillende nieuwigheden zoals een epoxyvloer. Gecombineerd met een nieuwe verlichting zorgt die vloer voor meer licht en een aangename winkelbeleving.

Het nieuwe concept zet de laagste prijzen van Colruyt extra in de verf. De open zelfbedieningsbeenhouwerij met vers vlees in handige voorverpakte porties is een belangrijk speerpunt. De beenhouwerijen in de grotere winkels hebben een U-vorm en de koelmeubels beschikken over glazen deuren. Die houden de koude lucht in het meubel en de warmte erbuiten.



Groeien in Luxemburg

De 3 winkels in het Groothertogdom Luxemburg doen het goed. Klanten zijn er, net zoals in België, zeker van de laagste prijzen en vinden er ook regionale en Portugese producten. De winkelketen wil in de komende 4 jaar een viertal nieuwe filialen openen en paste daarvoor al de structuur en werking van enkele interne diensten aan.

De goedkoopste volgens Test-Aankoop

Uit het jaarlijkse onderzoek van de consumentenorganisatie Test-Aankoop bleek opnieuw dat Colruyt de goedkoopste retailer van

België is. Test-Aankoop bezocht 738 winkels en nam 136.814 prijzen op. Colruyt blijft de beste in de 3 klasseringen: nationale merken, huiskosten en de gemengde korf. De OKay-buurtwinkels werden tweede in het klassement huiskosten en derde in de mix van producten. Colruyt scoorde ook opnieuw goed in de halfjaarlijkse onderzoeken van marktonderzoeksbureau GfK. Lees meer daarover bij OKay op blz. 52.

Colruyt viel ook samen met Dreamland en Dreambaby in de prijzen in de verkiezing van de Beste Winkelketen van België. Alle 3 de winkelformules wonnen de publieksprijzen. Colruyt kreeg de meeste stemmen in de categorie Supermarkten, Dreambaby won in de categorie Babyspecialzaken en Dreamland kwam als beste uit de bus in de categorie Speelgoed.

Transitie Boni Selection afgerond

De transitie van de meer dan 50 vroegere huiskosten van Colruyt Group naar 1 thuismerk Boni Selection werd tijdens dit boekjaar afgerond. Dit laat klanten toe om makkelijker en efficiënter te winkelen. Er zijn nu 3 duidelijk gescheiden merkragen: nationale merken, het thuismerk Boni Selection en het discountmerk Everyday. Doordat Colruyt zowel nationale merken als huiskosten aanbiedt, kunnen klanten kiezen uit een breed en diepgaand assortiment waarin ze makkelijk prijs en kwaliteit kunnen vergelijken.



Merkimago scherpstellen

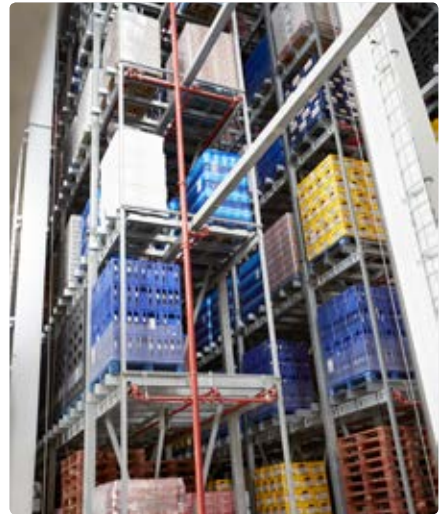
Colruyt Laagste Prijzen bouwde zijn marketingdirectie verder uit en stelde onder meer een nieuwe marketingdirecteur aan: Guy Elewaut. De winkelformule scherpt zijn merkimago, wendbaarheid en slagkracht verder aan om in de toekomst relevant en dienstbaar te blijven voor zijn klanten. Daarnaast zette Colruyt zijn laagsteprijzenstrategie extra in de verf met een gepersonaliseerde communicatiecampagne. Die speelde de regionale verankering van elke winkel uit en toonde heel duidelijk de prijsverschillen met de lokale concurrenten. Lees meer over deze campagne op blz. 101.

COLRUYT UITGELICHT

Automatische layerpicker in nieuw distributiecentrum

Sinds het najaar van 2015 gebruikt het gloednieuwe logistieke centrum in Ath/Lessines een automatische layerpicker voor de bevoorrading van de Colruyt-winkels. Die installatie stelt layerpalletten samen waarop hoogroterende foodartikelen, zoals bieren en waters, in 1 of meerdere lagen gestapeld worden. Het distributiecentrum kan op deze manier meer colli's aanleveren met minder handelingen en ook meer op maat bevoorraden: op maat van de winkel en op maat van het artikel in die winkel. Ten slotte zijn layerpalletten goed voor de ergonomie en komt er meer ruimte vrij in het distributiecentrum. De automatische installatie zal op termijn zo een 200-tal filialen toeleveren.

Het nieuwe logistieke centrum in Ath/Lessines bestaat uit een klassiek distributiecentrum, een hoogbouwmagazijn en een retourcentrum. Het meest geautomatiseerde distributiecentrum van de groep heeft een oppervlakte van 28.000 m² en staat in voor producten met een hoge rotatie: dranken, melk, chips en papierwaren. Deze investering van EUR 79 miljoen laat Colruyt Group toe om verder te groeien. 350 nieuwe medewerkers gingen er meteen aan de slag. Op termijn zullen ongeveer 1.000 medewerkers op de site werken.



Samen met Dreambaby en Colruyt Group Academy op Babyboom

Colruyt is voortaan partner van Babyboom, een organisatie die zwangere vrouwen en jonge ouders voorziet van geschenkpakketten met info en staaltjes. De winkelketen werkt mee aan het geboortepakket en levert stalen van de luiers Boni Selection Newborn, een kortingsbon voor die luiers en een bon voor een gratis Collect&Go-service. Voor Colruyt is dit een mooie gelegenheid om zich te profileren als referentiewinkel voor jonge ouders en om nieuwe klanten aan te trekken. Samen met Dreambaby en Colruyt Group Academy had Colruyt een stand op de 20^{ste} editie van de Babyboombeurs, dé Belgische babybeurs bij uitstek. Lees meer over Dreambaby op blz. 65 en 66 en Colruyt Group Academy op blz. 98 en 99.

Commercieel complex in Jambes (Namen)

In oktober 2015 opende Colruyt Group een commercieel complex in Jambes. Het complex aan de stadstrand van Namen omvat een Colruyt-winkel, een Collect&Go-afhaalpunt, een vestiging van Dreamland en van Dreambaby en een ontmoetingscentrum van Colruyt Group Academy. Dit nieuwe complex is een stadstrandproject met een combinatie van woningen, winkels en diensten.

Met deze investering ondersteunt Colruyt Group de heropleving van de regio en toont het zijn gedrevenheid om aanwezig te zijn in Wallonië. De keuze viel niet toevallig op het complex in Namen. 1.300 medewerkers werken al in de regio. Voor Colruyt Group is dit het tweede grote project in Wallonië in 2015, na de opening van het logistieke centrum in Ath/Lessines in Henegouwen.



3 nieuwe kookboeken

Colruyt lanceerde dit boekjaar 3 nieuwe kookboeken: 'Basiskeuken', 'Comfort food' en 'Koken met 5 ingrediënten'.

'Basiskeuken' is bedoeld voor starters, maar wil ook een handige gids zijn voor alle kookliefhebbers. Het boek bevat 150 recepten voor basisgerechten en beschrijft stap voor stap een 30-tal kooktechnieken. Af en toe zijn er links naar kook filmpjes op de Colruyt-site. 'Comfort food' telt 133 recepten voor makkelijke en lekkere gerechten. 'Koken met 5 ingrediënten' is het 33^{ste} Colruyt-kookboek en bevat 99 smakelijke gerechten, onderverdeeld in 5 herkenbare thema's.

Sinds het begin van de jaren 80 heeft Colruyt al ruim 3,7 miljoen kookboeken verkocht. De site 'Lekker Koken' bundelt meer dan 5.700 recepten. Het kookteam is ook present op Facebook en verzorgt workshops voor Colruyt Group Academy.



Innoveren met technologie

Colruyt Laagste Prijzen paste dit boekjaar verschillende technologische nieuwigheden toe in zijn winkels. Bij het afsluiten van het boekjaar waren 45 winkels uitgerust met een gratis wifi-netwerk. Tegen juni 2016 is dit het geval in zowat alle Colruyt-winkels. Colruyt test in het filiaal in Avelgem als eerste in België een elektronisch prijsetiket met kleuren. En daarnaast kreeg de persoonlijke zakcomputer voor de medewerkers een nieuwe applicatie om artikelinformatie op te zoeken. Die verhoogt de autonomie en de service naar de klanten. Lees meer over het gratis wifi-netwerk en het elektronisch prijsetiket bij BP&S op blz. 94.



Cocreatie voor glutenvrije producten

Meer dan 500 klanten werkten mee aan het nieuwe assortiment glutenvrije producten dat begin 2016 gelanceerd werd onder de naam Boni Selection No Gluten. Ruim 2.700 kandidaten hadden op de oproep van Colruyt gereageerd om glutenvrije producten te testen. Uiteindelijk gaven 150 klanten op de hoofdzetel in Halle hun oordeel over de smaak. 360 andere glutenvrije eters deden een thuistest. 6 gespreksgroepen gaven hun oordeel over de nieuwe verpakkingen. Op aanraden van de klanten kregen de glutenvrije producten geen aparte rayon in de winkel. Boni Selection No Gluten is het eerste thuismerk in België met zo'n uitgebreid assortiment. Met glutenvrije producten komt Colruyt tegemoet aan nieuwe hedendaagse noden.



Nieuwe website

Begin april 2016 stak Colruyt zijn website in een nieuw, overzichtelijk en gebruiksvriendelijk jasje. De website heeft een frissere look & feel en verbeterde functionaliteiten. Zo is er een zoekfunctie die de hele site doorzoekt en naast recepten ook info over gerelateerde producten en services geeft. De site kan perfect bekeken worden op computer, tablet en smartphone. Voorts zijn er knoppen om inhoud zoals recepten te delen op sociale media. De nieuwe site past in een ruimer digitaliseringstraject om het leven van de klant gemakkelijker te maken.

645.000 flessen appelsap

In het najaar van 2015 verkochten Colruyt, OKay en Spar 480.000 flessen appelsap en 165.000 flessen appel-perensap. Het 100% puur geperste sap kwam van jonagoldappelen en conferenceperen van 2 Limburgse telers waar Colruyt Group al jaren mee samenwerkt voor fruit van Boni Selection.



Stille leveringen

Colruyt Group juicht de beslissing van de Vlaamse regering toe om de geluidsnormen in het Vlaamse Milieureglement (VLAREM) aan te passen voor leveringen aan retailbedrijven. Deze aanpassing is het gevolg van het tweede PIEK-project waar Colruyt aan meewerkte. Dat onderzoek toonde aan dat stille leveringen in de dagrand vele voordelen hebben. De verkeersveiligheid verhoogt en de voertuigen staan minder in de file wat voor een lager brandstofverbruik en minder uitstoot zorgt. Bovendien zijn er efficiëntiewinsten voor de distributeurs: kortere reistijden, efficiënter inzetten van het beschikbare materieel, minder stress voor de chauffeurs enz. Door de aanpassing in het Vlaamse Milieureglement kunnen het laden en lossen op een rechtszekere manier verlopen. De wijzigingen worden van kracht in het komende boekjaar.

Colruyt Group hoopt dat het Waalse en het Brusselse Gewest in de nabije toekomst ook werk zullen maken van een wetgevend kader voor stille leveringen in de dagrand. De groep kijkt daarvoor uit naar de resultaten van het project 'Livraisons à horaires décalés' in Wallonië. Na de positieve pilotstudie worden nu op grotere schaal geluidsmetingen gedaan in vestigingen met verschillende types infrastructuur. Het doel is om tot een transparant beleidskader te komen voor heel Wallonië.



Duurzame koelkar

Ingenieurs van Technics, Real Estate & Energy hebben voor Colruyt een liquid ice container ontwikkeld voor het transport van verse producten naar de winkels. Die duurzame koelkar beschikt over een groter laadvolume en heeft ruim de helft minder impact op de klimaatverandering dan een klassieke koelkar. De liquid ice container werkt met vloeibaar ijs. In het voorjaar van 2016 waren al ruim 600 liquid ice containers in gebruik. Binnen ongeveer 3 jaar zullen alle oude koelkarren vervangen zijn. Lees meer over de positieve impact op de klimaatverandering op blz. 33 en over Technics, Real Estate & Energy op blz. 91 en 92.

Persoonlijke zakcomputer voor chauffeurs

Chauffeurs gebruiken sinds het najaar van 2015 een pda (personal digital assistant) om bij transporten levertijden en retourgoederen door te geven. Colruyt gebruikt deze informatie om karren tijdens de goederenstromen te traceren en zo inzichten te verwerven om de retourstromen verder te optimaliseren.

One touch-systeem voor streekbieren

Sinds oktober schakelen de Colruyt-winkels stap voor stap over op het one touch-systeem voor streekbieren. Het one touch-systeem werd in 2013 geïntroduceerd voor onder andere aardappelen en vermindert het aantal handelingen in de distributiecentra en in de winkels. Goederen worden aangeleverd in speciale boxen of op halve palletten die meteen het winkelrek ingaan en dus niet meer manueel worden uitgezet. De efficiëntie en de ergonomie verbeteren zo aanzienlijk.



Collect&Go



Collect&Go is de online boodschappenservice van Colruyt Group die zich onderscheidt met zijn betrouwbaarheid, vriendelijke medewerkers en kwalitatieve verse producten. Klanten kunnen kiezen uit het assortiment van Colruyt en Bio-Planet. De boodschappen die ze voor middernacht reserveren, halen ze de volgende dag af in het afhaalpunt en op het tijdstip van hun keuze. Collect&Go-klanten die kiezen uit het Colruyt-assortiment zijn altijd zeker van de laagste prijs online.

Collect&Go heeft 176 afhaalpunten in België en Luxemburg. 166 daarvan liggen aan een Colruyt-winkel. Daarnaast zijn er 10 stand alone-afhaalpunten. In 173 afhaalpunten pikken klanten hun reservatie zelf op en zetten die zelf in de auto. In de 3 Collect&Go-drives van Wilrijk, Roeselare en Sint-Niklaas zetten winkelmedewerkers de boodschappen in de wagen en betalen klanten elektronisch.

De online reservaties haalt Collect&Go zowel rond in de winkels als in de speciaal daarvoor opgerichte distributiecentra in Zaventem en Erpe-Mere.


176
COLLECT&GO
AFHAALPUNTEN
IN BELGIË EN LUXEMBURG

De online boodschappenservice is al enkele jaren marktleider in de Belgische online voedingsmarkt en blijft een mooie groei-coers aanhouden in een sterk groeiende markt. Er kwamen 5 afhaalpunten aan een Colruyt-winkel bij, de omzet steeg met 20% en Collect&Go trok 70.000 nieuwe klanten aan. De waarde van de gemiddelde winkelkorf bleef stabiel en is bovendien beduidend hoger dan offline. Klanten tonen hun vertrouwen in het vakmanschap van Collect&Go en reserveren meer verse producten dan conventionele winkelklanten. Ze weten dat Collect&Go de koudeketting optimaal respecteert en dat producten in de beste omstandigheden bewaard worden.



Blijven groeien

Collect&Go wil de komende jaren zijn groei-coers voortzetten en zijn nationale dekking vergroten. De boodschappendienst blijft

nieuwe afhaalpunten openen en bestaande afhaalpunten vergroten. Met grotere afhaalpunten kan Collect&Go meer reservaties verwerken en verhoogt het comfort voor de klanten. In het komende boekjaar plant Collect&Go 8 nieuwe afhaalpunten en 12 uitbreidingen. Op termijn mikt de boodschappendienst op zo'n 200 afhaalpunten.

De online boodschappendienst investeert continu in zijn dienstverlening en is ervan overtuigd dat een servicekost noodzakelijk is om zijn hoge kwaliteit te blijven garanderen. Tegelijkertijd gaat Collect&Go na welke voordelen partnerships met leveranciers kunnen opleveren voor klanten. Daarnaast onderzoekt de boodschappenservice hoe het kan inspelen op de nieuwe Belgische wetgeving die nachtarbeid in e-commerce toelaat.

Test met mobiele afhaalpunten

Sinds dit boekjaar experimenteert Collect&Go met 2 mobiele afhaalpunten, 1 op de site Wilgenveld op de hoofdzetel in Halle en 1 bij Barco. In die test brengt Collect&Go reservaties van klanten via een vrachtwagen tot op de parking van hun werk. De online boodschappendienst onderzoekt of het zo klanten kan bereiken op plaatsen waar dat anders niet mogelijk zou zijn.

Efficiënter stockbeheer

De online boodschappendienst introduceerde een warehousemanagementsysteem in zijn 2 distributiecentra. Dit WMS-systeem zorgt voor een betere controle van de stock en tilt de kwaliteit van de reservaties naar een nog hoger niveau. Collect&Go gelooft sterk in de meerwaarde van zijn hybride rondhaalsysteem waarbij zowel in de winkels als in de distributiecentra reservaties worden klaargezet. Het merendeel van de reservaties wordt in de winkels rondgehaald. De distributiecentra nemen de andere reservaties voor hun rekening. De 2 DC's spelen een belangrijke rol in de toekomstige groei van Collect&Go.

COLLECT&GO UITGELICHT

Nieuwe positionering en look

Collect&Go pakte in de zomer van 2015 uit met een nieuwe positionering en een nieuw logo en bijhorende huisstijl. Collect&Go was sinds de oprichting in 2000 de online boodschappenservice van Colruyt, maar profileerde zich voor het eerst als overkoepelende boodschappendienst voor meerdere winkelformules van de groep. De glimlach en de knipoog in het nieuwe logo symboliseren de grote troeven van Collect&Go: dienstbaarheid en klantvriendelijkheid. Die troeven zitten ook samengevat in de nieuwe slogan: 'Graag gedaan'.

Om het nieuwe merkimago bekend te maken, was er een grote nationale campagne. Bij het afsluiten van het boekjaar droegen alle afhaalpunten het nieuwe logo.



Uitbreiding assortiment met Bio-Planet

Begin november 2015 breidde Collect&Go zijn service uit met producten van de winkelformule Bio-Planet. Klanten kunnen kiezen uit het Bio-Planet-assortiment, inclusief vers, maar uitgezonderd diepvries, en halen hun reservatie op in 45 Collect&Go-afhaalpunten. De reservaties worden rondgehaald in 4 Bio-Planet-winkels en naar de afhaalpunten gebracht. De online boodschappendienst kiest bewust voor een beperkte opstart om eerst ervaring op te doen en daarna verder te groeien.

Correcte productinformatie

Collect&Go heeft het Trustbox-dataplatform succesvol geïntegreerd in zijn website en applicatie. Via Trustbox kunnen retailers en webshops op een efficiënte manier voldoen aan de EU-verordening 1169/2011. Het doel van die wet is de leesbaarheid van het etiket te verbeteren en de consument informatie over voeding mee te geven zoals over gezondheid, veiligheid, herkomst en milieu. De wet schrijft onder andere voor dat consumenten bij verkoop op afstand over alle informatie van voorverpakte voedingsproducten moeten beschikken voor de effectieve aankoop plaatsvindt. Door Trustbox kunnen consumenten 100% vertrouwen op de informatie die ze vinden op de websites en applicaties: allergenen, gluten, nutritionele data, ingrediënten enz. Bijkomend voordeel is dat alle leveranciers de controle behouden over de informatie. Trustbox werd ontwikkeld door GS1 België & Luxemburg. Dat is een onafhankelijke organisatie die onder meer retailers, leveranciers en logistieke dienstverleners samenbrengt.

Nieuwe online applicatie

In oktober 2015 lanceerde Collect&Go zijn nieuwe app. De applicatie zit in een nieuw jasje en heeft meer mogelijkheden. Er is ook een aangepaste versie voor iPad. Klanten vinden op de app makkelijk hun weg in het assortiment dankzij een aantal zoekfilters en lijstjes zoals 'Selectie voor u', de laatste reservatie, het persoonlijke lijstje en het winkelkarretje. De gebruiker kan op om het even welk toestel zijn boodschappenlijstje bekijken en verder afwerken. 20% van alle reservaties gebeurt via de app. De Collect&Go-app was in 2011 de eerste Belgische applicatie om boodschappen te reserveren.



De OKay-buurtwinkels onderscheiden zich met hun dienstbare medewerkers uit de buurt, een uitgebreid aanbod kwalitatieve verse producten en de laagste prijzen in de buurt. OKay-klanten doen snel, goedkoop en makkelijk hun boodschappen. De winkels hebben een volledig assortiment op een compacte oppervlakte, grote parkings en ruime openingsuren.

De buurtsupermarkten liggen langs drukke invalswegen, dicht bij dorpskernen. De eigentijdse winkelformule biedt een mooie mix van nationale merken, huismerken en discountmerken. Elke dag is er vers brood. Enkele specialiteiten worden in de winkel afgebakken. Het mooie aanbod convenience-producten is ook een troef.

De 4 OKay Compact-winkels zijn kleine buurtsupermarkten in het centrum van de stad.

◦ 1998

758,3 MILJOEN EURO
GEZAMENLIJKE OMZET OKAY,
BIO-PLANET EN CRU (+13,5%)

120 WINKELS
INCLUSIEF 4 OKAY COMPACT-
WINKELS

590 M²
GEMIDDELTE
WINKELOPPervlakte

6.400
AANTAL REFERENTIES

1.611
MEDEWERKERS IN VTE (+144)

**SNEL, GOEDKOOP EN
MAKKELIJK**

OKAY.COLRUYTGROUP.BE

Het was een erg geslaagd boekjaar voor OKay. De omzet steeg opnieuw met 11%, vooral door winkelopeningen en door een stijgend aantal nieuwe klanten in de bestaande winkels. Daarnaast bleef de waarde van de gemiddelde winkelkar stabiel. Zo slaagt de buurtwinkelformule erin om zijn marktaandeel te vergroten. In een markt met sterke concurrentie en een uitdagend economisch klimaat zijn dit sterke prestaties.

OKay focuste tijdens dit boekjaar op de verdere expansie en de verzelfstandiging van zijn logistiek. Lees meer over het nieuwe distributiecentrum op blz. 52. 10 nieuwe winkels openden hun deuren: 8 OKay-buurtsupermarkten en 2 OKay Compact-stadswinkels in Antwerpen. Daarnaast werden 4 winkels verbouwd. Voor volgend boekjaar plant de buurtwinkelformule opnieuw een tiental openingen. 75% van de winkels ligt in Vlaanderen. Daarom zet OKay de volgende jaren sterk in op Wallonië. Op termijn mikt de buurtwinkelformule op een 180-tal winkels.

Blijven experimenteren met OKay Compact

Door de positieve ervaringen met de 4 winkels in Elsene, Luik en Antwerpen wordt de test met OKay Compact ver-

der uitgebreid: de vijfde winkel opent in de Hopstraat in Brussel en de zesde komt in de Jezusstraat in Antwerpen.

OKay Compact is een kleine buurtwinkel in de stad met een focus op vers, comfort en kant-en-klare producten. De winkel biedt op een oppervlakte van 350 m² zo'n 3.000 referenties aan en richt zich op mensen in de buurt die te voet of met de fiets kleine boodschappen doen. OKay Compact heeft een aangepast kassasysteem en ruimere openingsuren.



EEN OMZETSTIJGING VAN
13,5%
BIJ OKAY,
BIO-PLANET
EN CRU



OKAY UITGELICHT

Tweede generatie winkels

Tijdens dit boekjaar introduceerde OKay het concept van de tweede generatie. OKay Nieuwerkerken (Aalst) stak als eerste volledig in het nieuwe jasje. Met deze vernieuwing wil OKay zijn winkels fris en eigentijds houden, het winkelgemak voor zijn klanten verhogen en zijn troeven nog beter uitspelen. Het concept van de tweede generatie zorgt voor meer rust, ruimte en licht en wordt de komende jaren geleidelijk uitgerold. Een overzicht van de belangrijkste veranderingen:

- **Meer overzicht:** klanten krijgen bij het binnenkomen onmiddellijk een goed zicht op de broodhoek en de freshmart. Naast lagere rayons, bredere gangen en nieuwe rekken zijn er ook scheidingswanden tussen de verschillende assortimenten.
- **Een glazen gevel:** de grote glazen gevel zorgt voor meer daglicht en vergroot de verbinding met de buurt. Onder de luifel staan de winkelkarren en de fietsen van klanten.
- **Rechtopstaande glazen diepvrieskasten:** klanten zien meteen de producten en medewerkers kunnen de afdeling beter opvolgen. De kleinere verpakkingen spelen in op de noden van de klant. Een centraal systeem regelt de temperatuur vanop afstand.
- **Een grotere freshmart:** de freshmart is groter, heeft bredere gangen en kreeg een degustatiemeubel. De zichtbaarheid werd verhoogd door 2 glaspertijen. Ook in de rest van de winkel zijn er degustatiepunten.
- **Een vernieuwde broodhoek:** de broodhoek komt beter tot zijn recht door de nieuwe meubels met ingebouwde verlichting en glazen deuren. De nieuwe bakoven verhoogt de kwaliteit en combineert meer programma's. De oven is zelfreinigend en verkort de baktijd wat voor tijd- efficiëntiewinst zorgt.
- **Een gloednieuw inspiratiemeubel:** het nieuwe inspiratiemeubel 'easy cooking' toont kant-en-klare producten, seizoensgerechten en eenvoudige recepten met de nodige ingrediënten.



Nieuw distributiecentrum

Tijdens dit boekjaar namen OKay en Bio-Planet in Lot (Beersel) een nieuw distributiecentrum (DC) van 40.000 m² stapsgewijs in gebruik. Het deel kruidenierswaren opende in september 2015. In maart 2016 volgde het versgedeelte: fruit, groenten, vlees, kaas en zuivelproducten. Een autonoom DC is een grote stap in de verdere groei van OKay en Bio-Planet. Voordien maakten beide winkelformules gebruik van de DC's en de logistiek van Colruyt Laagste Prijzen.

Met zijn eigen DC kan OKay zijn assortiment nog beter afstemmen op de noden van zijn klanten. Denk maar aan hersluitbare verpakkingen, kant-en-klare maaltijden en voorverpakte slaatjes. Daarnaast kan de buurtwinkelformule de kosten beter beheeren, de efficiëntie verder verhogen en zijn voorraden nog beter aanpassen aan de rotatiesnelheid van de winkels. Er zijn minder ritten nodig en de rondhaalmethodes werden geoptimaliseerd. Ten slotte zijn de uitzetkarren nu ook aangepast aan het circuit van de winkels. De verhuis naar het nieuwe DC verliep vlekkeloos zonder enige impact op de organisatie en de klanten.



OKay en Colruyt sterk in GfK-rapporten

OKay en Colruyt presteerden sterk in het zomer- en winterrapport van het marktonderzoeksbureau GfK België. In het zomerrapport eindigde OKay in het algemene klassemment tweede na Colruyt. In het winterrapport was OKay eerste en Colruyt tweede. Het algemene klassemment geeft weer hoe tevreden 5.000 supermarktklanten zijn over voordeel, uitstraling en vriendelijkheid. Van alle nationale ketens scoorden OKay, Spar en Colruyt het best op het aspect vriendelijkheid. OKay eindigde in de 2 rapporten telkens net na Colruyt in de categorie 'Voordeel'. In het zomerrapport eindigde de buurtwinkelformule bovendien tweede in de categorie 'Uitstraling'. Ook in het jaarlijkse prijzenonderzoek van Test-Aankoop deden OKay en Colruyt het goed. Lees meer daarover op blz. 44.

Cocreatie met medewerkers voor eindejaarsfolder

OKay riep de hulp in van zijn medewerkers voor zijn eindejaarsfolder. Medewerkers met een passie voor koken bedachten de recepten uit de folder. Klanten konden in december de recepten proeven en er zich door laten inspireren. Ook de 4 eindejaarsmenu's waren opnieuw een troef. Klanten gaven op voorhand hun bestelling door, konden gerechten van verschillende menu's combineren en haalden ze af op 24 of 31 december. Alles was klaar, van het hoofdgerecht tot het dessert. Klanten moesten de gerechten alleen nog opwarmen. Bovendien kregen ze er een gratis fles wijn of cava bovenop.





Bio-Planet is een biosupermarkt met een uitgebreid assortiment betaalbare biologische en ecologische producten. De versmarkt en de bedieningstoog met vlees, vegetarische producten en kaas bieden een uniek aanbod. Bio-Planet inspireert zijn klanten om bewust te genieten en onderscheidt zich met zijn vakbekwame en gastvrije medewerkers. Klanten kunnen in de Bio-Planet-webshop zo'n 3.000 niet-gekoelde producten reserveren en ze daarna afhalen bij Colruyt of Okay.

Bio-Planet is voor Colruyt Group een voortrekker inzake biologische voeding en duurzaamheid. De biosupermarkt stimuleert de verkoop van bioproducten bij Colruyt, Okay en Spar en biedt een ruim assortiment aan via Collect&Go. Waar mogelijk past Bio-Planet in nieuwe filialen de laatste nieuwe milieuvriendelijke technieken toe.

° 2001

758,3 MILJOEN EURO
GEZAMENLIJKE OMZET OKAY,
BIO-PLANET EN CRU (+13,5%)

19 WINKELS

650 M²
GEMIDDELDE
WINKELOPPERVLAKTE

6.000
AANTAL REFERENTIES

455
MEDEWERKERS IN VTE (+142)

BEWUST GENIETEN

BIOPLANET.BE

De totale verkoop van bioproducten in België steeg met 18%. Dat is een forsere toename dan de voorbije 4 jaar en valt mee te verklaren door de 6 nieuwe Bio-Planet-winkels en het groeiende bio-aanbod in alle supermarkten. Het marktaandeel van de totale Belgische biomarkt bedraagt meer dan 2%.

Bio-Planet groeit nog steeds sneller dan de markt. De omzet steeg dit jaar met 23%. Die stijging komt vooral door de 6 nieuwe filialen in Groot-Bijgaarden, Halle, Aalst, Bergen, Namen en Hasselt. Daarnaast trekken ook de bestaande filialen veel nieuwe klanten aan. De biosupermarkt blijft zijn naamsbekendheid vergroten via radio-spots en advertenties. Klanten kopen bij Bio-Planet vooral verse producten en kaas, vlees en bereidingen uit de bedieningstoog. De gemiddelde winkelkorf daalde licht, voornamelijk door de vele nieuwe klanten. Die kopen kleinere hoeveelheden tijdens hun eerste winkelbezoeken.

Bio-Planet werkt ook hard aan het verder professionaliseren van zijn interne werking. Met steeds meer winkels onderzoekt de biosupermarkt continu welke processen en handelingen gestandaardiseerd of geüniformeerd kunnen worden om efficiëntiewinst te creëren. Ten slotte finaliseerde Bio-Planet dit boekjaar zijn huisstijlgids. Alle marketingcommunicaties hebben daardoor dezelfde look & feel.

Eigen logistiek met Okay

In dit boekjaar verhuisden Bio-Planet en Okay hun logistiek naar de site Laekebeek in

Lot. Met een autonoom distributiecentrum zetten Bio-Planet en Okay een grote stap in hun verdere groei en de realisatie van hun missie. Lees meer over de voordelen van het nieuwe DC op blz. 52 bij Okay.

15 nieuwe winkels de komende 3 jaar

Om tegemoet te komen aan de stijgende vraag naar bioproducten voorziet Bio-Planet de komende 3 jaar 5 winkelopeningen per jaar. In het komende boekjaar opent de biosupermarkt nieuwe filialen in Braine-l'Alleud, Huy, Sint-Niklaas, Ukkel en Roeselare. Bio-Planet mikt op termijn op een veertigtal winkels. Om die groei te ondersteunen, wil Bio-Planet de komende jaren steeds meer duurzame partnerships uitbouwen met zijn leveranciers. De biosupermarkt wil zich zo verzekeren van grotere volumes.

5 digitale zakcomputers in elke winkel

Alle winkels beschikken nu over 5 'persoonlijke digitale assistenten' of pda's. Deze toestellen zijn zowel een zakcomputer als een barcodescanner en worden al langer door winkelmedewerkers van Colruyt gebruikt. De zakcomputers optimaliseren de werkprocessen en maken het werk aangenamer. Medewerkers kunnen in de rayon de stock verhogen, etiketten aanvragen, tellingen en prijscontroles uitvoeren, enz. Daarnaast verhoogt de dienstbaarheid naar de klanten. Medewerkers kunnen nakijken wanneer een ontbrekend product opnieuw binnenkomt en de klant meteen informeren.

**VERDUURZAMEN IS EEN
CONSTANTE BIJ BIO-PLANET**

JO GHILAIN, BUSINESS UNIT MANAGER BIO-PLANET

BIO-PLANET UITGELICHT

100% Belgisch tarwebrood

Sinds december 2015 biedt Bio-Planet exclusief op-en-top Belgisch tarwebrood aan. Zowel de grondstoffen als het productieproces zijn 100% Belgisch en dat weten klanten duidelijk te appreciëren.

Bio-Planet werkt met verschillende partijen samen voor dit tarwebrood van eigen bodem. Het graan wordt geteeld in Geraardsbergen en tot bloem vermalen in Zwevegem, bij maalderij Molens Nova. In Ieper maakt biobakkerij De Trog er vervolgens een lekker stevig brood van. Door bewust lokaal te werken, worden heel wat transportkilometers uitgespaard.



Buggie: eerste producten met insecten

Klanten vinden voortaan bij Bio-Planet 3 soorten producten met insecten: op basis van krekels, sprinkhanen en wormen. De Cricket Croquette bevat vermalen krekels en in de Bug Balls zitten vermalen sprinkhanen of hele buffalowormen. Bio-Planet wil met deze eerste insectenproducten een duurzaam, voedzaam én lekker alternatief bieden aan mensen die op zoek zijn naar andere proteïnebronnen dan vlees. Producten met insecten hebben bovendien heel wat ecologische voordelen. Insecten zorgen bijvoorbeeld voor minder broeikasgassen dan veeteelt. Voor Colruyt Group is dit een van de vele stappen in het verduurzamen van het assortiment en de ruimere voedselketen.



Test met voorverpakt vlees

In Gent en Nossegem onderzoekt Bio-Planet of klanten openstaan voor voorverpakt vers vlees. Klanten vinden er in een apart meubel een aantal voorverpakte producten die ze anders in de bedieningstoog kopen. Voorverpakte producten zijn langer houdbaar en zorgen zo voor minder voedselverspilling.

Elektrische laadpalen bij alle winkels

Steeds meer klanten met een elektrische wagen laden die op via de laadpalen aan de winkels in Nossegem, Grimbergen en Destelbergen. Klanten vragen eerst een laadpas aan en laden hun elektrische wagen op tijdens hun winkelbezoek. De test loopt af op 31 december 2016. Eoly, de duurzame energieproducent en -leverancier van Colruyt Group, gaat dan aan de slag met de bevindingen van de klanten. Lees meer over Eoly op blz. 86 en 87.

In de nabije toekomst komen er ook laadpalen in Aalst, Gent, Halle, Hasselt, Bergen en Jambes. Het uiteindelijke doel bestaat erin om alle filialen uit te rusten met laadpalen. Eoly en Bio-Planet willen op deze manier inspelen op het groeiende aantal elektrische wagens en hun steentje bijdragen aan een duurzame mobiliteit.



Ecover Ocean Bottle: afwasmiddel in een duurzame verpakking

De Bio-Planet-winkels verkopen sinds oktober in beperkte oplage de Ecover Ocean Bottle. Dat is afwasmiddel in een duurzame verpakking. De fles is volledig gemaakt van gerecycleerd plastic, waarvan 10% oceaanplastic, of plastic afval afkomstig van zee, stranden en rivieren. Met dit nieuwe product wil was- en reinigingsspecialist Ecover iets doen aan de wereldwijde vervuiling met plastic afval en de mensen bewust maken van de problematiek. Voor Bio-Planet past de fles in zijn engagement om met zorg gemaakte producten aan te bieden die de planeet respecteren.

Verse producten afhalen bij Collect&Go

De test waarbij Bio-Planet-klanten verse producten online kunnen reserveren, werd dit boekjaar uitgebreid van 12 naar 45 Collect&Go-afhaalpunten. Klanten kunnen via de Collect&Go-website kiezen uit het Bio-Planet-assortiment, inclusief brood en verse producten uit de versmarkt en de bedieningstoog, maar uitgezonderd diepvries. Hun reservatie halen ze af in een afhaalpunt van Collect&Go. De reservaties worden rondgehaald in 4 Bio-Planet-winkels.

Potjes vullen in elke winkel

Na het positieve testproject in Wilrijk kunnen klanten nu in elke Bio-Planet terecht met hun eigen bewaardoosjes. Die kunnen ze aan de bedieningstoog laten vullen met vlees, kaas of vegetarische bereidingen. Het was een vraag van klanten om eigen, herbruikbare verpakkingen mee te brengen naar de winkel. Momenteel evalueert Bio-Planet ook een test met de verkoop in bulk van producten als muesli, granen en noten.

Boeren in omschakeling ondersteunen

Bio-Planet en Colruyt Group steunen boeren die omschakelen naar biolandbouw. Een mooi voorbeeld is de samenwerking met De Lochting uit Roeselare. Colruyt en OKay verkopen nu een aantal 'groenten in omschakeling' die pas over 2 jaar het officiële biolabel krijgen. Dat helpt De Lochting de financieel moeilijke omschakelingsperiode te overbruggen. "Met deze partnerships geven we samen met lokale producenten de verduurzaming van de landbouw een duwtje in de rug. Tegelijkertijd verzekeren we ons van een kwalitatief aanbod biogroenten en steunen we een sociaal project dat mensen zinvol werk verschaft", aldus business unit manager Jo Ghilain.





Cru is een overdekte belevingsmarkt voor mensen met een passie voor lekker eten, pure smaken en kwaliteitsproducten. De gepassioneerde vakmannen van Cru willen gewone dingen buitengewoon goed doen en brengen authenticiteit op een hedendaagse manier.

De markt telt een tiental metiers en biedt een eigenzinnige selectie verse seizoensproducten: groenten en fruit, vlees en charcuterie, gevogelte, vis, maar ook kazen, wijn, bloemen, chocolade en zelfgemaakt brood. Cru biedt daarnaast een wisselend assortiment convenience: kwaliteitsvolle half bereide en kant-en-klare gerechten uit eigen keuken. Klanten kunnen er rustig proeven en advies vragen.

De overdekte markt maakt handig gebruik van moderne technologie, bijvoorbeeld om gerechten voor te garen of vacuüm te verpakken. Daarnaast scannen klanten hun boodschappen zelf in.

De test in de eerste vestiging in Overijse verloopt veelbelovend. De overdekte markt heeft vooral geëxperimenteerd en veel bijgeleerd. Cru voelt dat er een plaats in de markt is voor zijn concept. De omzet, het aantal klanten en de gemiddelde aankoop liggen boven de verwachtingen en de reacties van klanten, partners en medewerkers zijn heel positief. Cru krijgt vaak vragen van vakmannen, speciaal-zaken en plaatselijke verenigingen om samen te werken en steden en gemeenten informeren regelmatig of er een vestiging bij hen opent. Daarnaast zijn er ook vele spontane sollicitaties van gespecialiseerde vakmannen en mensen met een passie voor voeding. Op basis van deze positieve ervaringen werd een nieuw rentabiliteitsplan uitgewerkt.

In 2015 deed Cru verschillende aanpassingen om nog beter in te spelen op de noden van zijn klanten en de trend naar convenience. Zo verhoogde Cru zijn service en introduceerde het handige handscanners. Ook het afrekenen is nu makkelijker. In 2016 trekt de overdekte markt die lijn verder door. In Gent is er nu een testkeuken voor de ontwikkeling van nieuwe producten, het op

punt zetten van gerechten en de vernieuwing van recepten. Vanaf april 2016 is Cru Overijse alle dagen open en in juni opent het eethuis zijn deuren. Klanten kunnen daar eenvoudige bereidingen met producten van de markt proeven.

Cru speelt ook buiten de markt meer in op beleving, onder meer via een foodtruck. In de streek rond Overijse was de foodtruck al te vinden op lokale evenementen en markten. Eind oktober 2015 organiseerde Cru samen met enkele partners zelfs een foodtruckfestival in Overijse. Tot slot is het voor Cru een grote uitdaging om in de toekomst nieuwe synergieën uit te bouwen en daarbij zijn eigenheid te bewaren.

Cru bekijkt constant hoe het de samenwerkingen met zijn partners verder kan verfijnen en uitbreiden. Zo heeft het een partner gevonden die specifiek voor Cru varkens kweekt en geven partners inspiratiesessies aan klanten. Cru zet ook synergieën op tussen verschillende partners. De chocopasta wordt bijvoorbeeld gemaakt van de chocolade en de boter van twee partners.



° 2014

758,3 MILJOEN EURO
GEZAMENLIJKE OMZET OKAY,
BIO-PLANET EN CRU (+13,5%)

1 WINKEL

650 M²
GEMIDDELDE
WINKELOPPERVLAKTE

850
AANTAL REFERENTIES

58
MEDEWERKERS IN VTE (+23)

CRU.BE

CRU UITGELICHT

2 nieuwe vestigingen

In het komende boekjaar rolt de overdekte markt zijn concept verder uit met 2 nieuwe vestigingen: 1 in Wijnegem en 1 in Gent. De sites van de 2 nieuwe vestigingen verschillen enorm met de vierkantshoeve in Overijse. Dit laat Cru toe om de mogelijkheden en vereisten van andere soorten liggingen te verkennen. Cru Gent komt te liggen in een historisch gebouw in het centrum van de stad aan de Kouter. De vestiging in Wijnegem komt in een oude stokerij langs het Albertkanaal. Om die expansie goed voor te bereiden en te ondersteunen, stelde Cru tijdens het voorbije boekjaar zijn interne organisatie verder op punt.

Cru voorziet in België een potentieel van 20 vestigingen en is continu op zoek naar nieuwe locaties. Het is niet de bedoeling om alle elementen van Cru Overijse te kopiëren in de nieuwe vestigingen. Elke overdekte markt moet inspelen op plaatselijke noden, zich integreren in het lokale maatschappelijke weefsel en zo uitgroeien tot een kind van de streek. Daarnaast onderzoekt Cru de mogelijkheden van e-commerce en de verkoop via winkels van Colruyt Group.



Derde in strijd om beste winkelconcept

Cru eindigde derde in de strijd om de Mercuriusprijs, waarmee handels- en dienstenfederatie Comeos het beste winkelconcept van het jaar bekroont. Uit het juryrapport: "Het topconcept is revolutionair in alles wat het doet én complementair aan de supermarkt. Alles bij Cru ademt kwaliteit."

De Colruyt-buurtsupermarkten in het oosten van Frankrijk onderscheiden zich met hun behulpzame medewerkers, traditionele beenhouwerijen en een kwalitatief en uitgebreid aanbod groenten en fruit en verse producten. Ook het assortiment wijnen en de streekproducten zijn troeven. 70 winkels hebben een Collect&Go-afhaalpunt.

Colruyt-winkels bieden de laagste prijs voor alle vergelijkbare producten. Zo is Colruyt de goedkoopste voor meer dan 3.500 producten. De supermarkt heeft een compleet assortiment in alle merklagen: nationale merken en de huismerken Belle France, Les Délices de Belle France, Boni Selection en Everyday.

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

◦ 1996
(OVERNAME)

 **413,6 MILJOEN EURO**
OMZET (+5,2%)⁽¹⁾

 **72 WINKELS**

 **1.000 M²**
GEMIDDELTE
WINKELOPPERVLAKTE

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

 **1.557**
MEDEWERKERS IN VTE (+142)

 **37**
DATS 24-TANKSTATIONS (-3)

 **TOUT SIMPLEMENT
LE MOINS CHER**

 **COLRUYT.FR**

(1) Boekjaar van 1/1/2015 tot 31/12/2015

Sinds dit boekjaar zit de bijdrage van de Franse DATS 24-tankstations vevat in de omzet van de Franse Colruyt-winkels. Om deze beslissing geen impact te laten hebben op het vergelijkende cijfer werd ook de omzet van vorig jaar aangepast.

De Franse Colruyt-winkels hebben er een prima boekjaar opzitten. De buurtsupermarkt kan een positieve operationele cashflow voorleggen zonder de DATS 24-omzet mee te tellen. Colruyt Frankrijk blijft bovendien opmerkelijk sneller groeien dan de markt. De sterke omzetstijging is een uitzonderlijke prestatie in de deflatoire Franse markt met een bijzonder harde concurrentiestrijd.

Dit succes is vooral te danken aan een mooie door groei binnen de bestaande winkels. De winkelkorf is opnieuw gestegen, de klanten zijn trouw en Colruyt schenkt constant aandacht aan rentabiliteit en zijn operationele kosten. Colruyt communiceert ook veelvuldig over zijn laagsteprijzenpolitiek, onder meer via baanaffiches, inlassingen in de folder en digitale winkelschermen. Daarnaast is de Colruyt Plus-kaart een succes en hebben zo goed als alle winkels een Collect&Go-afhaalpunt. Bovendien slaagde Colruyt erin om de marge te stabiliseren ondanks zware investeringen in de prijspolitiek en de aanhoudende deflatie. De gunstige voorwaarden van de Franse aankoopcentrale zijn daarin essentieel.

Beenhouwerij in trek

De traditionele beenhouwerij trekt steeds meer klanten. De open beenhouwerijen staan bekend om hun kwaliteitsvlees en onderscheiden zich met hun streekproducten en regionale ambachtelijke bereidingen. Colruyt biedt bijvoorbeeld als enige Franse supermarkt rundvlees van Charolais-vaarzen aan. Voor vers brood zet de supermarkt in op 2 pistes. Traditionele bakkerijen zijn opvoortuun in grotere winkels. In de overige filialen wil Colruyt brood ter plaatse afbakken in wat men in Frankrijk een 'point chaud' noemt.

3 nieuwe winkels

In het kalenderjaar 2015 openden in Baccarat, Arcey en Sainte-Foy-l'Argentière nieuwe winkels. 4 buurtsupermarkten sloten hun deuren om redenen van rentabiliteit en logistieke kostenefficiëntie. In 2016 zijn 2 winkelopeningen voorzien. Colruyt maakt zijn interne organisatie klaar om daarna zijn expansiepolitiek te versnellen. Zo zijn in 2017 een zevental winkelopeningen voorzien. Vanaf 2018 zijn een tiental verkooppunten per jaar gepland. Vooral in de departementen rond het logistieke centrum van Rochefort, op de grens van de Bourgogne en de Jura, wil Colruyt zijn aanwezigheid versterken. Met het huidige distributiecentrum in Rochefort voorziet de winkelketen een potentieel van een 120-tal winkels.

Omzet blijven opdrijven

Colruyt wil de komende jaren zijn omzet per m² blijven opdrijven. De winkelketen zal hiervoor zijn assortiment verder optimaliseren en nog meer inzetten op regionale assortimenten. Stedelijke filialen kunnen iets kleiner zijn (750 m²) en een meer aangepast assortiment krijgen vergeleken met winkels in landelijke gebieden (1.000 m²). Alle buurtsupermarkten blijven wel een duidelijk en compleet assortiment in alle merklagen aanbieden. Op deze manier wil Colruyt Frankrijk winkelen zo makkelijk en eenvoudig mogelijk maken voor zijn klanten.

Klantvriendelijkheid als troef

De Franse Colruyt-winkels scoorden uitstekend in het kwantitatieve onderzoek dat het marktonderzoeksbureau Ipsos bij 1.000 klanten voerde. Uit dat onderzoek blijkt dat klanten vooral de vriendelijkheid van de medewerkers appreciëren en het feit dat ze snel en makkelijk boodschappen kunnen doen. De beenhouwerij valt goed in de smaak en de Colruyt-winkels staan bekend om hun lage prijzen. Ten slotte valt op dat de naamsbekendheid verder groeit.

COLRUYT FRANKRIJK UITGELICHT

Succesvolle Belgische themafolder

Colruyt Frankrijk speelde in maart 2016 voor het eerst zijn roots uit met een Belgische themawEEK. De winkelketen stuurde een themafolder naar zijn klanten met daarin typisch Belgische producten en recepten. Denk aan mosselen met frietjes, stoofvlees en kazen zoals Affligem en Brugge Oud. Deze actie zorgde voor een meerverkoop in de winkels en vele positieve klantenreacties, ook op sociale media.

Populaire Colruyt Plus-kaart

De succesvolle start van de Colruyt Plus-kaart werd tijdens dit boekjaar bestendigd. Het merendeel van de klanten heeft er al één. De Colruyt Plus-kaart biedt klanten het hele jaar door 5% korting op de huismerken.

Nieuw winkelconcept valt in de smaak

De eerste opening volgens het totaal vernieuwde winkelconcept was een groot succes. De omzet en het aantal klanten steeg in Dole met 20% en de reacties zijn heel positief. Colruyt gelooft in het nieuwe concept en stelt het verder op punt op basis van de klantenreacties en de eigen ervaringen. Het is de bedoeling om de rest van het winkelpark in te richten volgens de nieuwe generatie. Zo kan de winkelketen overal dezelfde unieke merkbeleving creëren. Eind 2016 zal dit het geval zijn in 16 winkels.

Investeren in Collect&Go

Komend boekjaar wil Colruyt het aantal Collect&Go-klanten verdubbelen. De winkelketen zal daarvoor zijn service verder verbeteren, een nieuwe site lanceren en marketingcampagnes opzetten. Het aantal Collect&Go-reservaties stijgt jaar na jaar. Bovendien is het gemiddelde boodschappenmandje groter dan dat van een Colruyt-klant. 70 van de 72 winkels beschikken over een Collect&Go-afhaalpunt. In de resterende 2 winkels is het momenteel niet op portuun om een afhaalpunt te openen omdat ze te klein zijn.

20.503
FLESSEN
WIJN

In het laatste weekend van augustus bezochten 2.500 klanten het wijnsalon in de eventhal La Commanderie in Dole. De bezoekers degusteerden en bestelden er de verschillende Colruyt-wijnen uit de wijnfolder en proefden ook specialiteiten van regionale producenten van bijvoorbeeld charcuterie. In totaal werden 20.503 flessen wijn besteld. Klanten haalden die daarna af in 7 winkels in de regio: Dole, Chaussin, Fraisans, Mouchard, Genlis, Poligny en Champagneole. Voor Colruyt is het wijnsalon een ideale manier om in verbinding te gaan met zijn klanten en hen nog beter te informeren over zijn ruim en divers aanbod aan wijnen. Daarnaast zorgt het salon elk jaar voor een boost in de verkoopcijfers.





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: het vleesverwerkende bedrijf versnijdt, verwerkt en verpakt rund-, kalfs-, kippen- en varkensvlees en staat ook in voor salades, bereidingen en de vegetarische producten. Fine Food Meat telt 843 medewerkers, waarvan 200 gediplomeerde beenhouwers.

Fine Food Wine: de wijnafdeling koopt, assembleert en bottelt 120 wijnen uit heel de wereld. De 22 medewerkers produceren 13,5 miljoen flessen en 4,3 miljoen partyboxen. 1 op de 4 flessen wijn die in België gekocht wordt, is er een van Colruyt Group.

Fine Food Cheese: de grootste kaasverwerkende productieafdeling in België telt 80 medewerkers. Die ontkorsten, verwerken en verpakken een 70-tal kaassoorten, goed voor 120 referenties.

Fine Food Coffee: de enige koffiebranderij in de Belgische distributie brandt, mengt en verpakt een 50-tal koffiesoorten. Jaarlijks branden de 24 medewerkers 6.500 ton koffie in Ghislenghien.

Fine Food Bread: Roecol is de bakkerij van Colruyt Group en bakkerij Roelandt. Beide partijen participeren voor 50% in de joint venture. 43 medewerkers produceren via 2 productielijnen tot 7.000 broden per uur, met oog voor de traditie van een lange rijstijd.

Jaar na jaar blijft Colruyt Group Fine Food groeien. Colruyt en OKay zijn de voornaamste afnemers en hun aantal winkels blijft stijgen. Dit boekjaar werd gestart met het leveren van gevogelteproducten aan Solucious. Fine Food produceert ook steeds meer voor Pro à Pro en de Franse Colruyt-winkels, onder meer partyboxen wijn, koffie en salades. Meer dan 10% van het totale volume wijn gaat al naar Frankrijk. Fine Food blijft zijn assortiment en diensten verder uitbreiden om nog beter in te spelen op trends en vragen van consumenten en interne partners. De verkoop van kaas, koffie en wijn zit in de lift. De verkoop van vlees stijgt lichtjes ondanks een algemene daling in België. Gevogelte en veggie verkopen goed en de verkoop van brood blijft stabiel. Fine Food bakt 18 soorten voor Colruyt en OKay en onderzoekt hoe het de kwaliteit nog beter kan afstemmen op de noden van de consumenten.

Constante aandacht voor voedselveiligheid

Fine Food heeft constant verregaande aandacht voor de voedselveiligheid en controleert veelvuldig zijn producten en die van zijn leveranciers. De productieafdeling gaat daarbij vaak verder dan de wet. Tijdens dit boekjaar moesten winkelformules enkele keren producten van Fine Food uit de winkelrekken halen. Fine Food streeft ernaar om het aantal recalls tot een minimum te beperken, maar legt er graag de nadruk op dat dit in het belang van de gezondheid van de consument is. Recalls zijn het resultaat van de veelvuldige controles, zowel intern als in samenwerking met Quality Control. Ze zijn ook het gevolg van de bewuste keuze om vroeg te controleren zodat de producten nog uit de winkelrekken kunnen gehaald worden.

Investeren in innovatie

Fine Food richtte een innovatiecel op om nog sneller nieuwe producten te ontwikkelen. De producten met insecten bij Bio-Planet zijn een mooie eerste realisatie.

Lees meer daarover op blz. 54. Fine Food beperkt zich voor productontwikkeling niet alleen tot de expertise binnen de groep en staat open voor samenwerkingen met externen. Daarnaast werd de capaciteit van de dienst Productontwikkeling verdrievoudigd.

IT-platform bij Fine Food Meat

Fine Food Meat nam een nieuw informatiesysteem in gebruik. MES, of Manufacturing Execution System, controleert de productieprocessen 'in real time' en zorgt voor kortere doorloop- en levertijden, een performanter stockbeheer, hogere productiekwaliteit en lagere kosten. Dit platform integreert alle systemen en documenten voor tracering en is handig om de voedselveiligheid en prijsevoluties op te volgen. Fine Food zal dit systeem in de toekomst ook introduceren in de kaas-, wijn- en koffieafdeling.

Nieuwe productiesite Fine Food Meat

Komend boekjaar neemt Fine Food Meat zijn nieuwe, meer geautomatiseerde, productiesite in gebruik. De tweede site heeft een oppervlakte van 18.000 m², komt naast de andere site in Halle en vangt de toekomstige groei van het bedrijf op. De nieuwe site zal instaan voor het produceren, snijden en conditioneren van vleeswaren, traiteurartikelen en veggieproducten. De andere site herbergt dan alle activiteiten rond vers vlees (het versnijden, conditioneren en verpakken), de productie van salades en het rondhalen van vers vlees.

Door de tweede site kan Fine Food Meat enkele activiteiten opnieuw in eigen beheer opnemen die het de laatste jaren door plaatsgebrek aan externen toevertrouwde. Het nieuwe gebouw wordt zo duurzaam mogelijk gebouwd, met veel aandacht voor het milieu, energieverbruik, ergonomie en voedselveiligheid. Als de nieuwe productiesite volledig in gebruik is, wordt Fine Food Meat de grootste producent voor vlees en vleeswaren in België.

COLRUYT GROUP FINE FOOD UITGELICHT



Colruyt Group leidt zelf beenhouwers op

Om de groei op te vangen, zoekt Colruyt Group opnieuw 150 extra beenhouwers. De groep werkt daarvoor samen met scholen en opleidingscentra en biedt kansen aan mensen met liefde voor vlees. Colruyt Group geeft hen een opleiding en leert hen het vak. Ook richt het bedrijf jobdagen in voor beenhouwers en productieoperatoren. 40 kandidaten kwamen naar de eerste jobdag van Fine Food Meat. De deelnemers brachten een bezoek aan ons vleesverwerkende bedrijf, legden enkele praktische proeven af en gingen op sollicitatiegesprek bij de selectieverantwoordelijken. 6 kandidaten werden aangeworven. In totaal tellen de vleesverwerking en de winkelbeenhouwerijen zowat 2.800 medewerkers, onder wie 1.200 gediplomeerde beenhouwers.

Nieuwe smeersalades

Fine Food Meat investeerde flink in zijn smeersalades met de introductie van 7 nieuwe smaken, waaronder Thaise krab, komkommer en asperge met beenham. Dat brengt het totaal op 28 salades van Boni Selection. Daarnaast zijn de verpakkingen kleiner en de potjes duurzamer, want zonder plastic velletje. Deze veranderingen vallen goed in de smaak. De winkelformules verkopen meer potjes per klant en het aantal klanten dat salades koopt, groeit.



EUR 1,5 miljoen voor varkensboeren

Colruyt Group engageerde zich om het solidariteitsfonds voor de Belgische varkenskwekers te prefinancieren met EUR 1,5 miljoen. Het fonds voorziet in totaal een prefinanciering van EUR 7,5 miljoen, afkomstig van de grootdistributie, de slaggers en de horeca. De groep blijft benadrukken dat duurzame, structurele oplossingen nodig zijn voor de overproductie in de Belgische varkenssector. De groep was de eerste retailer die een initiatief nam voor de varkensboeren en wil actief blijven meewerken aan het ketenoverleg.

Eerste veggieproducten

Sinds eind 2015 maakt Fine Food Meat groenteburgers en -schnitzels voor het huismerk Boni Selection Veggie. De vleesverwerkende afdeling kan zo zijn productiecapaciteit nog beter benutten en brengt met minimale investeringen een nieuwe productiecategorie in verkoop. Dit is een eerste stap in de evolutie van louter vleesleverancier naar leverancier van alternatieve proteïnen. Fine Food Meat verwacht een jaarlijkse productie van 500.000 burgers en 340.000 schnitzels.



De familie- en seizoenswinkel heeft een ruim en divers aanbod: van speelgoed, multimedia en geschenken over schoolartikelen en sportaccessoires tot kinderslaapkamers en decoratiemateriaal. Dreamland inspireert kinderen van 0 tot 14 jaar en hun familie. Het speelt daarbij in op verschillende leeftijdscategorieën en leefwerelden.

De grootste speelgoedspecialist van België garandeert de laagste prijs in de regio en past daarvoor dagelijks zijn prijzen aan. Klanten kunnen online reserveren en halen hun artikels af in een van de 392 afhaalpunten bij Dreamland, Colruyt, Collect&Go en OKay of kiezen voor thuislevering.

Dreamland volgt nauwgezet de markttrends en biedt de nieuwste licenties en merken aan. Zo is Dreamland al enige jaren marktleider in de verkoop van merkboekentassen en -rugzakken.

◦ **1994**
OVERNAME DROOMLAND, IN 2002
OMGEDOOPT TOT DREAMLAND

253,9 MILJOEN EURO
GEZAMENLIJKE OMZET DREAMLAND
EN DREAMBABY (+0,8%)

44 WINKELS
42 IN BELGIË, 2 IN FRANKRIJK

1.600 M²
GEMIDDELTE
WINKELOPPERVLAKTE

75.000
AANTAL REFERENTIES
(INCLUSIEF ONLINE)

1.053
MEDEWERKERS IN VTE (+23)
(DREAMLAND EN DREAMBABY)

**ALLES WORDT LEUKER ALS
JE SPEELT**

DREAMLAND.BE

In een boekjaar met weinig hypes en zonder groot sportevenement mag Dreamland terugblikken op een degelijke prestatie. De familie- en seizoenswinkel haalde de vooropgestelde omzetvooruitzichten. De hevige concurrentie zette de marge onder druk, maar de winkelkorf bleef wel stabiel. Klanten besparen niet op hun aankopen, maar informeren zich uitgebreid, gaan op zoek naar de laagste prijs en komen zo bij Dreamland terecht. Dreamland is al enkele jaren marktleider in speelgoed en groeide opnieuw. In het assortiment gaming daalt de verkoop van computerspelletjes, maar blijven consoles het heel goed doen. De omzet in multimedia toonde een kleine terugslag, vooral door de sterk gedaalde prijs van tablets en smartphones.

Het wispelturige boekjaar werd gekenmerkt door verschillende effecten. De hittegolf in juli zorgde voor een stijging in de verkoop van volumeartikelen zoals zwembaden. De merkboekentassen en -rugzakken kenden opnieuw een piek voor het begin van het schooljaar. Daarnaast blijven de kinderkamers vlot verkopen. In het najaar reageerden klanten massaal op de kortingen tijdens de herfstvakantie. De verkoopcijfers stegen toen heel sterk, maar hadden een negatieve impact op de maanden november en december. De verkoop tijdens de eindejaarsperiode was wel weer goed. Die positieve tendens zette zich in de maanden daarna verder door. De scherpgestelde merkpositionering en marketingstrategie spelen daarin een belangrijke rol. Lees meer daarover op blz. 64.

Focus op trends

Dreamland investeert continu in partnerships met zijn leveranciers om op de laatste trends in te spelen en zijn aanbod eigentijds te houden. Mooie voorbeelden zijn de boekentassen met filmfiguren van Frozen, Minions en Jurassic World en de

exclusieve samenwerking met Disney voor Star Wars: The Force Awakens. Lees meer over Star Wars op blz. 64. Daarnaast blijft de winkelketen volop inzetten op zijn huismerk dat goed in de smaak valt bij klanten. Dreamland doet enorme inspanningen voor de kwaliteit van zijn huismerk en gaat heel ver in de samenwerking met zijn leveranciers.



**DREAMLAND
EN DREAMBABY
STEGEN MET
0,8%
TOT 253,9 MILJOEN EURO**

Groeïende online markt

Het aantal aankopen via de webshop steeg dit jaar verder en bedraagt al bijna 15% van de totale omzet. Naast het feit dat steeds meer Belgen online aankopen, zorgde vooral de vernieuwde webshop voor een positieve boost in de verkoopcijfers. De website heeft extra functionaliteiten en maakt online winkelen nog makkelijker. De site maakt deel uit van een gemeenschappelijk e-commerceplatform met Dreambaby en Collishop. Lees meer daarover op blz. 94.



2 nieuwe winkels

Tijdens dit boekjaar ging in het gebouw van de vroegere Colruyt in Ronse een nieuwe winkel open. Daarnaast verhuisde de winkel in Erpent naar het gloednieuwe winkelcomplex van Colruyt Group in Namen. In dat complex zijn er winkels van Dreamland, Dreambaby en Colruyt, een Collect&Go-afhaalpunt en een ontmoetingscentrum van Colruyt Group Academy. Dreamland voorziet een potentieel van een 50-tal winkels.

Eerste pop-up store

Tussen 9 november en 5 december 2015 testte Dreamland voor het eerst een pop-upwinkel in de Colruyt-winkel in Lokeren. Op een oppervlakte van 250 m² vonden klanten een greep uit het assortiment. Met een pop-up komt de winkelketen nog dichter naar zijn klanten in regio's waar er nog geen winkel is en komt het te weten of er potentieel is voor een filiaal. In de drukke sinterperiode sparen klanten zo bovendien tijd uit doordat ze in dezelfde winkel boodschappen doen en speelgoed kopen. De familie- en seizoenswinkel trok lessen uit deze eerste test en wil dit concept in de toekomst verder verfijnen.

Inspelen op Franse cultuur

De omzet van de 2 winkels in Frankrijk steeg sterk tijdens dit boekjaar. Dreamland paste de winkelrichting, look & feel en marketingcommunicatie aan in functie van de Franse cultuur en dat viel in de smaak bij de consument. De winkels trokken meer klanten aan, wat voor een verbeterde rentabiliteit zorgde.

Persoonlijke communicatie

Dreamland inspireert en coacht zijn klanten steeds meer via persoonlijke communicatie. Sinds dit boekjaar ontvangen klanten mails met relevante content over de levensfase van hun kinderen. Ze krijgen speeltips, suggesties voor het juiste speelgoed en weetjes over de verschillende ontwikkelingsfases.

Dreamland-winkels nu ook afhaalpunt

Sinds oktober 2015 kunnen klanten hun reservaties via de webshops van Dreamland en Collishop gratis afhalen in alle Dreamland-winkels in België. Die afhaalpunten kwamen bovenop het bestaande netwerk van Colruyt, Collect&Go en OKay. Met deze uitbreiding versterkt de winkelketen zich als omnichannelspeler en kan het een meer persoonlijke service bieden. Opvallend: van bij de start zijn Dreamland-winkels populair als afhaalpunt. Klanten kunnen in hun vertrouwde winkel hun gereserveerde artikelen zien en voelen en er uitleg over vragen. Net zoals bij Collishop kunnen Dreamland-klanten ook kiezen voor thuislevering. Beide winkelformules zien thuislevering als een extra troef naast het uitgebreide afhaalnetwerk, maar gaan die service niet verder uitbreiden. Waarom dat zo is, leest u op blz. 68 bij Collishop.

Dreamland leert 5.472 kinderen fietsen

Tijdens de zesde editie van 'Leren Fietsen' leerde de winkelketen 5.472 kinderen tussen 4 en 8 jaar fietsen. Specifiek opgeleide medewerkers gaven de kinderen tips om hun evenwicht te houden op 2 wielen. De ouders kregen advies waarmee ze thuis aan de slag kunnen.

DREAMLAND UITGELICHT

Alles wordt leuker als je speelt

Dreamland stelde zijn marktpositionering scherp en pakte voor Sinterklaas uit met een nieuw marketing- en communicatieconcept: 'Alles wordt leuker als je speelt'. Dreamland maakt hiermee zijn missiezin tastbaar en profileert zich nog meer als een coach voor ouders en kinderen. "We willen kinderen en ouders inspireren om meer tijd met elkaar door te brengen en plezier te beleven, want spelen en kindervreugde zijn essentieel voor de ontwikkeling van kinderen. Tegelijkertijd is het de bedoeling om zo de emotionele band met klanten te versterken", aldus divisie manager Geert Gillis.

Dreamland trekt het nieuwe concept door in alles wat het doet: van de folders, flyers en de website, over belevingsacties en workshops in de winkels tot kantoorgebouwen en bedrijfsvoering. De volle 360° tot op de winkelvloer. Gesterkt door de enthousiaste reacties wordt het nieuwe concept de komende jaren verder uitgebouwd. Zo was er in het voorjaar van 2016 al de campagne 'De Buitenbende', waarin Dreamland kinderen aanmoedigde om buiten te spelen. 'Alles wordt leuker als je speelt' werd ontwikkeld samen met het interne communicatiebureau CCX (Customer Communication & Experiences).

Star Wars-hype

Dreamland stond in december en januari helemaal in het teken van de Star Wars-hype. Het grootste LEGO Star Wars-model van België, de X-Wing Starfighter, werd in 32 winkels tentoongesteld. Kinderen konden in alle winkels een Jedi-opleiding volgen. En in de Star Wars-belevingsbus van Disney mochten ze zelf in de huid kruipen van de Star Wars-personages. De bus kwam in 6 winkels langs en had een Disney Infinity, bouwtafels van LEGO en een laserparcours. Deze belevingsacties misten hun effect niet. Klanten kwamen massaal naar de winkels en de verkoopcijfers stegen.



Speelgoed voor 5.519 kansarme kinderen

Onder het motto 'Dreamland zoekt speelgoedredders' zamelde Dreamland 63 m³ speelgoed in en maakte zo 5.519 kansarme kinderen gelukkig. De inzamelactie liep van 9 tot 28 november 2015. 33 goede doelen kregen een pakket op maat. Het was de vierde keer dat kinderen oud maar nog bruikbaar speelgoed konden binnenbrengen in een winkel.



Dreambaby helpt toekomstige en kersverse mama's en papa's een goede start nemen als ouders. De babyspecialist onderscheidt zich met haar service, persoonlijk advies en coachende rol. Dreambaby biedt een compleet en kwaliteitsvol assortiment tegen scherpe prijzen. Het huismerk Dreambee is daarin een grote troef.

Geboortelijsten zijn een speerpunt. Klanten kunnen die zowel online als in de winkel samenstellen en beheren. De gekozen artikelen halen ze af in hun Dreambaby-winkel, bij Colruyt, OKay of Dreamland, of laten ze thuis leveren. Ook familie en vrienden kunnen zowel in de winkels als van thuis artikelen bestellen.

• 2001

253,9 MILJOEN EURO
GEZAMENLIJKE OMZET DREAMLAND
EN DREAMBABY(+0,8%)

23 WINKELS

600 M²
GEMIDDELDE
WINKELOPPERVLAKTE

5.750
AANTAL REFERENTIES
(WINKELS EN ONLINE)

1.053
MEDEWERKERS IN VTE (+23)
(DREAMLAND EN DREAMBABY)

DREAMBABY.BE

Dreambaby haalde net niet zijn eigen groei-prognoses, maar mag toch terugblikken op een degelijke prestatie. De babyspecialist slaagde erin om de omzet te doen stijgen en zijn marge stabiel te houden. De concurrentie nam sterk toe en liet zich vooral voelen in de eerste helft van het boekjaar. Nadien kregen de verkoopcijfers opnieuw een boost. De vernieuwde webshop en geboortelijstapplicatie speelden daarin een belangrijke rol. Die draaien op het e-commerceplatform voor de non-foodactiviteiten dat verschillende voordelen heeft. Meer daarover op blz. 94.

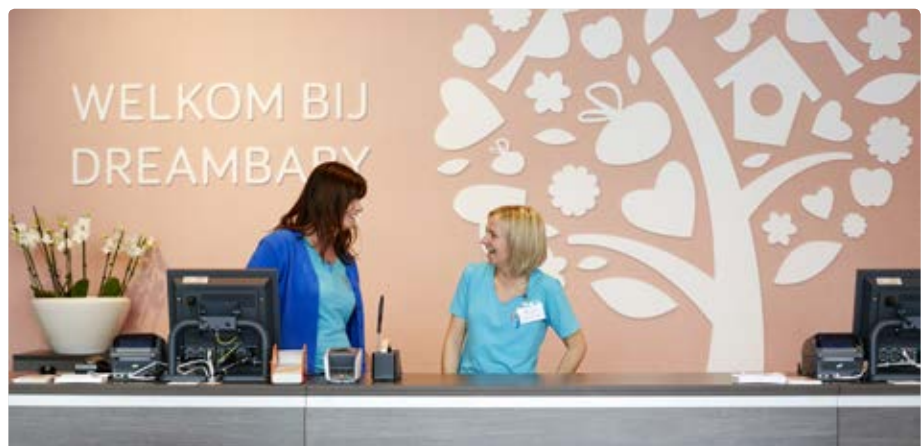
Meer dan 100.000 dreambaby²-leden

Dreambaby breidde zijn dienstverlening opnieuw verder uit en nam nog meer haar coachende rol op. De babyspecialist levert nu ook bestellingen aan huis. Het aantal leden van de dreambaby²-community, een online platform waar ouders informatie en tips vinden en vragen kunnen stellen aan experts en andere ouders, verdubbelde naar 100.000. Dreambaby communiceert nog meer via Facebook, Twitter en Pinterest en sinds kort via Instagram. Ten slotte had de babyspecialist een stand op de Babyboombeurs, dé Belgische babybeurs bij uitstek. Lees meer over de Babyboombeurs en de samenwerking met Colruyt Laagste Prijzen en Colruyt Group Academy op blz. 45.

Blijven groeien

De Dreambaby Shop uit de Dreamland-winkel in Erpent werd een zelfstandige vestiging op de combisite in Jambes (Namen). Net na het afsluiten van het boekjaar kreeg de vroegere Dreambaby Shop in Dreamland Beveren een eigen stek op dezelfde site. Het is de bedoeling om van alle 8 resterende shops in Dreamland-filialen zelfstandige vestigingen te maken. Die trekken meer klanten aan en hebben betere verkoopcijfers. Dreambaby wil daar de komende jaren verder werk van maken, maar wordt daarin afgeremd door het trage vergunningsproces. Waar mogelijk worden Dreambaby- en Dreamland-winkels op eenzelfde site ingeplant aangezien beide formules elkaar versterken. Met een voedingswinkel van de groep erbij wordt dit effect zelfs nog groter. De combisites in Lier en Namen zijn daar mooie voorbeelden van. Dreambaby voorziet een potentieel van een 35-tal zelfstandige winkels.

Ondanks het stagnerende geboortecijfer wil Dreambaby de komende jaren verder blijven groeien. De babyspecialist zal daarvoor nieuwe filialen openen, zijn service verhogen en zijn assortiment nog beter afstemmen op de noden van haar klanten. In de nieuwe winkel in Beveren test de babyspecialist bijvoorbeeld een volledig nieuwe winkelrichting met een aangepaste look & feel. Daarnaast onderzoekt Dreambaby hoe het op de noden van de hedendaagse multiculturele maatschappij het best kan inspelen.



DREAMBABY UITGELICHT



Eerste televisiespot

Sinds februari 2016 is de eerste televisiespot van Dreambaby te zien op de Vlaamse openbare omroep. De 3 spots van telkens 5 seconden worden het hele jaar getoond op één, vlak voor en na programma's als 'Thuis', 'Mag ik u kussen' en 'Blokken'. De babyspecialist riep voor zijn spots de hulp in van haar klanten. Het lanceerde een oproep voor brabbelende baby's tussen 8 en 12 maanden via de dreambaby²-community en haar Facebook-pagina. Op amper 3 dagen tijd schreven 280 trotse ouders zich in. Daaruit werden 6 baby's geselecteerd.



Kleding voor de zwangere vrouw

Sinds augustus 2015 verkoopt Dreambaby in 8 filialen zwangerschapskledij. Klanten kunnen kiezen uit de merken Noppies en Mamalicious. Naast ondergoed voor zwangerschap en borstvoeding verkoopt Dreambaby nu ook nachtkledij en outfits voor overdag. Die test verloopt positief. De kledij verkoopt goed en klanten reageren enthousiast.

De babyspecialist speelt met dit extra aanbod in op de verwachtingen die toekomstige mama's hebben van een babyspecialzaak. Daarnaast is het een manier om nog relevanter te zijn voor zwangere vrouwen en hen vroeger te laten kennismaken met het Dreambaby-aanbod en met de geboortelijstservice. De babyspecialist onderzoekt of het opportuun is om zwangerschapskledij in alle filialen aan te bieden.

Nieuwe collectie: Ayko

Het huismerk Dreambee pakte begin 2016 uit met de nieuwe collectie Ayko. Die is opgebouwd rond een gelijknamig eekhoornfiguurtje dat speciaal door Dreambaby ontwikkeld werd. De collectie valt op door de zachte kleuren, telt een 80-tal referenties in verschillende productcategorieën en krijgt heel positieve reacties. Dreambaby vernieuwde in het najaar van 2015 ook zijn assortiment Dreambee Essentials, het basisgamma van Dreambee dat een 170-tal stukken telt.

Fris en eigentijds aanbod

Jaarlijks lanceert de babyspecialist een nieuwe lijn van zijn huismerk Dreambee. Daarnaast volgt Dreambaby de laatste trends en start het regelmatig nieuwe samenwerkingen op met leveranciers. Sinds dit boekjaar vinden klanten er bijvoorbeeld kledij van CKS en Name it. Komend boekjaar worden 4 Moms en Lilliputiens aan het aanbod toegevoegd en start Dreambaby een exclusieve samenwerking met Filou & Friends voor een nieuwe collectie voor kindjes van 0 tot 2 jaar. Die collectie wordt door beide partners samen ontworpen.

Collishop

Collishop onderscheidt zich als webshop met zijn fysieke aanwezigheid in de maatschappij. De webwinkel heeft een uitgebreid netwerk van kwalitatieve servicepunten waar klanten hun reservaties afhalen en advies krijgen van deskundige medewerkers. Daarnaast volgt Collishop continu de prijzen en promoties van concurrenten. De reservaties gebeuren niet alleen online. Klanten kunnen ook in een winkelpunt, via de telefoon of via mail reserveren. De meeste klanten halen hun reservatie af in een Colruyt-, OKay- of Dreamland-winkel. Een klein deel kiest voor thuislevering. In Halle is er een permanente showroom van 3.000 m². Er zijn 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 de retailactiviteit.

° 1983



392

AFHAALPUNTEN (COLRUYT-, OKAY- EN DREAMLAND-WINKELS)



**20.000
NON-FOODARTIKELEN**

WONEN & SLAPEN, TERRAS & TUIN, KOKEN & TAFELN, SPEELGOED, GAMING & MULTIMEDIA, ELEKTRO, MOOI & GEZOND, HUISHOUDEN EN REIZEN



**KIEZEN WORDT
MAKKELIJK**



COLLISHOP.BE

In een snelgroeiende markt met bikkelharde internationale concurrentie slaagt Collishop erin om zijn omzet te handhaven. Collishop stelde zijn positionering scherp als webwinkel met een gezicht. De grootste Belgische non-foodwebwinkel speelt zijn troeven nog meer uit. Met zijn groot afhaalnetwerk, vriendelijke medewerkers en betalen na afhalen, differentieert Collishop zich van de concurrentie. Daarnaast is er de makkelijke retourservice. Klanten kunnen hun reservatie altijd eerst bekijken in de winkel en als ze niet overtuigd zijn gewoon laten liggen.

De webwinkel ondernam verschillende initiatieven om die profilering verder te ondersteunen. Het afhaalnetwerk werd uitgebreid met de Belgische Dreamland-winkels en Collishop ging opnieuw dichterbij zijn

klanten met 4 pop-up stores. Lees meer over de uitbreiding van het netwerk op blz. 63 en over de succesvolle pop-ups op blz. 68. Daarnaast draait Collishop sinds dit boekjaar op eenzelfde e-commerceplatform samen met Dreamland en Dreambaby. Wat de voordelen daarvan zijn, leest u op blz. 94.

De webshop onderzoekt hoe het de plaats, het uitzicht en de technologie van het Collishop-trefpunt in de winkels nog kan verbeteren. Ten slotte was er de grote imagocampagne: 'Online bestellen, offline afhalen'. Nationale radiospots, online videoadvertenties en diverse eigen kanalen zetten de troeven van Collishop in de verf. De komende jaren zet Collishop verder in op de ingeslagen weg, om te blijven groeien.



Collishop Professional blijft groeien

Steeds meer bedrijven, verenigingen en overheidsdiensten kiezen voor het ruime assortiment en de service op maat van Collishop Professional. B2b-klanten zijn zeker van een vlotte levering, meerdere betaalmogelijkheden en een persoonlijke dienstverlening op maat. Ze sparen zo tijd en geld uit en kunnen zich volledig focussen op hun eigen businessactiviteiten. De omzet van Collishop Professional steeg met 17%, vooral door nieuwe b2b-klanten. Daarnaast haalde de webshop verscheidene openbare aanbestedingen binnen, onder meer voor de verkoop van geschenkkarten. Collishop Professional breidde zijn aanbod en dienstverlening uit. Zo bevat het assortiment voor kinderopvang nu ook speelgoed. Ten slotte kunnen b2b-klanten nu ook voor de verdeling van geschenkkarten aan klanten en personeel bij Collishop Professional terecht. Deze service verloopt digitaal en is van bij de start een groeiend succes. Incentives en loyaltykaarten blijven populair.

COLLISHOP UITGELICHT

Webshops Collishop, Dreamland en Collect&Go veilig volgens Test-Aankoop

Consumentenorganisatie Test-Aankoop onderzocht in augustus 2015 de veiligheid van de 100 meest bezochte webshops in België en beoordeelde die van Collishop, Dreamland en Collect&Go als 'goed'. Test-Aankoop baseerde zich op de veiligheidscriteria van de onafhankelijke organisatie OWASP en stelde vast dat de helft van de webshops met ernstige beveiligingsproblemen kampt.

Voorbereiden op nachtwerk

Eind december 2015 sloten de sociale partners en de regering een akkoord dat nachtwerk voor webwinkels mogelijk maakt. "Bij Colruyt Group juichen we dit akkoord toe. Wanneer we nachtwerk nodig achten, zullen we samen met onze sociale partners bekijken hoe we daar binnen de firma invulling aan geven", aldus COO Frans Colruyt. "Dit akkoord is voor ons wel een eerste stap. Er zijn nog meer structurele maatregelen nodig om Belgische webshops concurrentieel te maken. Buitenlandse spelers hebben nog altijd een structureel voordeel door de hoge Belgische loonkost en de fiscale verschillen."

Pop-ups in Hasselt, Kortrijk, Halle en Namen

In het voorjaar van 2016 pakte Collishop opnieuw uit met tijdelijke showrooms 'Terras en Tuin'. In Hasselt, Kortrijk, Halle en Namen vonden klanten een honderdtal tuinsets en tuinmeubelen op een oppervlakte van 700 tot 1.000 m². Bezoekers konden voor deskundig advies terecht bij de Collishop-experts en profiteerden ook van exclusieve kortingen. Via pop-ups maakt Collishop zijn assortiment tastbaar en bereikbaar voor zijn klanten. Bovendien is het een ideale manier om de naamsbekendheid van Collishop te vergroten. De webshop blijft hier in de toekomst verder op inzetten.



**AFHAALPUNTEN ZIJN VOOR ONS
DE MEEST DUURZAME OPLOSSING,
ZOWEL VOOR DE ECONOMIE ALS HET MILIEU**

TOM DEPRATER, BUSINESS UNIT MANAGER COLLISHOP

Online met een gezicht

Collishop kiest er bewust niet voor om gratis aan huis te leveren. "Afhaalpunten zijn voor ons de meest duurzame oplossing, zowel voor de economie als het milieu", zegt business unit manager Tom Deprater. "Gratis leveren bestaat volgens ons niet, zeker niet binnen een heel korte levertermijn. Er draait altijd wel iemand op voor de servicekosten. Daarnaast denken wij aan het milieu en de verkeersoverlast. Ons ruime afhaalnetwerk is een win voor alle partijen. We integreren online aankopen in de logistieke ketting van winkelbevoorradings. En klanten kunnen hun reservatie afhalen tijdens hun boodschappen en krijgen advies van betrokken medewerkers. Dat noemen wij online met een gezicht."



Colruyt Group heeft een belang van 50% in de Belgische kledingwinkel ZEB en een van 40% in de online ondergoedwinkel MyUnderwear24. Deze participaties passen in de ambitie van de groep om met gepaste winkelformules in te spelen op de behoeften van de consument in al zijn levensfasen. Colruyt Group heeft door de vastgelegde aankoop- en verkoopopties de mogelijkheid om op termijn de controle over ZEB en MyUnderwear24 te verwerven. Bij ZEB draagt deze termijn 9 jaar, bij MyUnderwear24 is dat 10 jaar.

ZEB

ZEB werd opgericht in 1993 en is de voornaamste multimarkenspecialist voor heren- en damesmode in België. ZEB verkoopt meer dan 50 topmerken en heeft een eigen ZEB-kledinglijn. De kledingwinkel onderscheidt zich met zijn scherpe prijzen, zowel in de winkels als online. Daarnaast zijn er het hele jaar door straffe acties. De 59 winkels hebben ruime parkings, liggen langs invalswegen en zijn ingericht volgens een moderne loftstijl. De gemiddelde oppervlakte bedraagt 785 m². Klanten krijgen in de winkels deskundig advies van behulpzame medewerkers. De jeansspecialist gelooft in een omnichannelstrategie en heeft een succesvolle webshop op zeb.be.

MYUNDERWEAR24

De webshop MyUnderwear24 werd in 2010 opgericht en verkoopt een breed assortiment ondergoed tegen scherpe prijzen.

ZEB blijft zijn groeikoers aanhouden. Er kwamen opnieuw nieuwe winkels bij en de verkoop steeg verder. De webshop doet het heel goed met een stijging in verkoop van meer dan 50%. Om zijn groei verder te ondersteunen, investeerde ZEB in een tweede hoofdkantoor in Merchtem. Het oude logistieke gebouw kreeg een volledige make-over en werd omgedoopt tot het nieuwe hoofdgebouw.

De kledingketen gelooft in een omnichannelstrategie en bereikt zijn klanten via verschillende kanalen. Symeta, de print- en documentmanager van Colruyt Group, maakt al enkele jaren het gepersonaliseerde ZEB-magazine. Lees meer over Symeta op blz. 85. Daarnaast is ZEB heel actief op sociale media om nieuwe collecties en kortingen aan te kondigen.



Nieuwe topmerken

ZEB breidde zijn aanbod uit met een resem nieuwe topmerken. Zo heeft ZEB sinds dit boekjaar kleding van Marcel de Bruxelles, Cocorun, Musketon en DYJ Code, de kledinglijn van Anderlecht-voetballer en voormalig Gouden Schoen Dennis Praet. Daarnaast verkoopt ZEB nu ook schoenen van Converse en Vans en werd de jeanswall verder uitgebouwd om het ruime aanbod nog overzichtelijker te maken. Door constant nieuwe topmerken in zijn assortiment op te nemen, speelt ZEB in op de laatste modetrends.

5 nieuwe winkels

Tijdens dit boekjaar openden ZEB-winkels in Beringen, Gembloux, Groot-Bijgaarden, Libramont en Kontich. Om zijn klanten nog beter te bedienen, kregen de winkels in Brugge en Wetteren een facelift en verhuisden de filialen in Waregem, Oostende en Genk naar een nieuwe locatie. Voor het komende boekjaar zijn 2 nieuwe filialen, 3 verhuizen en een drietal facelifts voorzien. De komende jaren wil de kledingketen in Wallonië een inhaalbeweging maken. ZEB voorziet een potentieel van 80 winkels in Vlaanderen en 20 in Wallonië.

RETAIL
PARTNERS
COLRUYTGROUP



GROOTHANDEL

*De gezamenlijke omzet van de groothandelsactiviteiten bedroeg dit boekjaar EUR 768,7 miljoen (+2,0%).
Groothandel omvat:*

- *Retail Partners Colruyt Group in België..... 71*
- *De toelevering aan zelfstandige winkels in Frankrijk..... 75*

RETAIL PARTNERS COLRUYTGROUP

Retail Partners Colruyt Group (RPCG) omvat alle activiteiten van Colruyt Group die te maken hebben met zelfstandige ondernemers.

RPCG werkt intens samen met 220 zelfstandige Spar-ondernemers. Naast toelevering is er een volledige ondersteuning en een uniek overlegmodel. Een delegatie van de ondernemers zit in overlegorganen en geeft zo mee richting aan het assortiment, de commerciële focus en de toekomst van Spar.


Retail Partners levert verse producten en kruidenierswaren aan 79 Alvo-winkels. Daarnaast staat de zelfstandigenorganisatie in voor de aankoop, de opslag en het transport van goederen en geeft het advies over het assortiment en het promobeleid.

Ten slotte is er de toelevering aan 117 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

 220 SPAR-WINKELS,
79 ALVO-WINKELS EN
117 ZELFSTANDIGE WINKELIERS
(WAARONDER 28 MINI MARKETS)

 700
MEDEWERKERS IN VTE (+3)

 RETAILPARTNERSCOLRUYTGROUP.BE

Het marktaandeel van Retail Partners Colruyt Group groeide opnieuw. De Spar-winkels slaagden erin om hun omzet per m², het aantal kastickets en de gemiddelde winkelkorf te doen stijgen. Dat is een knappe prestatie met 6 winkels minder. De rentabiliteit van de zelfstandige Spar-ondernemers behoort tot de beste in de Belgische markt en verbeterde zelfs nog tijdens dit boekjaar. Naast de stijgende omzet bij de Spar-ondernemers bleef de omzet van de zelfstandige winkeliers, waaronder 28 Mini Market-winkels, op hetzelfde niveau.

Ondernemers gezocht

De zelfstandigenorganisatie zoekt continu gemotiveerde en bekwame kandidaat-zelfstandigen, enerzijds voor de opening van nieuwe winkels en anderzijds voor de opvolging van ondernemers die met pensioen gaan. Retail Partners staat daarbij open voor verschillende samenwerkingsvormen, getuige de verschillende partnerships met de Spar-ondernemers, Alvo-ondernemers en zelfstandige winkeliers.

Integratie nv Alvocol

De groothandelspool van Colruyt Group integreerde tijdens dit boekjaar Alvocol NV, die aankoop, opslag en transport verzorgde voor de zelfstandige Alvo-supermarkten. Door deze operatie doen alle partijen nog meer hun voordeel met de schaalgrootte van Retail Partners Colruyt Group. De kruidenierswaren verhuisden van het Alvo-distributiecentrum in Bornem naar de site van Retail Partners in Mechelen. De assortimenten van Spar en Alvo werden op elkaar afgestemd. Dit resulteert in een grotere logistieke efficiëntie en vooral de beste keuze voor de Spar- en Alvo-klanten. Daarnaast integreerde BP&S het IT-platform van Alvocol in dat van RPCG. De hele integratie verliep zonder enige hinder voor de Alvo-ondernemers wat een sterke prestatie is gezien de complexiteit en korte tijdspanne van de operatie. Ongeveer de helft van de 30 medewerkers van de site in Bornem verhuisden mee naar Mechelen. 14 anderen vonden een nieuwe job, de meesten binnen Colruyt Group.



De Spar-winkels onderscheiden zich met hun persoonlijke service. Naast de scherpe prijzen en de verse producten maakt vooral de zelfstandige ondernemer het verschil. Zijn vakmanschap en liefde voor lekker eten maken zijn winkel uniek in de buurt. De winkeloppervlakte varieert van 350 tot 1.800 m².

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 12.100 aangesloten winkels in 42 landen is Spar de retailorganisatie met het meeste aantal winkels ter wereld die dagelijks meer dan 13 miljoen klanten bedient. De gecumuleerde jaaromzet bedraagt meer dan EUR 33 miljard. Vanuit een centraal kantoor in Amsterdam ondersteunt Spar International de nationale organisaties.

ALVO

Alvo is een vereniging van zelfstandige supermarkten. Retail Partners Colruyt Group levert kruidenierswaren en verse producten en beheert de aankoop en de logistiek. De 49 aangesloten Alvo-leden en hun 79 supermarkten varen een eigen commerciële koers.

ZELFSTANDIGE WINKELIERS EN MINI MARKET

Retail Partners levert aan 117 zelfstandige winkeliers waaronder 28 Mini Market-winkels. Mini Market-winkels zijn kleine zelfbedieningszaken (F3-branche) met een oppervlakte tussen 70 en 300 m². De winkels dragen het uithangbord van Mini Market en bepalen zelf hun prijsbeleid.

7 nieuwe Spar-winkels

7 nieuwe Spar-winkels openden hun deuren tijdens het voorbije boekjaar. 9 supermarkten stapten uit de Spar-formule en werden zelfstandige winkeliers. Met 4 winkels werd de relatie stopgezet. 4 winkels werden ingericht volgens het nieuwe winkelconcept, 10 anderen kregen een remodeling. Daarnaast werden 8 supermarkten vergroot. Voor volgend boekjaar zijn 6 openingen voorzien. Naast die 6 nieuwe winkels krijgen ook 10 andere supermarkten de look & feel van de nieuwe generatie.

Goed eindejaar

Het was een prima jaar voor de Spar-winkels. Niettegenstaande de zachte winter slaagde Spar erin om zijn marktaandeel te vergroten in de eindejaarsperiode. De scherpe prijzen, klantvriendelijke aanpak en de opening op zondag vallen goed in de smaak bij klanten. Spar merkt bovendien dat steeds meer klanten op zondag niet alleen aanvullende, maar ook grote boodschappen doen. Zondagsopening zijn voor Spar een ideale manier om nieuwe klanten aan te trekken. Spar viel voor zijn klantvriendelijke aanpak in de prijzen in het GfK-rapport. Meer daarover op blz. 52.

Nieuwe Toekomstraad

In december 2015 kozen de Spar-ondernemers voor de tweede keer hun vertegenwoordigers in de Toekomstraad: een overlegorgaan met verkozen ondernemers en medewerkers van Retail Partners. Verkozenen hebben een mandaat van 4 jaar. Via de Toekomstraad, de werkgroep Commercieel Plan en de productgroeplateaus geven de ondernemers advies over het assortiment, de commerciële focus en de toekomst van Spar.

Deze manier van overleggen en de verregaande steun aan (startende) ondernemers maken deel uit van de unieke Spar-formule. Tegelijkertijd illustreert het perfect de missie: 'Samen met onze partners klantgericht, vakkundig en toegewijd ondernemen naar duurzame groei en succes'. De zelfstandige ondernemers appreciëren deze manier van samenwerken sterk. Daarnaast wint Spar Colruyt Group aan merkbekendheid door de vele initiatieven die het neemt. Steeds meer kandidaat-zelfstandigen willen samenwerkingen opstarten.



SPAR UITGELICHT

Nieuwe generatie winkels

Op 29 oktober opende in Kessel de eerste winkel van de nieuwe generatie Spar-winkels van Colruyt Group. Dat nieuwe concept combineert plezierig winkelen in een aangename buurtsupermarkt met de authenticiteit van de zelfstandige Spar-ondernemer en werd samen met de ondernemers ontwikkeld. 4 winkels zijn al ingericht volgens het nieuwe concept: Kessel, Bokrijk, Grivegnée en Sint-Genesius-Rode. Het nieuwe concept is vertaalbaar naar alle winkels. Tegelijkertijd kan elke ondernemer zijn supermarkt aanpassen in functie van zijn specialiteit. Een overzicht van de belangrijkste troeven:

- **Digitale schermen:** digitale schermen inspireren klanten met recepten en maaltijdideeën uit KOOK, het culinaire maandblad van Spar. Klanten kunnen er ook productinformatie en bijpassende wijnen opzoeken. Naast het scherm vinden klanten de ingrediënten om thuis met een recept aan de slag te gaan.
- **Nieuw kassasysteem:** de nieuwe kassa heeft geen rolband meer. De medewerker zet de boodschappen van het mandje of de kar over in de tas. Dat maakt het contact met de klant nog persoonlijker en verkort de wachttijd.
- **Marktgevoel:** de versafdelingen creëren een marktgevoel. Door de handige inrichting krijgen klanten een goed zicht op de bakkerij, beenhouwerij en de kaasafdeling. Er zijn meerdere eilanden met groenten en fruit.
- **Huiselijke sfeer:** de houten inkom draagt het nieuwe Spar-logo. Zo is duidelijk dat het om een winkel van Colruyt Group gaat. Er is een huiselijke sfeer door het gebruik van hout, kleuraccenten en tegels in de ateliers.



Spar-merk in nieuw jasje

De Spar-buurtsupermarkten steken sinds juli 2015 hun gelijknamige merk geleidelijk aan in een nieuw en fris jasje. Het vernieuwde Spar-merk is er voor verse producten, zoals bereide maaltijden, vis en zuivel. De nieuwe verpakkingen stellen het product centraal, focussen op kwaliteit en authenticiteit en worden geleidelijk aan geïntroduceerd. Met de restyling wil Spar zijn assortiment versterken en zich nog meer profileren als specialist in verse voeding. Op termijn zal het Spar-merk zowat 600 referenties tellen.



Waardengedreven klantgericht partnership

Bij het afsluiten van het boekjaar droeg ongeveer de helft van de Spar-winkels de aangepaste gevleankleding met het logo van Spar Colruyt Group. Die aankleding symboliseert de gemeenschappelijke waarden waar de zelfstandige Spar-ondernemers en Colruyt Group voor staan en betekent dat de winkel het traject 'Waardengedreven Klantgericht Partnership' doorlopen heeft. Daarin wordt gewerkt aan de 6 P's: prijs, promotie, product, plaats, personen en partnerschap. Die 6 P's stellen de Spar-klant centraal. Door daaraan te werken wordt de relatie met de Spar-klanten en RPCG nog verder verdiept. Dit traject is samen met de ondernemers uitgewerkt en vormt de essentie van de waardengedreven en klantgerichte samenwerking.

De samenwerking tussen Retail Partners en de zelfstandige ondernemers wordt ook bekrachtigd in een oorkonde. Die bevat engagementen van beide partners en wordt ondertekend door de ondernemers, directeur Retail Partners Colruyt Group Dirk Depoorter en CEO Jef Colruyt of COO Frans Colruyt. Deze oorkonde is een belangrijke stap in het traject 'Waardengedreven Klantgericht Partnership', dat leidt tot een verdere verdieping van de samenwerking. Zelfstandige ondernemers en medewerkers van RPCG mogen er terecht fier op zijn.



Codifrance levert in Frankrijk aan de geaffilieerde zelfstandige winkels Coccinelle, Coccimarket en Panier Sympa. Deze superettes uit het F4-segment liggen in stads- of dorpscentra en mikken op klanten die dagelijkse boodschappen doen. Codifrance staat in voor de levering van producten en geeft ondersteuning op het gebied van marketing, communicatie, assortiment en prijszetting. Verse producten, dranken, groenten en fruit vormen het grootste deel van het aanbod. Naast nationale merken en regionale producten zijn er ook huis- en discountmerken. Codifrance werkt voor de ontwikkeling en het uitbouwen van de huismerken samen met de aankoopcentrale Francap.

Codifrance verzorgt ook de toelevering aan ruim 1.300 zelfstandige winkeliers zonder formule.

◦ 2003
(PANIER SYMPA)

◦ 1996
(COCCINELLE EN COCCIMARKET)



380 GEAFFILIEERDE WINKELS
VAN PANIER SYMPA,
COCCIMARKET EN COCCINELLE



1.380
ZELFSTANDIGE WINKELIERS



100-400 M²
GEMIDDELDE
WINKELOPPERVERLAKTE



TWEE DERDE VAN FRANKRIJK



234
MEDEWERKERS IN VTE (-3)



CODIFRANCE.FR



De markt van het F4-segment wordt gekenmerkt door agressieve concurrentie en felle prijsdruk. De omzet van de toelevering aan de zelfstandige winkels in Frankrijk zakte met 5%, maar de bijdrage aan het groepsresultaat verbeterde aanzienlijk. Codifrance ging nieuwe samenwerkingen aan met 43 zelfstandigen, vernieuwde 15 winkels en stopte de samenwerking met 22 zaken, waaronder enkele grote klanten. Vooral in het najaar van 2015 startte Codifrance nieuwe samenwerkingen op, in de regio rond Parijs en Dijon.

Coccinelle en Coccimarket in nieuw kleedje

De modernisering van de Coccinelle- en Coccimarket-winkels werd dit boekjaar afgerond. Alle winkels zitten in het nieuwe jasje en hebben een frisse look & feel. De restyling gebeurde in samenwerking met de aankoopcentrale Francap.

Duurzame langetermijnrelaties

De zelfstandigenorganisatie streeft naar duurzame langetermijnrelaties. Codifrance screent daarvoor heel rigoreus de solvabiliteit van toekomstige zelfstandige uitbaters vooraleer een partnership op te starten. Daarnaast volgt Codifrance nauwgezet of klanten hun facturen tijdig betalen. De samenwerking wordt stopgezet wanneer het kredietmanagement van de klant niet voldoet aan de vooropgestelde vereisten.

Voortgaan op ingeslagen weg

Codifrance gaat de komende jaren verder op de ingeslagen weg. De zelfstandigenorganisatie wil nieuwe winkels blijven openen en zo zijn omzet verder opdrijven. Een verdere verhoging van de rentabiliteit blijft een streefdoel. Codifrance focust daarvoor continu op de kostenefficiëntie, de service van zijn logistieke keten en de solvabiliteit van zijn klanten.





FOODSERVICE

De gezamenlijke omzet van de foodserviceactiviteit bedroeg dit boekjaar EUR 800,5 miljoen (+4,0%). Foodservice omvat Solucious in België, Pro à Pro in Frankrijk en de exportactiviteit Colex.

- Solucious..... 77
- Pro à Pro..... 79
- Colex..... 81



Solucious levert in heel België voedingsartikelen aan professionele klanten: ziekenhuizen, scholen, bedrijven, horeca enz. Het foodservicebedrijf heeft een volledig foodservice- en een breed retailassortiment: verse producten, droge voeding, diepvries- en non-foodproducten. De grootste troeven van Solucious zijn het gebruiksgemak, de persoonlijke service, de snelle en betrouwbare leveringen en de transparante en scherpe prijzen.

Solucious biedt nationale merken aan en heeft met Econom een eigen discountmerk voor grootkeukens. Daarnaast is er een stijgend fairtradegamma. De website biedt specifieke assortimenten aan voor 12 verschillende klantensegmenten zoals onderwijs, kinderdagverblijven en hotellerie. 75% van de klanten bestelt online.

° 2013

(FUSIE TUSSEN FOODINVEST EN COLLIVERY)



28.000

KLANTEN (SOCIALE RESTAURATIE, KMO-BEDRIJVEN, HORECA)



12.000

AANTAL REFERENTIES (DROOG, VERS EN DIEPVRIES)



3 DISTRIBUTIECENTRA,

6 HUBS,

109 VRACHTWAGENS/LICHTE BESTELWAGENS



HEEL BELGIË



445

MEDEWERKERS IN VTE (+54)



A TASTE FOR SOLUTIONS



SOLUCIOUS.BE

In een stagnerende markt met beperkte inflatie steeg de omzet van Solucious met 6% en bleef de marge op peil. Dit mooie resultaat ligt in de lijn van de eigen verwachtingen en komt door een sterke groei in de 3 voornaamste doelgroepen. De segmenten horeca en sociale restauratie stegen met 25%. De omzet in b2b (kmo's en organisaties zonder keuken) groeide met meer dan 8%.

Solucious slaagde erin de vooropgezette groei in omzet en brutomarge te realiseren door op verschillende sporen in te zetten. Het foodservicebedrijf trok veel nieuwe klanten aan door zijn goede service, scherpe prijzen en makkelijke bestelproces. Het eigen discountmerk Econom valt goed in de smaak bij veel grootkeukens uit de sociale sector (ziekenhuizen, rusthuizen en scholen). Solucious breidde ook zijn aanbod fairtradeproducten uit van 85 naar 120 producten. Met Sofairtrade engageert Solucious zich voor duurzame wereldhandel en komt het tegemoet aan de stijgende vraag naar fairtrade bij bedrijven, gemeentebesturen en kinderdagverblijven. Voorts nam Solucious verschillende initiatieven om zijn naamsbekendheid verder te verhogen.

Groeien in horeca

Solucious ziet in de horeca een groot groeipotentieel en doet verschillende inspanningen om nieuwe klanten aan te trekken. Het bedrijf breidt continu zijn assortiment uit. Vooral diepvries speelt daarin een belangrijke rol. Daarnaast werd het verkoopteam verder uitgebouwd. Deze investeringen werpen vruchten af. Sinds de invoering van de witte kassa kiezen steeds meer bedrijven voor het gebruiksvriendelijke bestelproces en de scherpe en transparante prijzen van Solucious. De groei in dit segment is opmerkelijk aangezien de horeca zeker geen groeimarkt is.

Investeren in logistiek

Solucious investeerde fors in zijn logistiek. Het foodservicebedrijf integreerde een nieuwe planningsorganisatie en rondde de imple-

mentatie af van een geïntegreerd transportsysteem met 3 temperatuurzones. Doordat alle vrachtwagens nu 3 temperatuurzones hebben, kunnen ze in 1 rit zowel droge voeding, verse producten als diepvries vervoeren. Zo kan Solucious de koudeketting nog beter garanderen, efficiënter leveren en verder blijven groeien. Dit geeft ook voordelen voor het milieu. De vrachtwagens leggen per jaar 90.000 minder kilometers af en verbruiken dus minder brandstof en stoten minder fijn stof uit.

Ten slotte bereidt Solucious een herverdeling voor van de goederen in zijn distributiecentra (DC's). Vandaag slaan de DC's in Lot en Bornem zowel verse producten als droge voeding op. Vanaf het najaar van 2016 wil Solucious verse producten in Bornem opslaan en droge voeding in Lot. Het doel is om de efficiëntie en leverbetrouwbaarheid te verhogen.

Klantengemak verhogen

De komende jaren blijft Solucious inzetten op de ingeslagen weg. Het foodservicebedrijf wil zijn marktaandeel en naamsbekendheid vergroten en speelt daarvoor zijn verregaande service en transparante prijzen verder uit. Daarnaast wil Solucious meer totaalconcepten aanbieden om het zijn klanten nog makkelijker te maken. Lees meer over 'Feestjes op het werk' en 'In de kantine' op de volgende bladzijde.

+4,0%

**DE GEZAMENLIJKE OMZET VAN
SOLUCIOUS,
PRO À PRO
EN COLEX
BEDROEG
800,5 MIJLJOEN EURO**

SOLUCIOUS UITGELICHT



Complete aperokits via 'Feestjes op het werk'

In het najaar van 2015 lanceerde Solucious een makkelijke en tijdbesparende service voor (in)formele bedrijfsfeestjes. 'Feestjes op het werk' biedt via de websites feestjesophetwerk.be en fetesautravail.be complete aperokits met dranken, warme en koude hapjes, voor een vaste prijs per persoon. Klanten geven op de bestelsite het aantal personen in en kiezen hun bezorgmoment. Ze vinden er ook tips en inspiratie om hun evenement tot een succes te maken. Sinds de lancering kiezen steeds meer bedrijven voor deze praktische totaaloplossing.

Net na het afsluiten van het boekjaar verbeterde Solucious het gebruiksgemak van de website en werd het aanbod nog uitgebreid. Online bestellen is nu makkelijker via het bestelformulier, er kwamen 3 lunchkits bij en een zevende aperokit (voor het EK voetbal).

'In de kantine': lunchbuffet voor bedrijven

Net na het afsluiten van het boekjaar pakte Solucious uit met 'In de kantine': een lunchconcept voor bedrijven zonder kantine. Er is de keuze tussen een eenmalig lunchpakket of een structurele oplossing. Het concept is heel eenvoudig. Bedrijven surfen naar indekantine.be en kiezen eerst hun formule, daarna stelt Solucious het pakket samen en levert het de bestelling. Bedrijven hebben zo weinig of geen voorbereidend werk en bieden hun medewerkers een lunch in buffetvorm aan.

'Rio rond je tafel'

Voor de Olympische Spelen werkte Solucious samen met de gastronomische school Ter Groene Poorte de brochure 'Rio rond je tafel' uit. De brochure wordt via de website, sociale media, mailings en de salesploeg verspreid en heeft als doel het beroep van grootkeukenkok in de kijker te zetten. De leerlingen van het zesde en zevende jaar bedachten originele menu's rond de Olympische Spelen van 2016, zoals pikante soep van kip met kaasbroodjes of Braziliaanse vleesballetjes met gegrilde groenten. Solucious zorgde voor het gros van de ingrediënten en coördineerde de creatie van de brochure.



PRO@PRO

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

Pro à Pro levert aan diverse professionele klanten: scholen, ziekenhuizen, opvangcentra, horeca en traiteurs. Het foodservicebedrijf heeft verschillende huismerken en een uitgebreid gamma: van kruidenierswaren en zuivelproducten en vleeswaren tot dranken en onderhoudsproducten. In de Franse overzeese gebieden biedt Pro à Pro ook diepvriesproducten aan.

◦ **2001**
(OVERNAME)



42.000 KLANTEN
(CATERING, SOCIALE RESTAURATIE, HORECA EN GROSSIERS)



12.500
AANTAL REFERENTIES
(DROOG, VERS EN DIEPVRIES)



18 DISTRIBUTIECENTRA,
19 OVERSLAGPLATFORMEN EN
435 VRACHTWAGENS



HEEL FRANKRIJK



1.762
MEDEWERKERS IN VTE (+90)



LE GOÛT DE L'ENGAGEMENT



PROAPRO.FR

De omzet van Pro à Pro steeg met 3,7% in een stagnerende markt met veel concurrentie. De horecamarkt ('restauration commerciale') krimpt al enkele jaren en kreeg door de terroristische aanslagen in Parijs een extra terugval. De sociale restauratie (ziekenhuizen, scholen, bedrijfskantines enz.) is goed voor drie vierde van de omzet en deed het wel goed. Pro à Pro trok een pak nieuwe klanten aan, vooral in het segment van de onafhankelijke klanten. De hoge servicegraad en het sterke werk van het verkoopteam spelen daarin een belangrijke rol. Twee derde van alle contracten wordt binnengehaald door het salesteam. Nationale contracten worden onderhandeld met de directies van grote bedrijven en vormen een derde van de omzet. Pro à Pro investeert continu in de vakkennis van zijn zowat 170 salesmanagers en 112 televerkopers. Het foodservicebedrijf organiseert opleidingen zodat medewerkers de klanten met kennis van zaken kunnen bijstaan.

Focus op operational excellence

De marge bleef gehandhaafd en het operationele resultaat steeg aanzienlijk. Pro à Pro werkte daarvoor hard aan zijn kostenefficiëntie en operational excellence. Het foodser-

vicebedrijf optimaliseerde onder meer zijn afvalbeheer en investeerde in zijn logistieke processen. Met de introductie van de planningstool Ortec wil het foodservicebedrijf de transportkost nog doen dalen. De uitrol van voicepicking in de distributiecentra zorgde voor een daling van de foutenlast en een verhoogde service naar de klanten. Bovendien kiest het bedrijf er nu ook voor om sommige producten zelf af te halen bij leveranciers omdat dit efficiënter is.

Nieuwe distributiecentra

Sinds september 2015 is het nieuwe overslagplatform operationeel in de stad Gap in het departement Hautes-Alpes. Het platform met 12 loskaien zorgt voor een betere toelevering naar de klanten in de regio Provence-Alpes-Côte d'Azur. Daarnaast hoeft Pro à Pro niet langer een gebouw te huren in Gap. In Martinique nam het bedrijf een gloednieuw distributiecentrum (DC) in gebruik. Het DC heeft een oppervlakte van 1.800 m² en kan zowel droge voeding als verse producten en diepvries opslaan. Vorig boekjaar opende Pro à Pro ook al een nieuw DC in Guadeloupe. Komend boekjaar breidt het DC in Chaponnay, net onder Lyon, uit met 3.000 extra m². De totale oppervlakte wordt zo 9.000 m².



PRO À PRO UITGELICHT

Huismerken verder uitbouwen

Het foodservicebedrijf bouwt continu zijn aanbod huismerken in droog en vers verder uit. Zo kan Pro à Pro nog scherpere prijzen aanbieden, vooral in het kader van grote klanten en openbare aanbestedingen. De huismerken vallen goed in de smaak bij de klanten. Het in 2014 geïntroduceerde huismerk Saint Elme voor vis in blik groeide heel snel uit tot een populair merk bij professionele klanten. En de verkoopcijfers van Cap d'Or, het huismerk voor koffie, steeg in 2015 met liefst 50%. Pro à Pro investeert ook in nieuwe producten en recepten voor het huismerk Dédicaces Culinaires. Voor de ontwikkeling van recepten werkt het nu bijvoorbeeld samen met groenteleverancier D'aucy.

Investeren in Franse overzeese gebieden

De omzet in de Franse overzeese gebieden bleef dezelfde als vorig jaar. Toch is Pro à Pro tevreden, want ondanks de grote eenmalige kosten door de bouw van de DC's in Guadeloupe en Martinique ging de rentabiliteit erop vooruit. Vooral de segmenten horeca en retail kenden een mooie groei dankzij het inzetten van buffervoorraden. Daarnaast kende Frans-Guyana de beste groeicijfers. Aangezien Pro à Pro daar verder wil groeien, zijn er plannen om een DC met 3 temperaturen te bouwen. Daarnaast bestudeert het bedrijf de inplanting van een site op het Franse eiland Mayotte in de Indische oceaan.

200.000 maaltijden voor 15.000 scouts

Van 16 tot 23 juli 2015 verzorgde Pro à Pro de toelevering aan het grote evenement 'You're Up' in Straatsburg, georganiseerd door de scouts en gidsen van Frankrijk. Meer dan 15.000 scouts uit heel Europa en 1.500 vrijwilligers verzamelden in en rond de evenementenhal Zénith voor de grote jamboree.

De 3 sites in Rungis, Chalette en Illkirch zorgden voor 200.000 maaltijden en maaltijdpakketten. Zo stond het foodservicebedrijf in voor de levering van 20.000 liter melk, 17.000 liter sinaasappelsap en 3.000 m³ water. Ondanks de enorme omvang van het evenement verliep alles vlekkeloos. De Franse scouts werken al lang samen met Pro à Pro omwille van de rigoureuze aanpak en uitstekende service.





Colex (Colruyt Export) groepeert de Belgische en Franse exportactiviteiten van Solucious en Pro à Pro. De exportafdeling van Colruyt Group levert retail- en foodservice-artikelen per container of per vliegtuig over de hele wereld. Scherpe prijzen, verse producten en de unieke totaal-service zijn de grootste troeven van Colex. De grootste afnemers zijn winkeliers, grossiers en supermarkten in Afrika.

Colex heeft een breed en diepgaand 'drie-temperaturen'-assortiment: kruidenierswaren, verse producten en diepvries. Klanten kunnen kiezen uit nationale merken en huismerken met verschillende prijsklassen. De discountmerken Econom en Everyday hebben de laagste prijs. Belle France en Boni Selection hebben een uitstekende prijs-kwaliteitsverhouding.


De omzet van Colex zit vervat in de foodservice-activiteit.

◦ 1995

 400
KLANTEN

 30.000
RETAILPRODUCTEN
 11.000
FOODSERVICEPRODUCTEN

 50
LANDEN

 YOU ORDER,
WE MAKE SURE

 COLEX-EXPORT.COM

Colex verwierf tijdens dit boekjaar 50 extra klanten en zag zijn omzet verder stijgen naar bijna EUR 40 miljoen. Afrika is al geruime tijd de grootste afnemer. Daarnaast verkent Colruyt Export nieuwe markten. De export naar Azië en dan vooral China is de laatste jaren aan een opmars bezig.

Website, logo en baseline in het nieuw

Colruyt Export wil de komende jaren verder groeien en investeert daarom volop in zijn service. De website werd tijdens dit boekjaar vernieuwd en is nog duidelijker voor nieuwe klanten. Bezoekers kunnen nu kiezen uit 3 talen (Engels, Frans en Duits) en bestellen is nu nog eenvoudiger. Online bestellingen zijn goed voor 20% van de omzet. Om zijn markt-positionering nog beter in de verf te zetten, is er een nieuw logo en een nieuwe baseline: 'You order, we make sure'. Die baseline zet de unieke totaal-service in de verf. Klanten genieten een volledige service, vanaf de aankoop tot in de (lucht)haven van bestemming, inclusief douaneformulieren en vergunningen. Colex geeft ook tips over de inrichting van hun winkels en begeleidt hen bij hun productkeuze.

Focus op verkoopafdeling

Colex blijft zijn verkoopafdeling verder uitbouwen om steeds meer nieuwe klanten aan te trekken. Accountmanagers prospecteren

intensief op het terrein en Colruyt Export staat op grote professionele beurzen in alle uithoeken van de wereld. Colex verhoogt via die beurzen zijn zichtbaarheid, leert er zijn concurrenten beter kennen en legt er de eerste klantencontacten. De voorbije 3 jaar had Colruyt Export een stand op 35 beurzen.

1.300
GEËXPORTEERDE
CONTAINERS PER JAAR

Investeren in huismerken

Colex investeert continu in zijn ruime gamma huismerken, ook omdat het zich daarmee onderscheidt van de concurrentie. Huismarkproducten zijn goed voor 70% van de internationale verkoop. Europese kwaliteit wordt heel erg gewaardeerd op andere continenten. De producten van het Franse huismerk Belle France zijn bijvoorbeeld populair in de voormalige Franse kolonies en in China. Om de export naar de voormalige Britse kolonies op te drijven, maakt Colex volop werk van aangepaste verpakkingen voor Everyday. Engelstalige productinformatie is noodzakelijk om in die landen export uit te bouwen.





OVERIGE ACTIVITEITEN

De omzet van de overige activiteiten bedroeg EUR 593,2 miljoen (-8,6%). De overige activiteiten omvatten:

- *DATS 24* 83
- *Symeta* 85
- *Eoly* 86
- *Participaties in offshore windparken* 88

DATS 24

Bij DATS 24 tanken klanten altijd en overal voor lage prijzen. De brandstofspecialist van Colruyt Group onderscheidt zich met zijn groen en duurzaam beleid. DATS 24 staat voor slim tanken. 70% van de stations ligt naast een winkel van de groep. Zo besparen klanten tijd en kilometers. Klanten kunnen aan elk tankstation gratis hun banden oppompen. Daarnaast geeft DATS 24 tips om milieu- en budgetvriendelijk te rijden.

DATS 24 is in België de eerste brandstofleverancier met publieke tankstations met aardgas voor voertuigen (CNG of compressed natural gas). Aardgas is goedkoper aan de pomp en beter voor het milieu. Bovendien zijn aardgasvoertuigen stiller en verbruiken ze minder. In vergelijking met dieselwagens stoten aardgasauto's 12% minder CO₂ uit, 70% minder stikstofoxiden (NOx) en 95% minder fijn stof. Bovendien stoten CNG-wagens geen benzeen of kankerverwekkende stoffen uit en veroorzaken ze geen roet.

◦ 1972

542,3 MILJOEN EURO
OMZET (-8,9%)

112
TANKSTATIONS (27 MET CNG)

37
MEDEWERKERS IN VTE (-1)

SLIM TANKEN

DATS24.BE

DATS 24 heeft een degelijk boekjaar achter de rug. In een markt met scherpe prijsconcurrentie ging de omzet zoals verwacht achteruit door volatiele grondstofprijzen en een sterke daling van de pompprijzen (-15%). De verkochte volumes stegen licht, voornamelijk door de opening van 7 nieuwe tankstations. Daarnaast trok DATS 24 opnieuw meer nieuwe klanten aan door zijn lage prijzen.

Sinds dit boekjaar zit de bijdrage van de Franse DATS 24-tankstations vervat in de omzet van de Franse Colruyt-winkels. Op blz. 58 en 59 leest u meer over Colruyt Frankrijk.

DATS 24 verwacht dat de rentabiliteit de komende jaren onder druk zal blijven staan. De brandstofprijzen staan laag, wagens worden zuiniger en er is een verschuiving naar alternatieve brandstoffen. Voor het komende boekjaar zijn een twaalfstal nieuwe tankstations voorzien. Op termijn wil de brandstofleverancier groeien naar een 200-tal tankstations in België, evenwichtig gespreid over het hele land.

Continu investeren in milieuaudits

In 2015 kreeg DATS 24 voor het derde jaar op rij het ISO 14001-certificaat voor zijn milieumanagementsysteem. Bedrijven krijgen dit certificaat wanneer ze verregerende inspanningen doen voor het milieu. De brandstofspecialist van Colruyt Group is een van de weinige brandstofleveranciers met dit certificaat. DATS 24 volgt altijd de strengste milieuwetgeving en streeft naar continue verbetering van zijn milieupres-

taties en -beleid. Zo hebben de stations een volledig vloeistofdichte piste en de tankinstallaties een dubbele wand, om milieuverontreiniging te voorkomen.

Populaire workshop met Colruyt Group Academy

De workshop 'Groener de baan op' van DATS 24 bij Colruyt Group Academy trekt steeds meer geïnteresseerden. Consumenten komen er alles te weten over aardgas voor voertuigen en alternatieve vervoermiddelen. En ze kunnen gratis testritten maken met CNG-wagens, elektrische wagens en elektrische fietsen. DATS 24 organiseert deze workshops op verschillende locaties in Vlaanderen en Wallonië en krijgt ondersteuning van Eandis, D'leteren en Granville.

Steun aan acties voor verkeersveiligheid

DATS 24 schenkt veel aandacht aan verkeersveiligheid en ondersteunt de organisaties XIU/JTVOI, de Vlaamse Stichting Verkeerskunde en TFSR vzw. Vooral met XIU/JTVOI is er een uitvoerige samenwerking. DATS 24 werkt communicatiecampagnes uit, biedt promotiemateriaal aan en communiceert uitgebreid over acties van XIU/JTVOI. DATS 24 en XIU/JTVOI bereiken zo 150.000 scholieren. Voor de XIU-wedstrijd Pimp Your Fluo-jacket schonk DATS 24 aan de 5 winnende scholen elk 750 fluohesjes. 61 scholen stuurden een eigen ontwerp voor een fluohesje binnen. De vzw XIU/JTVOI vertegenwoordigt 169 middelbare scholen in Vlaanderen en moedigt jongeren aan om meer reflecterend en fluorescerend materiaal te dragen in het verkeer.



DATS 24 UITGELICHT

DATS 24 doet aardgas doorbreken in Vlaanderen

DATS 24 spaart kosten noch moeite om aardgas voor voertuigen (CNG) in Vlaanderen te doen doorbreken.

De brandstofspecialist investeert fors in de uitbreiding van zijn CNG-netwerk. Tijdens dit boekjaar kwamen er 12 nieuwe stations bij, wat het aantal op 27 brengt. In juli 2016 zal de teller op 40 staan. De brandstofleverancier mikt tegen maart 2018 op 65 CNG-stations in België.

DATS 24 verwacht in 2016 een verdubbeling van het aantal CNG-voertuigen in België naar bijna 5.000. Na het Autosalon piekte de verkoop met meer dan 500 verkochte exemplaren. De grote mediacampagne 'Aardgas komt uit de kast' van DATS 24 en de premies van de aardgasfederatie speelden daarin een belangrijke rol. Bij aankoop van een aardgasauto kregen consumenten een eenmalige premie van EUR 1.000. Na het Autosalon waren alle Vlaamse premies voor 2016 al opgebruikt.

De Vlaamse overheid promoot ook de aankoop van CNG-wagens. Tot 2020 betaal je in Vlaanderen geen belas-

ting op de inverkeerstelling (BIV) en geen jaarlijkse verkeersbelasting.

DATS 24 merkt een algemene stijging in de interesse voor aardgas. Niet alleen consumenten, maar ook bedrijven, overheden en gemeentes tonen belangstelling. Daarnaast groeit het aanbod CNG-auto's jaar na jaar en beginnen steeds meer andere brandstofleveranciers aardgas aan te bieden.

DATS 24 is er evenwel van overtuigd dat aardgas een transitiebrandstof is. "We geloven heel sterk dat rijden op waterstof de toekomst is", zegt business unit manager Raf Flebus. "Maar het zal nog 10 tot 20 jaar duren voor we zover zijn. En zo lang kunnen we niet wachten. De aarde warmt op en onze luchtkwaliteit gaat sterk achteruit. In België, en vooral in Vlaanderen, is de fijn stof-problematiek bijzonder groot. Daarom zetten we nu vol in op CNG. Daarnaast hebben aardgaswagens verschillende voordelen: ze rijden stil en soepel, zijn beter voor de portemonnee en hebben een vergelijkbare autonomie als traditionele wagens."

**MET CNG MAKEN WE
VANDAAG AL WERK
VAN DE LUCHTKWALITEIT**

RAF FLEBUS, BUSINESS UNIT MANAGER DATS 24

Eerste CNG-station in Wallonië

Net na het afsluiten van het boekjaar opende DATS 24 in Gosselies, bij Charleroi, zijn eerste CNG-station in Wallonië. DATS 24 wil de komende jaren CNG ook in Wallonië laten doorbreken en zal verschillende stations openen, te beginnen in Ghislenghien, Braine, Genappe, Jemeppe, Namen en Seraing. DATS 24 hoopt voor de uitbreiding van zijn CNG-netwerk verder te kunnen rekenen op de steun van Waalse overheden en gemeentes.





Symeta is de print- en documentmanagementspecialist van Colruyt Group.

Symeta vereenvoudigt en optimaliseert document- en informatiestromen, beschikt over unieke printtechnologie en is een belangrijke speler in de wereld van gespecialiseerde marketingcommunicatie. Het 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.

Interne klanten zijn goed voor 75% van de omzet, externe klanten voor 25%.

Dit was het eerste volledige boekjaar na het stopzetten van de offsetactiviteiten. Daarin haalde Symeta 21 nieuwe klanten binnen. Dit toont aan dat de ingeslagen weg op veel bijval kan rekenen in de markt. Symeta helpt vooral bedrijven bij relevante en gepersonaliseerde klantencommunicatie. Om zijn naamsbekendheid in de sector verder te vergroten, is Symeta ook actief op vakbeurzen zoals Co-Reach en Drupa.

Symeta zette verder in op het optimaliseren van bestaande activiteiten. Zo investeerde het in een nieuw planningsysteem en in tracking- en tracingssoftware. Die moeten ervoor zorgen dat scherpe deadlines nog vlotter gehaald worden. Tegelijk helpt de software om de bestaande machinecapaciteit rationeler in te zetten.



🔍 UITGELICHT

◦ 2011

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

4,4 MILJOEN EURO
EXTERNE OMZET (-21%)

156
MEDEWERKERS IN VTE (-4)

**SMART PRINT +
DOC SOLUTIONS**

SYMETA.BE

200.000 unieke covers voor Knack

Symeta werkte voor uitgeverij Roularta een opmerkelijke direct mail-campagne uit om nieuwe abonnees te werven voor het weekblad Knack. 200.000 potentiële klanten kregen een weekblad in hun bus, voorzien van een unieke extra cover, gepersonaliseerd met onder meer de voornaam van de bestemming, en een verschillend welkomstgeschenk. Symeta adviseerde bij de selectie van de adressen en de verschillende parameters, en verzorgde het digitale drukwerk.



Elektronische kluis voor medewerkers

Samen met BP&S ontwikkelde Symeta een 'elektronische kluis' voor medewerkers van Colruyt Group. Die krijgen via deze online applicatie bedrijfsgerelateerde documenten, zoals loonbrieven, toegestuurd en kunnen die zowel op het werk als thuis raadplegen. De applicatie is milieuvriendelijk, zorgt voor significante besparingen in print- en verzendkosten en maakt dat documenten zoals de loonstaat sneller beschikbaar en makkelijk opzoekbaar zijn. De elektronische kluis wordt stap voor stap binnen heel de groep uitgerold.



De duurzame energieproducent van Colruyt Group wekt stroom op via windturbines, zonnepanelen, warmtekrachtkoppeling en biomassa. Eoly vertrouwt hiervoor op bestaande technologieën en experimenteert tegelijk met innovatieve technieken zoals waterstof om klaar te zijn voor de toekomst.

Eoly levert duurzame stroom aan de interne ondernemingen en afdelingen van Colruyt Group en aan externen. Eoly onderscheidt zich als een betrouwbare en transparante leverancier en streeft ernaar om samen met zijn klanten hun energieverbruik te verlagen en energievoorziening te verduurzamen.

Op termijn wil Eoly uitsluitend zelfgeproduceerde groene stroom aanbieden. Zo'n 25% van de energie die Eoly aanbiedt, komt voort uit eigen productie. De rest koopt het aan op de groothandelsmarkt. Daarnaast wil Eoly in de toekomst voldoende stroom produceren om de volledige energiebehoefte van de groep te dekken.

Eoly streeft naar een duurzame relatie met de mensen in de buurt van de windparken en biedt hen daarom Eoly Coöperatie de kans om participant te worden.

WE-Power doopt zichzelf om tot Eoly

Eind november 2015 doopte de energieproducent en -leverancier van Colruyt Group zichzelf om tot Eoly. Eoly focust niet alleen op windenergie, maar haalt ook energie uit zonnepanelen en beheert de warmtekrachtkoppeling en het waterstoftankstation op het distributiecentrum Dassenveld in Halle. Eoly zal het bestaande productiepark verder uitbouwen en blijven investeren in innovatieve vormen van energieproductie en -opslag. De naam Eoly prijkt voor het eerst op de turbines op de site Laekebeek in Lot (Beersel).

Eoly is rotsvast overtuigd dat hernieuwbare energie de toekomst is. "Wij willen een voortrekkersrol spelen in de strijd tegen de opwarming van het klimaat. Wij zien het als onze taak om overheden en bedrijven te inspireren met wat we allemaal doen", aldus business unit manager Stephan Windels. "Als erkenning voor onze inspanningen waren we door de Europese Commissie uitgenodigd als spreker op de Klimaatconferentie in Parijs in december 2015."



EOLY WIL EEN VOORTREKKERSROL SPELEN IN DE STRIJD TEGEN DE KLIMAATOPWARMING
STEPHAN WINDELS, BUSINESS UNIT MANAGER EOLY

Betrouwbare energieleverancier

Eoly bevestigde zijn goede eerste stappen als externe energieleverancier. Het garandeert zijn klanten een stabiel aanbod duurzame energie tegen de laagste kost. Eoly helpt zijn klanten ook duurzaam om te springen met energie, onder andere via metingen van het verbruik en via energiebesparende

tips. Externe klanten zijn goed voor 20% van de omzet. Het zijn ondernemers van Retail Partners Colruyt Group, ZEB-winkels en bedrijven waarmee Eoly samenwerkt voor productieprojecten. Eoly verkent via die klanten de b2b-markt en leert de vereisten kennen om dit later op een grotere schaal te doen.

EOLY UITGELICHT

10 turbines begin 2016

Op de site Laekebeek in Lot kwamen er 2 nieuwe turbines bij. In Sint-Pieters-Leeuw bouwde Eoly 3 windmolens langs het kanaal Brussel-Charleroi. Eoly is eigenaar van 1 turbine, het coöperatieve elektriciteitsbedrijf Ecopower van de andere 2. De 3 eigen turbines hebben elk een vermogen van 2 MegaWatt (MW) en produceren voldoende stroom om het verbruik van 4.100 gezinnen te dekken, goed voor een CO₂-reductie van 4.400 ton per jaar. De 3 nieuwe turbines brengen het totaal op 10 bij het afsluiten van het boekjaar. Eoly had al 3 turbines bij het distributiecentrum (DC) Dassenveld in Halle, 1 bij het DC in Ghislenghien, 2 in Ieper en 1 in Spy.

In het voorjaar van 2016 bouwde Eoly een turbine van 3,4 MW op het terrein van Colruyt Group Fine Food Meat in Halle. Die zal rechtstreeks stroom leveren aan de vleesverwerkende activiteit. Daarnaast komen er in het volgende boekjaar nog 4 andere turbines bij op eigen sites. Bij het DC in Ollignies bouwt Eoly een molen van 2 MW en op de site Dassenveld in Halle 3 turbines. Bovendien bereidt Eoly de bouw voor van windparken in de provincie Henegouwen: in Ostiches en Frasnes-lez-Anvaing.



Vergunning voor het leveren van aardgas

De energiespecialist heeft de nodige vergunningen gekregen om in de nabije toekomst van start te gaan als leverancier van aardgas. Eoly is ervan overtuigd dat deze uitbreiding rendabel zal zijn. Het aantal CNG-wagens en -stations stijgt de laatste jaren sterk in België, vooral onder impuls van DATS 24. Lees meer over DATS 24 en aardgas voor voertuigen op blz. 84.

Uitbreiding waterstoftankstation

Op de site Dassenveld in Halle breidde Colruyt Group de capaciteit van zijn waterstoftankstation uit. Met deze uitbreiding en de toevoeging van een brandstofcel wil de groep aantonen dat het haalbaar is om groene stroom op te slaan en te transporteren onder de vorm van waterstof. Eoly staat in voor de productie van de waterstof. Lees meer over waterstof op blz. 31, 32 en 84.

Eoly Coöperatie: klanten investeren in windparken

Colruyt Group richtte Eoly Coöperatie op: een cvba voor particulieren die mee willen investeren in toekomstige windturbines. Coöperanten stellen geld ter beschikking en worden zo mede-eigenaar van alle turbines van Eoly Coöperatie (1 turbine in elk park van Eoly). Ze hebben 1 stem op de jaarlijkse Algemene Vergadering.

Nadat de definitieve vergunningen binnen zijn, krijgen omwonenden voorrang om in te tekenen. Elke coöperant kan intekenen op maximaal 20 aandelen van EUR 250. Participanten krijgen jaarlijks een financiële vergoeding voor hun investering. De coöperatie verwacht om op middellange termijn een dividend te kunnen uitkeren tussen 4% en het wettelijke maximum van 6%. Iedereen die investeert, helpt mee bij het verduurzamen van de energievoorziening in België. Eoly Coöperatie doet voor de bouw van de turbines een beroep op de expertise van Eoly en handelt volgens de waarden van Colruyt Group. De eerste coöperatieve turbine komt bij het distributiecentrum Dassenveld in Halle. Ook in de nieuwe windparken in Frasnes-lez-Anvaing en Ostiches is telkens 1 coöperatieve turbine voorzien. Begin april 2016 hadden 731 particulieren zich aangemeld om te investeren. Colruyt Group zoekt continu goede liggingen voor nieuwe windparken.



OFFSHORE WINDPARKEN UITGELICHT

Colruyt Group pioniert met 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 Parkwind heeft Colruyt Group een indirect belang in de operationele windparken Belwind (24,70%), Northwind (18,04%) en in het toekomstige windpark Nobelwind (24,70%). Korys, de familieholding van de familie Colruyt, en de Vlaamse overheid (via de Participatie Maatschappij Vlaanderen) participeren ook in Parkwind.

De komende jaren blijft Colruyt Group investeren in offshore windenergie. Dankzij Parkwind doet de groep ervaring op in het ontwikkelen, bouwen en runnen van offshore windturbines. De komende jaren bouwt Colruyt Group zijn expertise verder uit samen met zijn partners.

Door te investeren in windparken op zee neemt Colruyt Group zijn maatschappelijke rol op. De offshore windenergie helpt België om zijn energie-aanbod af te stemmen op de vraag. Daarnaast helpt offshore windenergie om de Europese klimaatdoelstelling te halen: tegen 2020 20% van alle nodige energie opwekken uit hernieuwbare bronnen.

Mooie productie voor Belwind en Northwind

De productie van de windparken Belwind en Northwind verloopt volgens plan. Het windpark Belwind werd in 2010 opgestart, telt 55 turbines op de Bligh-zandbank en heeft een capaciteit van 165 MW (MegaWatt). Parkwind heeft een belang van 41,08% in Belwind. Het Japanse conglomeraat Sumitomo Corporation heeft 39,02% in handen, het Nederlandse beleggingsfonds Meewind 19,90%. Northwind werd in 2014 opgestart en staat op de Lodewijk-bank. De 72 turbines van elk 3 MW kunnen 250.000 gezinnen van groene stroom voorzien. Aspiravi heeft 40% van Northwind in handen. Parkwind en Sumitomo Corporation hebben elk 30%.



**HET TOTALE AANTAL
WINDTURBINES
VAN BELWIND &
NORTHWIND**

Herfinanciering Belwind

Het windmolenpark Belwind heeft in december 2015 zijn nog lopende langetermijnkredieten van EUR 400 miljoen volledig geherfinancierd. De looptijd van de kredieten werd ook met 2 jaar verlengd, van 15 naar 17 jaar. In de nieuwe financiering nemen Belfius en de Nederlandse banken Rabobank en ASN Bank de volledige resterende langetermijnschuld over. Belwind ging over tot deze herfinanciering om de terugval van de elektriciteitsprijs op te vangen. Daarnaast zit er vandaag meer liquiditeit in de markt dan in 2009.

Financiering Nobelwind afgerond

De nv Nobelwind rondde in oktober 2015 de financiering af voor de bouw van het gelijknamige windpark voor de Belgische kust. Het windpark Nobelwind komt op de Bligh-zandbank en is de tweede fase van het Belwind-project. De bouw werd in het voorjaar van 2016 opgestart. Nobelwind werkt voor de bouw van dit park voor het eerst samen met zowel Europese als niet-Europese leveranciers. De 50 turbines hebben een totaal vermogen van 165 MW en zullen voldoende stroom produceren om het verbruik van 186.000 gezinnen op te vangen. Het windpark zal operationeel zijn in de tweede helft van 2017. Nobelwind zal zijn elektriciteit op het Belgische net brengen via de gemeenschappelijke elektriciteitskabel met Northwind. Tijdens dit boekjaar werden de vergunningen daarvoor in orde gebracht.

Parkwind bezit ruim 41% van de Nobelwind-aandelen. Het Nederlandse duurzame beleggingsfonds Meewind heeft 19,9% in handen. Het Japanse conglomeraat Sumitomo Corporation bezit 39,02%.

Continue monitoring windparken

De bovengemiddelde productie van de windparken Belwind en Northwind komt onder meer door het degelijke werk van het 'Operations & Maintenance'-team van Parkwind in Oostende. Een gespecialiseerd team van een 15-tal hoogopgeleide medewerkers monitort en beheert continu de werking van alle windturbines en stuurt de onderhoudsteams bij wanneer de productie van een turbine afwijkingen vertoont of wanneer er zich storingen voordoen. Mede door deze continue opvolging hebben de turbines een heel hoge beschikbaarheid en is de productie vandaag hoger dan wat ingeschat was bij de investeringsbeslissing. Het 'Operations & Maintenance'-team staat ook in voor het onderhoud en de uitbating van de hoogspanningsinstallaties op zee. Door zijn onderhoudsteam aan de Belgische kust te vestigen, creëert Parkwind er toegevoegde waarde en tewerkstelling.



AquaValue: studie naar aquacultuur in windparken

Als lid van het AquaValue-consortium onderzoekt Colruyt Group of het technisch en economisch haalbaar is om vis, schelpdieren en zeewieren te kweken in de windparken voor de Belgische kust. AquaValue is een consortium van 11 projectpartners die het potentieel voor geïntegreerde aquacultuur in Vlaanderen en op de Noordzee bestudeert. Door aquacultuur te combineren met de economische activiteiten van de windparken kunnen middelen, ruimte en personeel gemeenschappelijk gebruikt worden.

Vergunning voor Northwester 2

De vergunning voor de bouw van het windpark Northwester 2 werd tijdens dit boekjaar goedgekeurd. Northwester 2 kan een capaciteit van maximaal 224 MW bouwen in de grootste concessiezone in de Noordzee. Northwester 2 ligt ten noorden van de Bligh-bank, op 60 kilometer van de Belgische kust. TTR Energy is de grootste aandeelhouder met een belang van 48%. Colruyt Group heeft een rechtstreeks belang van 30% en bereidt zich intern voor op de volgende stappen van het bouwproces.



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* 91
- *Business Processes & Systems*..... 93
- *Finance* 95
- *People & Organization*..... 96
- *Colruyt Group Academy*..... 98
- *Corporate Marketing* 100
- *Customer Communication & Experiences* 101
- *In Contact* 102
- *Collibri Foundation*..... 103

TECHNICS, REAL ESTATE & ENERGY

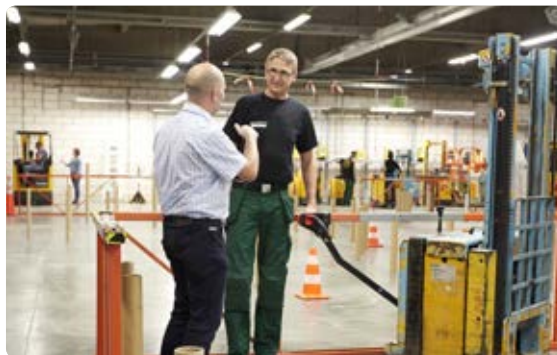
Technics, Real Estate & Energy is de interne technische dienst van Colruyt Group in België en Luxemburg en werkt ook voor de Dreamland-winkels in Frankrijk. De partner ondersteunt de groei van Colruyt Group en levert snel en efficiënt vakwerk. Technics, Real Estate & Energy onderscheidt zich met zijn streven naar duurzame en innovatieve oplossingen en gaat vaak veel verder dan het wettelijk verplicht is.

Technics, Real Estate & Energy biedt een complete service, van studie en ontwerp, over aankoop, bouw en installatie tot onderhoud. De 1.300 medewerkers zijn vakmensen en hebben uiteenlopende profielen. Zo telt de technische dienst onder meer technici, schrijnwerkers en elektriciens, maar ook architecten, ingenieurs, schilders en tekenaars. Samen ontwerpen, bouwen en verbouwen ze winkels, kantoorgebouwen, tankstations, distributiecentra enz. En ze beschermen ze tegen brand en diefstal. Daarnaast onderhouden ze voertuigen, machines en gebouwen en voeren ze installatie- en herstellingswerken uit.

Ten slotte maakt Technics, Real Estate & Energy gebouwen energie-efficiënter door systematisch milieuvriendelijke en duurzame technieken toe te passen en door de milieuhuishouding minutieus op te volgen.

Eigen opleidingscentrum

Technics, Real Estate & Energy startte in september 2015 met een eigen opleidingscentrum. Medewerkers krijgen er snelle en volledige opleidingen in een veilige en gecontroleerde omgeving. Ze leren vlot omgaan met allerlei machines en technologieën, krijgen bijscholingen en volgen introductiecurssussen. Ze leren er ook technieken en vaardigheden die ze niet op de schoolbanken aanleren, bijvoorbeeld voor propaancooling. De technische dienst kan met een eigen vormingscentrum de opleidingen specifiek aanpassen in functie van zijn eigen noden en specialisaties. Daarnaast spaart de afdeling kosten uit door het vakmanschap van zijn medewerkers te vergroten. Door bijvoorbeeld operatoren op te leiden om zelf problemen op te lossen, moet de technische dienst minder een beroep doen op externen voor herstellingen.



Aandacht voor brandveiligheid

Technics, Real Estate & Energy neemt voor de brandveiligheid bijzondere maatregelen die verder gaan dan de wet. De technische dienst ontwerpt en bouwt gebouwen en installaties zo brandveilig mogelijk en maakt medewerkers ook bewust van de gevaren en kosten van een brand. De dienst heeft een eigen monitoringsysteem, zet bouwverantwoordelijken in en gebruikt hulpmiddelen zoals sprinklers, detectoren en infraroodcamera's. Technics, Real Estate & Energy informeert bovendien constructeurs en leveranciers over zijn inzichten en ervaringen bij aangekochte machines en installaties. Deze verregaande inspanningen kunnen op bijval rekenen van verzekeraars en de Hoge Raad voor beveiliging tegen Brand en Ontploffing.

Conceptafdeling houdt winkels fris en modern

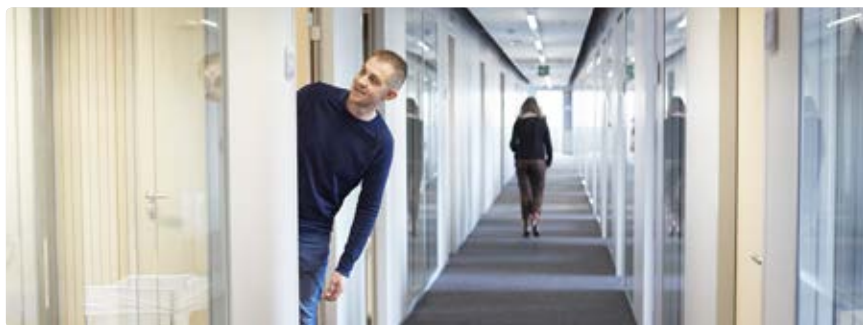
De afdeling Concept werd verder uitgebouwd. Deze afdeling bedenkt nieuwe concepten voor de businessactiviteiten van Colruyt Group en streeft ernaar om de bestaande winkels modern en fris te houden. Doordat deze afdeling deel uitmaakt van de groep kan ze goed inspelen op de spirit van het bedrijf en de specifieke vereisten van de winkelformules. Concept realiseerde onder meer de nieuwe generatie OKay- en Spar-winkels. Meer daarover op blz. 51 en 73.

**BIJ NIEUWBOUW EN VERBOUWINGEN
ZOEKEN WE ALTIJD
DE MILIEUVRIENDELIJKSTE OPLOSSING**

KOEN BAETENS, DIRECTEUR TECHNICS, REAL ESTATE & ENERGY

Nieuwe hoofdzetel in Halle

De werken aan de hoofdzetel in Halle verlopen voorspoedig en worden in het komende boekjaar afgerond. Het nieuwe gebouw werd heel energiezuinig gebouwd. Het sanitair werkt op regenwater, de kantine heeft een groen dak en de thermische inertie van het beton zorgt voor een passieve koeling van het gebouw. De ledverlichting wordt centraal gestuurd en houdt rekening met menselijke aanwezigheid en invallend daglicht. Daarnaast maakt de verluchting gebruik van adiabatische koeling. Dat is een natuurlijk en bijzonder energiezuinig koelsysteem dat lucht koelt door verdamping van water. Vanaf april 2016 namen 350 medewerkers geleidelijk aan hun intrek in het gebouw.



Vergroening wagenpark

Colruyt Group vergroent continu zijn wagenpark. Tijdens dit boekjaar kwamen er 242 personenwagens op aardgas (CNG) bij, goed voor een totaal van 499 CNG-wagens. De groep stimuleert medewerkers die recht hebben op een firmawagen om voor een auto op aardgas te kiezen. Meer dan 30% van de medewerkers die dit boekjaar een nieuwe wagen mocht bestellen, koos een CNG-model. Het ruime aanbod CNG-firmawagens wordt regelmatig uitgebreid met nieuwe modellen. Colruyt Group telde op 31 maart 2016 20 bestelwagens en 1 vrachtwagen op aardgas, 4 elektronische personenwagens, 1 elektronische bestelwagen en 1 waterstofwagen. DATS 24 pioniert in België met CNG. Lees meer daarover op blz. 84.

Noodplannen voor interne partners

Voor alle interne partners werkte Technics, Real Estate & Energy business continuity management systemen (BCM) uit. De technische dienst bracht potentiële bedreigingen in kaart en maakte scenario's om tijdens noodsituaties de continuïteit van de businessactiviteiten te garanderen zonder dat er kostbare tijd verloren gaat. Deze noodplannen worden regelmatig ingeëfend samen met de interne partners. De technische dienst werkt deze plannen regelmatig bij en integreert dan nieuwe inzichten en technologieën.

Herkenbaar de baan op

De dienstvoertuigen van Technics, Real Estate & Energy zitten in een nieuw Colruyt Group-jasje. Met de nieuwe branding toont de technische dienst aan dat het diverse vakgebieden heeft en dat het voor heel de groep werkt. Tegelijk vergroot de groep zo zijn aantrekkingskracht naar nieuwe medewerkers.

Tijdens dit boekjaar begon de afdeling dit nieuwe Colruyt Group-jasje ook op andere communicatiedragers toe te passen. Op werfhekken vind je nu de baseline en in het nieuwe Colruyt Group-winkelcomplex in Jambes krijgen klanten via banners aan de roltrap informatie over de duurzaamheid van het gebouw. Deze vorm van communicatie zal de komende jaren verder uitgebouwd worden.



BUSINESS PROCESSES & SYSTEMS

Business Processes & Systems (BP&S) zorgt voor 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. Zo zorgt BP&S ervoor dat alle medewerkers efficiënter kunnen werken.

BP&S telt heel wat uiteenlopende profielen: van business process analyst over business architect tot software engineer en project-manager. De afdeling speelt in op de eisen van de snelle technologische ontwikkelingen en vertaalt die naar de specifieke noden van Colruyt Group.

Business Processes & Systems telt 950 medewerkers in België, 50 in Frankrijk en 330 in India. De afdeling in India vangt mee het tekort aan IT-profielen in België op. Voor het flexibel inzetten van professionele IT-krachten en het continu binnenbrengen van nieuwe expertise werkt BP&S nauw samen met externe partners.

650
PROJECTEN
WAAR BP&S
AAN MEEWERKTE

IDnet: het collectieve brein van Colruyt Group

Alle medewerkers kunnen voortaan met al hun grote en kleine ideeën terecht op de intranetapplicatie IDnet. Dit gebruiksvriendelijke platform verzamelt alle ideeën en maakt het bovendien makkelijker om ze uit te voeren. IDnet is de opvolger van de Groene Telefoon. Die bestond al sinds de jaren 70.

IDnet wil een continue instroom op gang brengen van alle mogelijke ideeën: voor een nieuw product, een andere winkelinrichting, een aangepaste werkmethode enz. Iedereen kan op het platform meediscussieren over de geposte voorstellen en meedenken over een verdere uitwerking ervan. Daarnaast wil IDnet ook een plaats zijn om gedachten uit te wisselen over actuele topics zoals de verkeersfiles.

Door zo veel mogelijk medewerkers te betrekken en hen te ondersteunen, wil IDnet de motivatie, arbeidsvreugde en het ondernemerschap verhogen. Colruyt Group wil dat het platform in heel de firma en op alle niveaus gaat leven en mikt in het eerste jaar op 3.000 voorstellen. BP&S ontwierp het nieuwe platform en werkte voor de realisatie ervan samen met interne en externe partijen.



Ondersteuning bij logistieke projecten

BP&S gaf in dit boekjaar verregaande ondersteuning bij verschillende logistieke projecten. Samen met het externe automatisatiebedrijf Intrion hielp BP&S bij het op punt zetten van het hoogbouwmagazijn in het nieuwe distributiecentrum (DC) in Ath/Lessines. In het DC van Collect&Go introduceerde BP&S een warehousemanagementsysteem. Daarnaast gaf BP&S ondersteuning bij de verhuis naar het nieuwe DC van OKay en Bio-Planet in Lot. En bij de integratie van Alvocol NV bij Retail Partners Colruyt Group hielp BP&S bij het op elkaar afstemmen van de IT-platformen. Lees meer over de integratie van Alvocol NV op blz. 71.

Eerste elektronische prijsetiket met kleuren

BP&S en Colruyt Laagste Prijzen testen in de Colruyt-winkel in Avelgem als eersten in België een elektronisch prijsetiket met kleuren. De technologie lijkt op die van e-readers en zorgt ervoor dat het etiket duidelijk leesbaar is. Alle rode prijzen worden ook in de bijhorende rode kleur weergegeven.

Colruyt kan met het nieuwe systeem centraal doorgestuurde prijsreacties sneller in de rayon krijgen en correcte prijsaanduidingen nog beter garanderen. Daarnaast hoeft Colruyt geen etiketten meer te printen, te transporteren en in de rayon te plaatsen. Winkelmedewerkers krijgen zo meer tijd voor kerntaken zoals producten uitzetten en in verbinding gaan met de klant. Colruyt zal in de nabije toekomst nog 2 winkels uitrusten met elektronische prijsetiketten.



BP&S India bekroond

De informatica-afdeling van BP&S in India werd bekroond met een 'Excellence in Employee Award 2016' op het World HRD Congress in Mumbai, India. De award werd toegekend voor het enthousiasme waarmee de 330 medewerkers zich inzetten voor uiteenlopende activiteiten, waar soms ook familie bij betrokken wordt. Volgens divisie manager Hari Subramanian illustreert de grote betrokkenheid hoe de medewerkers groepswaarden zoals respect, samenhang en geloof in de praktijk omzetten.

Gezocht: nieuwe collega's voor uitdagende projecten

BP&S is constant op zoek naar nieuwe medewerkers en rekruteert nu meer via sociale media zoals LinkedIn. Opvallend daarbij is dat BP&S-medewerkers als ambassadeurs fungeren en meehelpen bij de zoektocht naar nieuwe collega's. Ze posten vacatures en tonen met testimonials hoe uitdagend en interessant hun job is. BP&S doet veel inspanningen om zijn naamsbekendheid en aantrekkelijkheid als werkgever verder te verhogen. BP&S zoekt vooral functioneel analisten, business process analisten, business process engineers en projectmanagers.

1 platform voor 3 enseignes

Begin 2016 maakten Dreambaby, Collishop en Dreamland de overstap naar 1 gemeenschappelijk e-commerceplatform. Deze migratie gebeurde in verschillende fases. De vernieuwde Collishop-website en Dreamland-webshop gingen in september en oktober live. Voor de Dreambaby-site en geboortelijstapplicatie was dat 2016.

De websites hebben meer functionaliteiten, zijn vlot raadpleegbaar op smartphones en tablets en maken online kopen makkelijker. De non-foodmigratie is een van de grootste e-commerceprojecten in de Belgische distributie van het afgelopen jaar. Meer dan 100 mensen werkten tegelijk aan het project: zowel interne medewerkers van Collishop, Dreamland, Dreambaby, BP&S en het communicatiebureau CCX als externen van IBM, TCS, Piclixir, Internet Architects en Nascom.

FINANCE

De directie Finance ondersteunt alle businessactiviteiten binnen Colruyt Group. Ze biedt een volledig servicepakket aan: van facturatie-ondersteuning en boekhouding, over financiële en analytische rapportering en het opstellen van vooruitzichten, tot financieel risico-beheer en handelsjuridische ondersteuning. De directie telt ongeveer 400 medewerkers in België, Frankrijk, India en Luxemburg. Finance bekijkt continu hoe het zijn efficiëntie en effectiviteit kan verbeteren om zo zijn dienstverlening naar een nog hoger niveau te tillen.



**3.000
INKOMENDE
FACTUREN
PER DAG**

Nieuw ERP-systeem voor cash management

Finance investeert continu in de modernisering van zijn afdeling, onder andere met de stapsgewijze installatie van een nieuw ERP-systeem (Enterprise Resource Planning). In het afgelopen boekjaar werd met succes de cash & liquidity managementmodule van SAP geïntroduceerd.

Met deze SAP-module kan Finance de in- en uitgaande geldstromen efficiënt opvolgen en zo de bijna EUR 20 miljard aan kasstromen tot op detailniveau herkennen, opsplitsen en analyseren. Dat is belangrijk voor het dagelijkse cash management en voor cash forecast-activiteiten. Bovendien kan Finance zo makkelijk beslissingen nemen over beleggingen en over de liquiditeitspositie rapporteren aan het management. Ten slotte zorgde de implementatie van SAP voor een toename van de arbeidsvreugde bij de betrokken medewerkers.

Colruyt Group wil de SAP-applicatie voor Finance de komende jaren geleidelijk uitrollen. De nieuwe ERP maakt deel uit van een groepsprogramma en helpt de financiële processen te borgen en de geïntegreerde procesmatige werking van de organisatie te ondersteunen.



PEOPLE & ORGANIZATION

People & Organization coördineert en ondersteunt het personeelsbeleid van Colruyt Group. De 5 afdelingen hebben 1 gemeenschappelijk doel: vakmanschap brengen in het duurzaam ondersteunen, ontwikkelen en verbinden van mens, team en organisatie. De HR-partner biedt een volledige ondersteuning, van loonverwerking en aanwervingen, over een preventie- en medische dienst tot sociaal en juridisch advies en onderhandelingen met sociale partners. People & Organization peilt ook naar de behoeften inzake ontwikkeling van mens, team en organisatie. De partner heeft een kenniscentrum met HR-domeinen zoals mens- en teamontwikkeling, renummeratie, persoonlijke groei, gezondheid en vakmanschap. Colruyt Group Academy is een nauwe partner van People & Organization. De Academy omvat de interne opleidingen voor de medewerkers van de groep en de externe workshops voor consumenten. Lees meer over de academy op blz. 98 en 99.

8.560
GESPREKKEN ZORGEN VOOR
3.343
AANWERVINGEN

Koen De Maesschalck verkozen tot HR-manager van het jaar

In mei 2015 werd Koen De Maesschalck, verkozen tot HR-manager van het jaar door het zakenmagazine Trends en een onafhankelijke expertenjury. De jury loofde het moderne HR-beleid in een sector waarin de medewerkers een cruciale rol spelen en die het door de economische conjunctuur niet gemakkelijk heeft. Een beleid dat oog heeft voor diversiteit en flexibiliteit, en dat ook jobrotatie binnen de groep stimuleert, waardoor medewerkers zich verder kunnen ontwikkelen. Colruyt Group ziet deze bekroning als een externe bevestiging van zijn HR-beleid.

Verschuiving aan de top

Op 1 oktober 2015 stopte Koen De Maesschalck na 7 jaar als directeur People & Organization en Colruyt Group Academy. De Maesschalck is voortaan verantwoordelijk voor de nieuwe divisies In Contact en Corporate Affairs & Communication. Hij ontfermt zich zo over het nieuwe contactcenter, de interne communicatie en public affairs. Liesbeth Sabbe, divisie manager Consultancy & Solutions bij BP&S, volgde De Maesschalck op. Sabbe zal de professionalisering, die de directie onder de leiding van De Maesschalck doormaakte, verder vorm en richting geven.

Rekruteren via Facebook en LinkedIn

Colruyt Group gebruikt steeds meer online kanalen om nieuwe medewerkers te vinden en zijn aantrekkelijkheid als werkgever te vergroten. Naast de vernieuwde jobsite zet de groep in op sociale media. Op de Facebook-pagina 'Werken bij Colruyt Group' vertellen medewerkers wat hun job inhoudt, wat ze er leuk aan vinden en hoe de groep voor hen het verschil maakt als werkgever. De groep gebruikt LinkedIn onder meer voor de zoektocht naar specifieke BP&S-profielen. Lees op blz. 94 hoe dit gebeurt. Colruyt Group voorziet voor het boekjaar 2016-2017 3.500 vacatures.



Investeren in loopbaanoriëntering

Colruyt Group wil medewerkers helpen om beter inzicht te krijgen in hun vakmanschap en loopbaandoelstellingen en deed daarvoor een test rond loopbaanoriëntering bij OKay, Bio-Planet en BP&S. De test nam 2 jaar in beslag en de resultaten zijn positief. Een honderdtal medewerkers volgden een traject van enkele maanden en kregen een beter inzicht in hun competenties, talenten en drijfveren. Ze kunnen meer doordachte carrièrekeuzes maken en krijgen concreet advies over welke jobs binnen de firma bij hen passen.

People & Organization wil de service rond loopbaanoriëntering in de toekomst verder uitrollen en onderzoekt de voordelen van andere hulpmiddelen zoals workshops. "Al deze initiatieven maken deel uit van ons streven naar duurzame loopbanen en dat doorheen gans de carrière", aldus Liesbeth Sabbe, directeur People & Organization. "Bij Colruyt Group willen we mensen waarderen, erkennen en de kans geven om te groeien. Interne mobiliteit is een speerpunt binnen ons beleid. Jaarlijks veranderen een duizendtal collega's binnen de groep van functie."

Partnerships met hogescholen

People & Organization heeft sinds dit boekjaar iemand voltijds in dienst om de partnerships met hogescholen verder uit te bouwen. De groep werkt al enkele jaren samen met verschillende universiteiten en hogescholen om zo beter elkaars wereld te leren kennen, synergieën te zoeken en vacatures in te vullen. Elk jaar heeft Colruyt Group ruim 100 vacatures voor juniorprofielen in verkoop, logistiek en centrale diensten. Het gaat om doorgroefuncties zoals kandidaat-gerant of kandidaat-teamleider logistiek en andere juniorfuncties in procesbeheer, marketing, aankoop, financiën, enz.

163 studenten op vijfde jobdag

163 studenten kwamen naar de 2 jobdagen voor laatstejaars masters en bachelors. De studenten maakten kennis met de talrijke mogelijkheden die de retailgroep te bieden heeft. Op het programma stonden rondleidingen, workshops en gesprekken met medewerkers en selectieverantwoordelijken. Van de 115 studenten die vorig jaar langskwamen op de jobdag zijn er 17 aan de slag gegaan binnen de groep.



**BIJ COLRUYT GROUP WILLEN WE
MENSEN WAARDEREN, ERKENNEN
EN DE KANS GEVEN OM TE GROEIEN**

LIESBETH SABBE, DIRECTEUR PEOPLE & ORGANIZATION

Colruyt Group Academy omvat de interne opleidingen voor de medewerkers van Colruyt Group en de externe workshops voor consumenten.

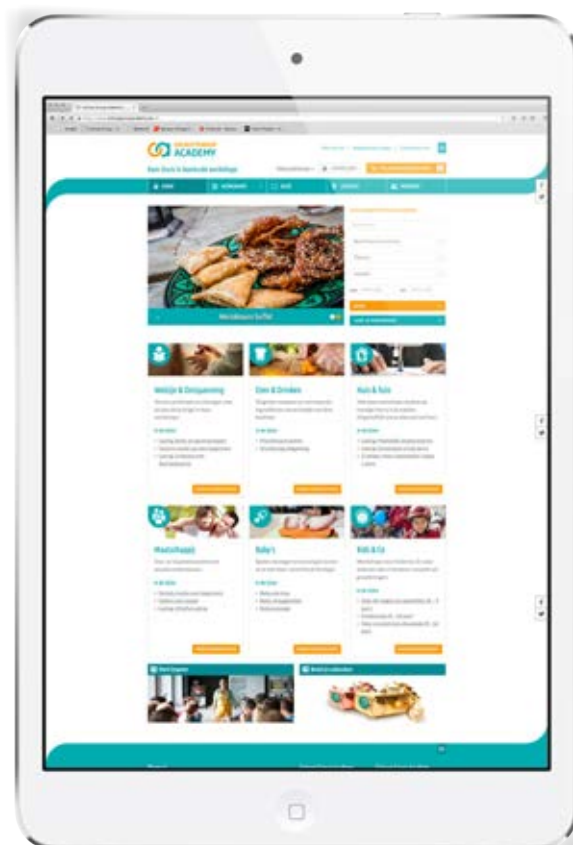
Elk jaar investeert de groep zo'n 3,44% van de loonmassa in vorming voor zijn medewerkers, of zo'n EUR 37,98 miljoen. De groep doet dit vanuit het geloof dat de onderneming groeit in de mate dat de mensen groeien, in kennis, vaardigheden en persoonlijkheid. Ontwikkeling is in die zin een gedeelde verantwoordelijkheid tussen werkgever en werknemer. Medewerkers volgen jobgebonden opleidingen, bedrijfsgebonden cursussen en trainingen voor persoonlijke ontwikkeling. In dit boekjaar namen 18.685 medewerkers deel aan een opleiding.

Sinds 2012 kunnen particulieren in België workshops volgen bij Colruyt Group Academy. De 1.600 workshops vinden plaats in 7 ontmoetingscentra en gaan over dagelijkse thema's rond bewuster leven. Ze zijn onderverdeeld in 6 categorieën: Eten & Drinken, Huis & Tuin, Welzijn & Ontspanning, Maatschappij, Kids & Co en Baby's. Ontmoeting en inspiratie staan centraal in een open en ongedwongen leeromgeving. De workshops hebben democratische prijzen en worden inhoudelijk ondersteund door leveranciers en interne en externe specialisten.

Vernieuwde website voor particulieren

Begin september 2015 lanceerde Colruyt Group Academy zijn nieuwe website colruytgroupacademy.be.

Op het menu: nieuwe functionaliteiten, inspiratie en een eenvoudigere navigatie, ook op tablets en smartphones. Deelnemers kunnen nu online betalen via Bancontact, Mastercard of Visa. En er is een blog met de laatste nieuwtjes, tips & tricks, recepten en posts van lesgevers. Persoonlijke ervaringen kunnen surfers delen via de Facebook-pagina en het Twitter- en Instagramprofiel van de Academy. Naast een maandelijkse nieuwsbrief stuurt de Academy ook mails uit met een overzicht van de inschrijvingen.



**VIA DE ACADEMY
NEEMT COLRUYT GROUP
ZIJN MAATSCHAPPELIJKE ROL OP**

ERIC VANOPHALVENS, MANAGER COLRUYT GROUP ACADEMY

Nieuwe tool voor interne opleidingen

Vanaf het voorjaar van 2016 is academy.store de nieuwe opleidingstool voor alle interne opleidingen. Het online platform is raadpleegbaar via intranet. Met academy.store wordt het volledige opleidingsaanbod toegankelijker voor iedereen en kunnen medewerkers hun opleidingen beter opvolgen. Ze schrijven zich in waar en wanneer ze willen en vinden op academy.store het volledige trainingsaanbod, hun leerhistoriek en geplande trainingen. Ze lezen er nieuwtjes en kunnen een persoonlijke wenslijst opstellen met interessante opleidingen voor de toekomst.



Populair aanbod voor consumenten

Colruyt Group Academy blijft zijn groei-coers voortzetten. Het aanbod workshops steeg van 1.200 naar 1.600 en sinds het voorjaar van 2016 kunnen groepen workshops op maat volgen. In 2015 namen 20.000 mensen deel aan workshops.

In oktober 2015 ging er een gloednieuw ontmoetingscentrum open in Namen. Colruyt Group Academy heeft zo 7 ontmoetingscentra in 6 regio's. In 2016 komen er ontmoetingscentra bij in Ukkel en Hasselt. Tegen 2019 zullen er ook workshops plaatsvinden in Melle, Kortrijk en Antwerpen.

Colruyt Group Academy voelt dat het met zijn aanbod inspeelt op hedendaagse noden. De workshops zijn steeds sneller volzet, de deelnemers zijn enthousiast en een groeiend aantal bedrijven toont interesse om samen te werken. Voor Colruyt Group, zijn winkelformules en zijn leveranciers vormen de workshops een ideaal instrument om in verbinding te gaan met klanten en te voelen wat er bij de mensen leeft. Tegelijkertijd kunnen consumenten via de Academy ontdekken waar Colruyt Group voor staat. Ten slotte is de academy voor Colruyt Group een handige manier om zich in de maatschappij te verankeren. "Via de Academy nemen we onze maatschappelijke rol op", zegt Eric Vanophalvens, manager Colruyt Group Academy. "Ik denk dan aan workshops als 'Koken met restjes', 'Zomerdessertjes met minder suiker' en 'Veilig leren fietsen in het verkeer'."

Het doel is om de komende jaren te blijven groeien en het aantal workshops verder uit te breiden. De Academy vernieuwt continu zijn aanbod en wil zoveel mogelijk inspelen op maatschappelijke trends en de noden van de consument. Zo wordt in het voorjaar van 2017 het aanbod uitgebreid met lezingen. Colruyt Group Academy voorziet op termijn een potentieel van 4.000 workshops en 80.000 deelnemers.

CORPORATE MARKETING

Corporate Marketing heeft een driedelige opdracht. Ten eerste geeft de afdeling strategische ondersteuning aan de directies en aan de marketingafdelingen van de winkelformules, ook in Frankrijk. Daarnaast bepaalt Corporate Marketing de marketingstrategie van Colruyt Group en van submerken zoals Colruyt Group Academy en Colibri Foundation. Ten slotte staat de afdeling in voor het brandmanagement van huismerken zoals Boni Selection, Everyday, Dreamland, Dreambee, Kangourou enz. Zo ontwikkelt Corporate Marketing de corporate branding binnen Colruyt Group, en dat op basis van een sterke identiteit, slimme positionering en een herkenbare huisstijl.

Boni Selection Bio vervangt huismerk Bio-Time

Boni Selection Bio is sinds dit boekjaar het nieuwe huismerk van Colruyt Group voor alle biologische voeding die voordien onder Bio-Time zat. Alle 250 producten worden geleidelijk omgeschakeld. Boni Selection Bio is verkrijgbaar bij Colruyt, OKay, Bio-Planet, Spar, de Franse Colruyt-winkels en het food-servicebedrijf Solucious. De producten zijn herkenbaar aan hun felgroene verpakking, het Boni Selection-logo en een grote aanduiding 'bio'. Door biologische producten via Boni Selection te verkopen, wil Colruyt Group bio toegankelijker maken. Daarnaast kadert de omschakeling in de vereenvoudiging van de winkelassortimenten met 3 duidelijk te onderscheiden merkklagen: de nationale merken, het 'thuismerk' Boni Selection en het goedkope huismerk Everyday. Lees meer daarover op blz. 44 bij Colruyt Laagste Prijzen.



Disj, een maaltijdbox voor en door studenten

Colruyt Group lanceerde als eerste een maaltijdbox op maat van studenten: Disj. Na de testfase in Leuven zette Colruyt Group Disj begin 2016 verder in de markt. De service werd uitgebreid naar Gent en Brussel. De doelgroep werd vergroot naar alle jongvolwassenen in de stad en de recepten werden er nog beter op afgestemd. Het online te reserveren pakket kost EUR 22,50 en bevat alle ingrediënten voor 3 recepten, 4 maaltijden en 2 tussendoortjes. Elke stad heeft 3 afhaalpunten. Disj heeft een eigen website en zet vol in op communicatie via sociale media zoals Facebook en Instagram.

Disj werd ontwikkeld samen met studenten. Zij testten recepten en gaven input voor naam, logo, verpakking, communicatie enz. Het is een voorbeeld van hoe Colruyt Group via cocreatie zijn streven naar innovatie in de praktijk brengt. Tegelijkertijd verkent de groep zo ook een nieuw businessmodel en een nieuwe doelgroep. Daarnaast was het een prima oefening in snelheid en projectmanagement.

Bekroning tot beste Belgische merk

Tijdens de eerste editie van 'Best Brands – Belgium' is Colruyt Group uitgeroepen tot beste Belgische merk. Uit dit onderzoek blijkt dat het bedrijf positieve ervaringen oproept en consumenten de groep associëren met innovatie. Dit initiatief van onderzoeksbureau GfK België en Serviceplan Group meet zowel het economische succes van een merk als de populariteit bij de consument. 2.300 huishoudens werden hiervoor tussen oktober en november 2015 bevroegd. Voor Colruyt Group is deze bekroning een erkenning voor de inspanningen die het elke dag levert voor zijn klanten, medewerkers en de maatschappij.

CUSTOMER COMMUNICATION & EXPERIENCES

Customer Communication & Experiences (CCX) is het communicatiebureau van Colruyt Group. Het vertaalt de commerciële en marketingdoelstellingen van de verschillende merken in doelgerichte communicatie. CCX blinkt uit in gepersonaliseerde klantencommunicatie en brengt de juiste boodschap bij de juiste persoon langs het juiste kanaal. Als interne partner voelt Customer Communication & Experiences de noden van zijn klanten heel goed aan en slaagt het er ook in om daar goed op in te spelen. Zo is CCX betrokken bij bijna alle communicaties van Colruyt Group. Denk maar aan folders, mailings, campagnes, het personeelsblad, het jaarverslag, websites, apps, videojournaals, webshops, strategieën voor sociale media enz.

CCX volgt de laatste marktontwikkelingen op het gebied van marketing, communicatie en technologie op de voet en biedt een ruime waaier diensten. Zo beschikt CCX over een hoogtechnologische videostudio, een grote fotostudio, een uitgebreide online afdeling en een unieke print- en documentmanager. Voor specifieke projecten doet CCX een beroep op externe expertise. Met 600 vaste medewerkers en 135 freelancers is CCX het grootste communicatiebureau van België.

Nieuwe naam en directie

Tijdens dit boekjaar werden het communicatiebureau Premedia, de print- en documentmanager Symeta en de digitale poot E-factory samengebracht onder 1 directie: Customer Communication & Experiences (CCX). De nieuwe naam verwijst naar de gemeenschappelijke opdracht: klanten een totale merkbeleving bezorgen met doelgerichte communicatie langs verschillende kanalen. Op die manier krijgen klanten eenzelfde beleving, en dat zowel online, via printmedia, op schermen in de winkel enz.

Door het samenbrengen van verschillende competenties kunnen Premedia, Symeta en E-factory hun krachten bundelen en efficiënter, effectiever en wendbaarder te werk gaan. Op die manier komen ze beter tegemoet aan de noden van hun klanten en spelen ze nog beter in op de snel veranderende wereld en de verschuiving naar digitale communicatie. Daarnaast biedt de integratie voordelen op het gebied van personeelszaken en de vereenvoudiging van de juridische groepsstructuur. De merknaam Symeta blijft behouden voor de externe activiteiten rond print- en documentmanagement.



Prijsbarometercampagne voor Colruyt

CCX werkte begin 2016 voor Colruyt Laagste Prijzen een gepersonaliseerde communicatiecampagne uit die de lokale prijsverschillen met concurrenten nog scherper in de verf zet. De boodschap was telkens dezelfde: Colruyt is de goedkoopste. Een staafdiagram toont het prijsverschil met de concurrentie in de buurt. Verschillende kanalen werden ingezet: baanaffiches, online banners, folders, digitale schermen in de winkel, kastickets, sociale media, e-mails, direct mailings enz. CCX zal ook in de toekomst dergelijke campagnes uitwerken voor Colruyt, altijd gebaseerd op concrete cijfers. Lees meer over de laagsteprijzenpolitiek van Colruyt Laagste Prijzen op blz. 43 en 44.



IN CONTACT

In Contact is het contactcenter voor alle externe en interne klanten van Colruyt Group in België. Een aantal diensten van deze divisie bedienen de klanten van de commerciële formules. De andere diensten verzorgen het contact met medewerkers, leveranciers en de andere partners van Colruyt Group. In Contact behandelt vragen langs verschillende kanalen: telefoon, mail, post, sms, webformulieren, sociale media enz.

De medewerkers van het contactcenter zijn gespecialiseerd in het vanop afstand bedienen van klanten. In alles wat ze doen, staat de klant centraal. Colruyt Group geeft de nodige ondersteuning en middelen zodat de medewerkers van In Contact de nodige vakkennis ontwikkelen: opleidingen, kwaliteitscoaching enz. Daarnaast investeerde de groep in moderne technologie, tools en een ergonomische bureau-uitrusting.

Nieuw contactcenter voor heel Colruyt Group

De nieuwe divisie In Contact ging in het voorjaar van 2016 van start en groepeerde een groot aantal klantendiensten en helpdesks die vroeger in verschillende businessactiviteiten en ondersteunende afdelingen zaten. Het doel van het nieuwe contactcenter is om klanten nog beter te bedienen en hun tevredenheid te versterken. Dankzij gedeelde processen, informatie en software wil Colruyt Group klanten een veel consistentere, snellere en betere dienstverlening bieden. Het samenbrengen van verschillende helpdesks en klantendiensten zorgt ook voor efficiëntiewinst en kostenbesparingen. Daarnaast creëert de oprichting van In Contact nieuwe mogelijkheden om klanten beter te leren kennen. Op basis van de aangereikte feedback en ervaringen kunnen de businessactiviteiten en ondersteunende afdelingen hun werking en service verder optimaliseren.



Geleidelijke integratie

Het nieuwe contactcenter integreert geleidelijk aan de verschillende klantendiensten en helpdesks en verhoogt ook stelselmatig zijn diensten en service. Zo zullen vanaf oktober 2016 alle medewerkers van Colruyt Group met hun vragen op 1 centraal nummer terecht kunnen. In het najaar van 2016 breidt In Contact ook zijn openingsuren uit om nog beter bereikbaar te zijn. Klanten kunnen dan van maandag tot en met zondag bij In Contact terecht.

In juni 2016 neemt een groot deel van de diensten van In Contact zijn intrek in het vernieuwde gebouw op de site Wilgenveld in Halle. Enkele diensten zullen decentraal blijven werken. Een 200-tal medewerkers van de vroegere klantendiensten verspreid in de hele organisatie maakten de overstap naar In Contact.



Met Collibri Foundation steunt Colruyt Group vormingsprojecten in ontwikkelingslanden en in België. Het doel is om via onderwijs en opleiding jongeren sterker te maken zodat ze hun toekomst zelf in handen kunnen nemen. Het bedrijfsfonds stimuleert jongeren om hun talenten te ontplooiën en verbindt ook jongeren van Noord en Zuid via uitwisselingsinitiatieven.

De vormingsprojecten van Collibri Foundation in landen in ontwikkeling gaan altijd gepaard met de uitbouw van duurzame ketenprojecten voor het thuismerk Boni Selection. Het fonds zet daarbij vooral in op de vorming van jonge boeren. Een mooi voorbeeld is het koffieproject in Burundi op blz. 27 en 28.

Colruyt Group geeft financiële steun en maakt mensen vrij om voor het fonds te werken. Daarnaast kunnen klanten van Colruyt, OKay, Bio-Planet en Spar en medewerkers van de groep het fonds steunen via acties rond Boni Selection. Colruyt Group verdubbelt daarna telkens de opbrengst van die acties. Om de fondsen zo doeltreffend mogelijk in te zetten, werkt de groep samen met de Koning Boudewijnstichting en specialisten in persoonlijke groei en ontwikkelingssamenwerking. 6 medewerkers van de groep zijn ambassadeur van een project. Ze leren hun project van a tot z kennen, maken een inleefreis en communiceren over hun project naar medewerkers en klanten. Dat doen ze 2 jaar lang.

EUR 60.046 voor Senegalese bananenboeren

Begin maart 2016 zamelde Collibri Foundation EUR 60.046 in voor een nieuw vormingsproject in Senegal. Onder het motto 'Alle beetjes helpen' konden klanten bij Colruyt, OKay, Bio-Planet en Spar losse bananen van het huismerk Boni Selection Bio kopen voor EUR 1 per stuk. De opbrengst van de actie werd door Colruyt Group verdubbeld en ging integraal naar het vormingsproject. Collibri wil jongeren in het Senegalese Tambacounda structureel helpen met vorming en opleiding. Zo kunnen ze later aan de slag in eigen streek en zelf initiatieven voor duurzame ontwikkeling opstarten. Tegelijkertijd steunt Collibri Foundation in Tambacounda ook boerencoöperaties in het kader van een ketenproject. Het bedrijfsfonds wil op korte termijn 'hun' biobananen op de Belgische markt verkopen via de voedingswinkels van Colruyt Group.



Delegatie medewerkers naar Indonesië

In de zomer van 2015 maakte een delegatie van Colruyt Group een inleefreis naar Indonesië. Collibri Foundation werkt daar al 15 jaar aan beter onderwijs. De delegatie, met daarbij ambassadrice Nancy Geeroms, leerde de scholen en universiteiten kennen, ging op bezoek bij de studenten thuis en dompelde zich onder in de lokale cultuur. De deelnemers van de inleefreis volgen een persoonlijk leertraject. De opgedane kennis en ervaring helpen hen in het verder ondersteunen van Collibri Foundation.

In het najaar van 2015 liep ook voor de zesde keer op rij een Indonesische student stage op de hoofdzetel van Colruyt Group in Halle. Iva Fitria (22) is een van de bijna 200 Indonesische leerlingen met een studiebeurs van Collibri Foundation en leerde tijdens haar stage de firma van nabij kennen.



Vernieuwde website

De website collibrifoundation.org zit sinds juli 2015 in een nieuw jasje. Collibri Foundation gebruikt de site als eerste communicatiemiddel om een breed publiek te informeren over zijn projecten en inspanningen. De ambassadeurs doen er verslag over het verloop van hun projecten en delen er hun persoonlijke ervaringen.

COLRUYT GROUP IN CIJFERS

1. Activiteiten

1.1. Gerealiseerde investeringen

(In miljoen EUR)	2015/2016	2014/2015
I. Detailhandel (retail)	292,6	279,4
Colruyt-winkels België en Luxemburg	109,9	112,6
OKay, Bio-Planet en Cru	31,5	19,3
Dreamland België en Frankrijk en Dreambaby	5,1	4,8
Colruyt Frankrijk en DATS 24 Frankrijk	9,2	10,6
Retail overige en onroerend goed	136,9	132,1
II. Groothandel en Foodservice	31,0	51,3
Groothandel	7,6	8,5
Foodservice	11,6	14,4
Onroerend goed	11,8	28,4
III. Overige activiteiten	24,9	10,5
IV. Niet-toegewezen corporate activiteiten	39,2	27,7
Totaal geconsolideerd Colruyt Group	387,7	368,9

De stijging van de investeringen gedurende de verslagperiode is in hoofdzaak toe te schrijven aan:

- de bouw van nieuwe winkels voor Colruyt, OKay / OKay Compact en Bio-Planet in België;
- de bouw van een nieuwe administratieve vleugel op de site Wilgenveld in Halle;
- de bouw van een bijkomende productiefaciliteit voor Colruyt Group Fine Food in Halle;
- de afwerking van het distributiecentrum van OKay en Bio-Planet in Lot;
- de start van de restyling van de administratieve gebouwen in Halle;
- de investering in nieuwe frigokarren met de liquid-ice technologie;
- de investeringen in CNG en andere groene energie-installaties.

Exclusief eventuele acquisities of participaties, verwacht Colruyt Group voor het boekjaar 2016/2017 een investeringsprogramma van maximaal EUR 385 miljoen te realiseren. Het merendeel van de investeringen gaat naar nieuwe of te verbouwen winkels en stations in België en in Frankrijk. De andere te verwachten investeringen zijn de afwerking van de productiefaciliteit voor Colruyt Group Fine Food in Halle, de afwerking van de nieuwe administratieve vleugel op de site Wilgenveld in Halle, de restyling van de administratieve gebouwen in Halle, de bouw van verschillende leerhuizen voor Colruyt Group Academy in België en ten slotte de verdere investeringen in de liquid ice-technologie en groene energie.

1.2. Distributiecentra en administratieve gebouwen

	m ²	aantal
Productie/distributiecentra		
België ⁽¹⁾	553.753	21
Frankrijk		
Foodretail	29.160	2
Leveringen aan zelfstandigen	25.000	1
Foodservice	90.438	18
Herverdelingsplatformen	16.169	22
Administratieve gebouwen (bureeloppervlakte) in België ^{(1) (2)}	126.543	25 sites

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

(2) In het kader van de nieuwbouw van Fase 1 en de verbouwingwerken 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

	15/16	14/15	13/14	12/13	11/12
BELGIË + LUXEMBURG					
Colruyt					
- aantal ⁽¹⁾	237	236	234	227	221
waarvan extern gehuurd	19	21	19	22	22
- in '000 m ²	395	384	373	349	343
OKay ⁽²⁾					
- aantal	120	110	98	88	80
waarvan extern gehuurd	22	19	12	11	11
- in '000 m ²	70	63	56	49	44
Bio-Planet					
- aantal	19	13	11	8	7
waarvan extern gehuurd	10	7	5	3	3
- in '000 m ²	13	9	8	6	5
Dreamland					
- aantal	42	41	39	38	35
waarvan extern gehuurd	15	16	15	13	12
- in '000 m ²	78	77	74	72	68
Dreambaby					
- aantal	23	22	17	11	9
waarvan extern gehuurd	11	11	11	6	4
- in '000 m ²	14	13	10	7	5
Cru					
- aantal	1	1			
waarvan extern gehuurd	0	0			
- in '000 m ²	1	1			
FRANKRIJK ⁽³⁾					
Colruyt					
- aantal	72	73	67	62	58
waarvan extern gehuurd	3	4	5	4	5
- in '000 m ²	68	70	64	60	57
Coccinelle ⁽⁴⁾					
- aantal	0	0	0	0	6
- in '000 m ²	0	0	0	0	3
Dreamland ⁽⁵⁾					
- aantal	2	2	2	2	2
- in '000 m ²	4	4	4	4	4

(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 verbouwingwerken, 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 4 OKay Compact-winkels.

(3) Voor Frankrijk betreft dit de toestand per afsluitdatum boekjaar op 31/12. Eind maart 2016 waren er 72 geïntegreerde winkels, goed voor 68.000 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

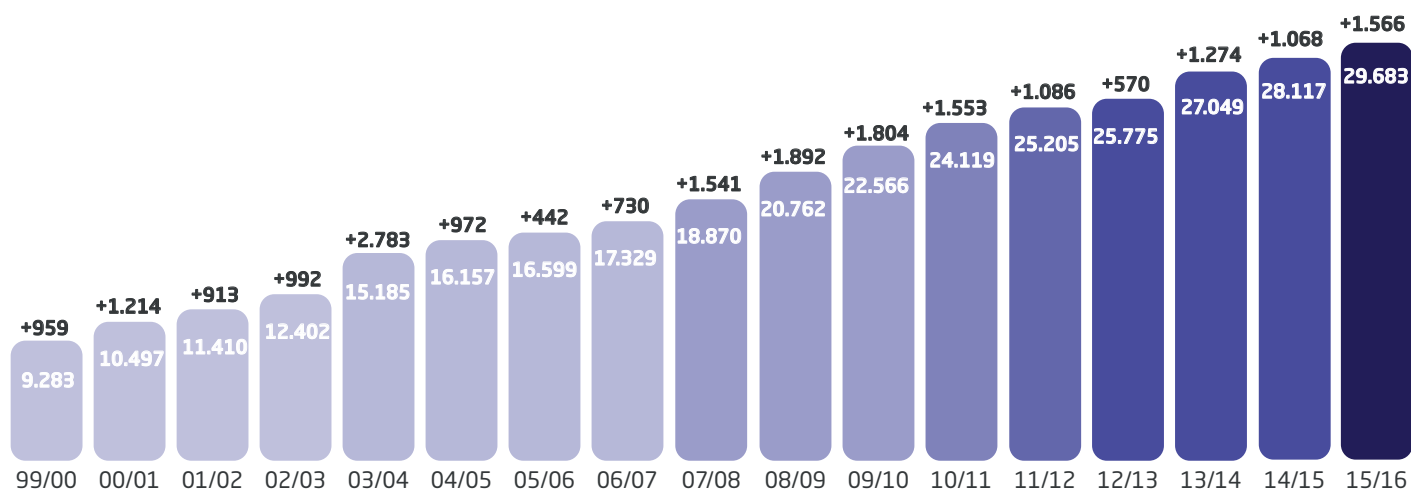
2.1. Creatie tewerkstelling

Verdeling per segment	In aantal medewerkers			In voltijds equivalent		
	31.03.2016	31.03.2015	Verskil t.o.v. vorig jaar	31.03.2016	31.03.15	Verskil t.o.v. vorig jaar
Detailhandel (Retail)	23.919	22.651	+ 1.268	22.406	21.157	+ 1.249
Groothandel en foodservice	3.191	3.056	+ 135	3.142	2.996	+ 146
Overige activiteiten	223	224	- 1	212	213	- 1
Corporate (niet toegewezen)	2.350	2.186	+ 164	2.287	2.125	+ 162
Totaal groep	29.683	28.117	+ 1.566	28.047	26.491	1.556
- België ⁽¹⁾	25.412	24.107	+ 1.305	24.045	22.780	+ 1.265
- Luxemburg	84	78	+ 6	84	78	+ 6
- Frankrijk ⁽²⁾	3.847	3.649	+ 198	3.578	3.350	+ 228
- Andere landen	340	283	+ 57	340	283	+ 57

(1) Deze cijfers houden geen rekening met de jobstudenten tewerkgesteld in het weekend of in de schoolvakanties. (6.369 op 31/03/2016 en 4.629 op 31/03/2015).

(2) Voor Frankrijk wordt in de tabel rekening gehouden met het aantal werknemers per afsluitdatum op 31/12. Op 31/03/2016 telde Frankrijk 3.788 werknemers (of 3.577 in voltijds equivalenten).

2.2. Evolutie personeelsbestand Colruyt Group (in aantal medewerkers)

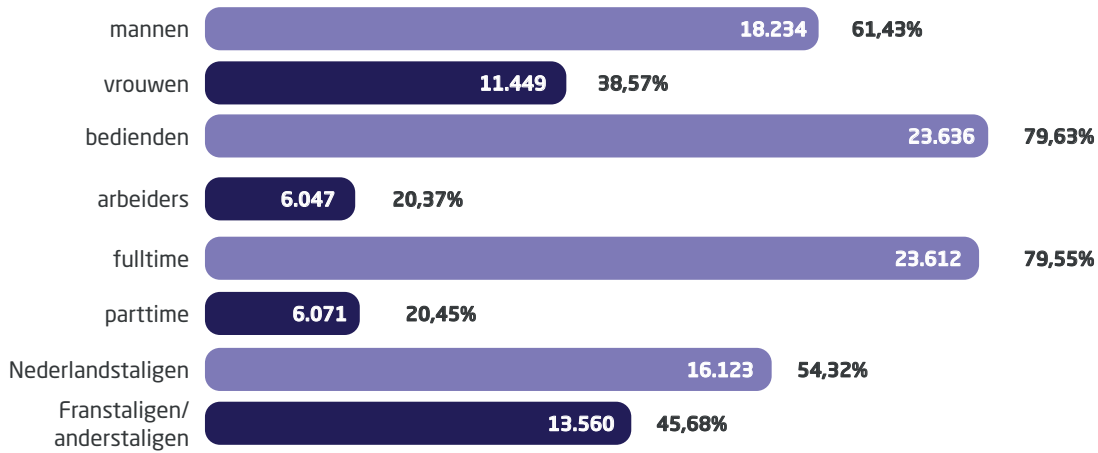


2.3. Nationaliteiten

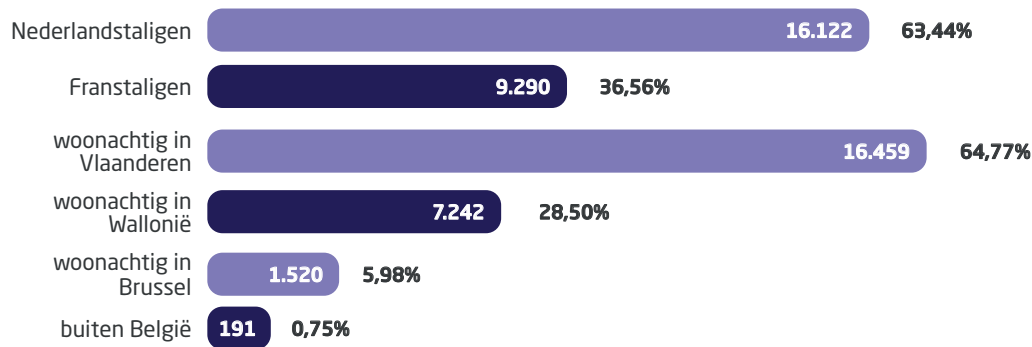
Per einde boekjaar telde het personeelsbestand in België 76 nationaliteiten onder wie 158 Nederlanders, 168 Fransen, 147 Italianen, 50 uit Spanje en Portugal, 36 uit Bulgarije, Hongarije, Polen en Roemenië, 21 uit Duitsland, 13 uit Turkije, 9 uit Griekenland en 30 uit andere Europese landen. Van de 437 medewerkers met Afrikaanse nationaliteit komt het gros uit Congo (117), Marokko (99) en Kameroen (98). Tot slot zijn er 81 medewerkers afkomstig uit Azië, 11 uit Zuid-Amerika en 5 uit Noord-Amerika.

2.4. Aantal medewerkers op het einde van de verslagperiode

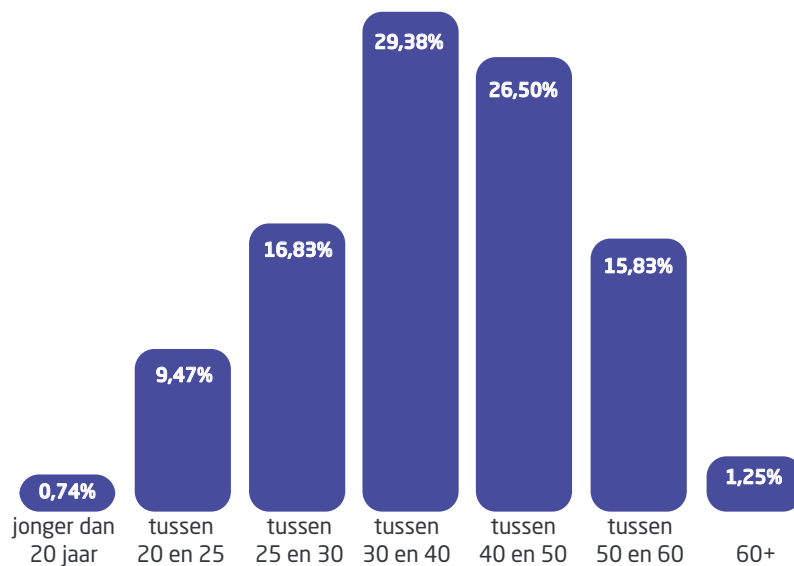
Het aantal medewerkers in de groep op het einde van de verslagperiode bedraagt 29.683, waarvan:



Het aantal medewerkers tewerkgesteld in België op het einde van de verslagperiode bedraagt 25.412, waarvan:



Het aantal medewerkers tewerkgesteld in België op het einde van de verslagperiode onderverdeeld in leeftijdscategorieën:



2.5. Opleiding en vorming in België

Colruyt Group investeert veel in de ontwikkeling van zijn medewerkers vanuit de overtuiging dat het bedrijf groeit in de mate dat zijn medewerkers groeien. De totale opleidings- en vormingskost in België afgezet ten opzichte van de totale Belgische personeelskost bedroeg vorig jaar 3,44%. De focus lag het afgelopen jaar vooral op het vergroten van de wendbaarheid van onze organisatie door in te zoomen op de coachende vaardigheden van onze leidinggevendenden en de veerkracht van onze medewerkers.

2.6. Loonkost en nettoloon België

De totale jaarkost van de loonmassa in België voor Colruyt Group bedraagt EUR 1.104,07 miljoen, bestaande uit EUR 251,38 miljoen aan werkgeversbijdragen voor RSZ en andere wettelijke verzekeringen en uit EUR 852,69 miljoen aan brutolonen en salarissen. Van de 852,69 miljoen brutolonen wordt er EUR 93,57 miljoen afgedragen aan de sociale zekerheid en EUR 129,99 miljoen wordt doorgestort naar de bedrijfsvoorheffing. De werknemers ontvangen netto uiteindelijk EUR 629,13 miljoen of 56,98% van de totale werkgeversloonkost.

Colruyt Group droeg in boekjaar 2015/2016 een bedrag van EUR 328,46 miljoen af aan de sociale zekerheid, zijnde EUR 234,89 miljoen aan werkgevers- en EUR 93,57 miljoen aan werknemersbijdragen.

Totale loonkost	(In miljoen EUR)
Totale loonkost	1.104,07 (100%)
Werkgeversbijdragen RSZ en verzekeringen	251,38 (22,77%)
Brutolonen of –salarissen	852,69 (77,23%)
Werknemersbijdragen RSZ	93,57 (8,48%)
Bedrijfsvoorheffing op lonen (inclusief lastenverminderingen)	129,99 (11,77%)
Nettolonen of –salarissen	629,13 (56,98%)

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 EUR 951,71 miljoen 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 EUR 304,26 miljoen.

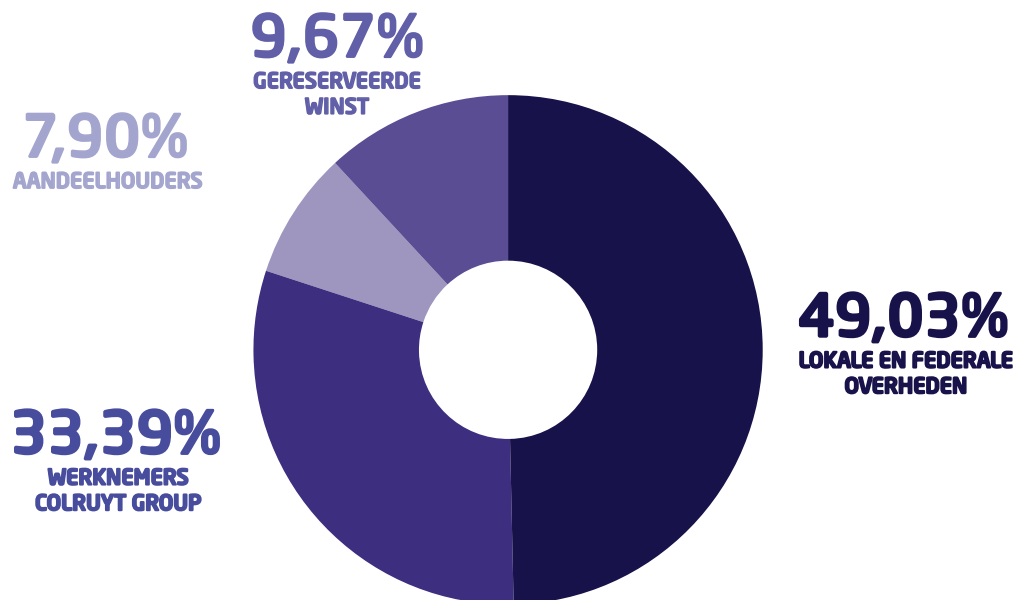
Bijdragen afgedragen aan de Belgische schatkist

	(In miljoen EUR)
Sociale zekerheid ⁽¹⁾	328,46
Bedrijfsvoorheffing op lonen ⁽¹⁾	129,99
Vennootschapsbelasting op het resultaat	150,85
Productgebonden belastingen (douane, accijnzen)	307,02
Roerende voorheffing	17,79
Onroerende voorheffingen	8,80
Registratierechten, provinciale en gemeentelijke taksen en andere federale taksen	8,80
Totaal	951,71

(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 EUR 1,94 miljard. Hiervan vloeit er 49,03% belastingen naar de diverse lokale en federale overheden en wordt er 33,39% uitgekeerd aan de werknemers voor de geleverde prestaties. Er wordt voor 7,90% uitgekeerd aan aandeelhouders ⁽³⁾ en de resterende 9,67% 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 EUR 951,71 miljoen integraal te kunnen uitdrukken als percentage van de aldus gecorrigeerde netto toegevoegde waarde.

(3) In deze berekeningswijze wordt geen rekening gehouden met de inkopen 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 EUR 152,46 miljoen 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 2015/2016 zal, onder voorbehoud van goedkeuring door de Algemene Vergadering, EUR 6,78 miljoen 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 EUR 19,57 miljoen verdeeld volgens de cao 90 van 20 december 2007 betreffende de niet-recurrente resultaatsgebonden voordelen. De totale deelname in de winst bedraagt daardoor EUR 26,35 miljoen.

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 14,95 ----- 24,84		5,54 14,95 ----- 20,49	11.985	4,35	101.339	7.620
2011-2012	8,97 15,62 ----- 24,59	19.605	5,55 15,62 ----- 21,17	13.797	3,42	97.196	7.080
2012-2013	7,46 18,56 ----- 26,02	20.877	4,64 18,56 ----- 23,20	13.807	2,82	63.921	7.396
2013-2014	5,43 16,95 ----- 22,38	21.203	3,66 16,95 ----- 20,61	14.948	1,77	37.378	7.301
2014-2015	7,02 18,82 ⁽²⁾ ----- 25,84	22.249	4,71 18,82 ----- 23,53	15.404	2,31	47.942	7.476
2015-2016	6,78 19,57 ⁽²⁾ ----- 26,35	22.880	4,42 19,57 ----- 23,99	15.989	2,36	39.894	7.867
TOTAAL	302,48	23.856	212,60		89,88	2.892.217	

(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 (EUR 6,46 miljoen in 15/16 en EUR 6,21 miljoen in 14/15).

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 NV 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 goedgekeurd door een Buitengewone Algemene Vergadering.

Tijdens de kapitaalverhoging van het afgelopen boekjaar (in november 2015) onderschreven 2.562 medewerkers 472.883 aandelen, goed voor een kapitaalbreng van EUR 17,14 miljoen. Sinds 1987 hebben de medewerkers van de groep ingeschreven op omgerekend 21.251.311 aandelen van hun eigen bedrijf, of de moedermaatschappij, voor een totaalbedrag van EUR 200,12 miljoen.

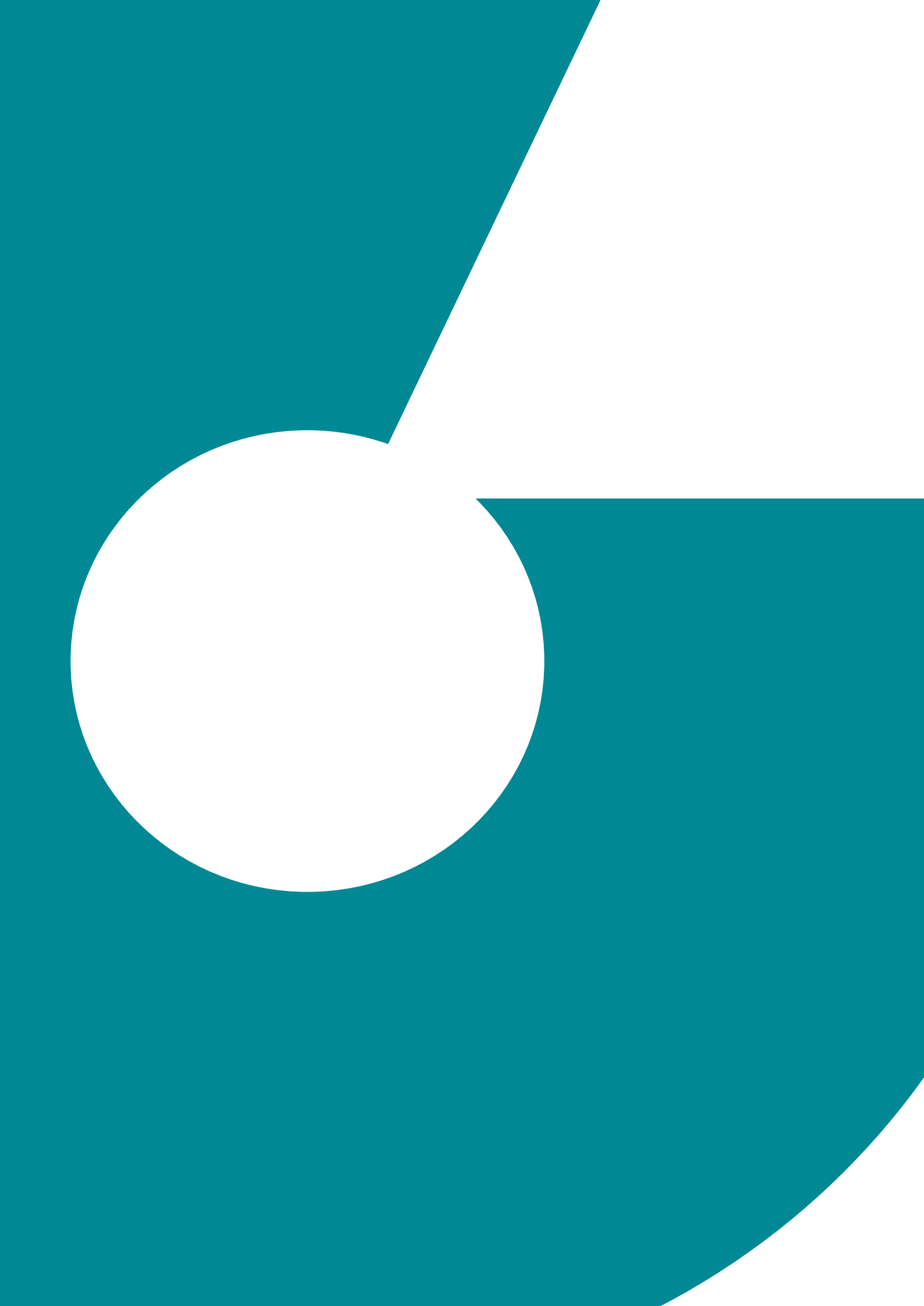
Kapitaalverhogingen voorbehouden aan het personeel, sinds 1987

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
2015	17,14	472.883
TOTAAL	200,12	21.251.311

3. Kerncijfers over 5 jaar

(In miljoen EUR)	2015/16	2014/15	2013/14	2012/13	2011/12
Omzet	9.177,5	8.916,8	8.652,0	8.311,6	7.847,6
Detailhandel	7.148,4	6.871,1	6.534,6	6.309,4	5.996,7
Groothandel en Foodservice	1.588,8	1.540,8	1.490,0	1.380,1	1.290,6
Overige activiteiten	593,2	648,8	763,5	750,5	686,3
Intersegment	-152,9	-143,9	-136,1	-128,4	-126,1
Brutowinst	2.320,9	2.219,0	2.151,0	2.106,3	2.008,6
EBITDA ⁽¹⁾	720,3	699,7	686,8	699,9	681,4
EBITDA-marge ⁽¹⁾	7,8%	7,8%	7,9%	8,4%	8,7%
EBIT ⁽¹⁾	507,2	495,4	488,1	515,1	485,2
EBIT-marge ⁽¹⁾	5,5%	5,6%	5,6%	6,2%	6,2%
Winst voor belastingen ⁽¹⁾	518,4	510,7	497,1	502,5	488,8
Belastingen	152,1	148,1	147,3	148,9	145,9
Nettowinst ⁽¹⁾	366,3	362,6	349,8	353,6	342,9
Nettowinst marge ⁽¹⁾	4,0%	4,1%	4,0%	4,3%	4,4%
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten	641,3	570,1	605,7	655,0	541,0
Vrije kasstroom	262,4	202,6	284,1	345,5	237,4
Totaal eigen vermogen	2.047,7	1.800,7	1.966,9	1.792,9	1.617,3
Balans totaal per 31/3	4.019,2	3.661,2	3.721,8	3.443,3	3.167,0
Investerings	387,7	368,9	322,3	248,5	298,2
ROCE ⁽¹⁾	21,4%	21,7%	24,0%	27,1%	23,5%
Marktkapitalisatie op einde boekjaar	7.660,00	6.350,04	6.606,79	6.218,25	5.079,2
Gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen	147.004.025	149.419.713	156.447.069	156.217.581	157.391.224
Aantal uitstaande aandelen	149.609.386	156.636.503	165.169.749	164.852.849	168.520.124
Nettowinst per aandeel (EPS)	2,49	2,21	2,24	2,26	2,18
Dividend per aandeel	1,12	1,00	1,00	1,00	0,95
Dividendrendement (brutodividend/prijs aandeel)	2,19%	2,47%	2,50%	2,65%	3,15%
Aantal werknemers	29.683	28.117	27.049	25.775	25.205
Aantal werknemers in VTE	28.047	26.491	25.497	24.287	23.555
Aantal eigen winkels	516	498	468	436	418
Winkeloppervlakte eigen winkels in '000 m ²	641	622	590	547	529

(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	114
Deugdelijk / duurzaam bestuur en remuneratieverslag	116
Aandeelhouderschap - aandelen Colruyt	126

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	<ul style="list-style-type: none"> • Jef COLRUYT • Frans COLRUYT 			2018 2017
Vertegenwoordigers van de hoofdaandeelhouders, niet-uitvoerende bestuurders	<ul style="list-style-type: none"> • François GILLET - Chief Investment Officer en Member of the Executive Committee bij SA Sofina • ANIMA NV waarvoor optreedt als vast vertegenwoordiger: Jef Colruyt (Voorzitter) • HERBECO NV waarvoor optreedt als vast vertegenwoordiger: Piet Colruyt • FARIK NV waarvoor optreedt als vast vertegenwoordiger: Frans Colruyt • Wim COLRUYT 	X		2016 2016 2017 2017
Onafhankelijke bestuurders	<ul style="list-style-type: none"> • BVBA DELVAUX TRANSFER, waarvoor optreedt als vast vertegenwoordiger: Willy Delvaux • Astrid De Lathauwer 	X	X	2017 2017
Secretaris	<ul style="list-style-type: none"> • Jean DE LEU DE CECIL 		X	2017

De heren Jef Colruyt, Frans Colruyt, Piet Colruyt, Wim Colruyt, Willy Delvaux en François Gillet alsook mevrouw De Lathauwer bekleden, naast de bestuurdersmandaten in de vennootschappen van Colruyt Group, ook nog andere externe 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

1.3.1. Herbenoeming bestuurders

- Het mandaat van de heer François Gillet als bestuurder van de vennootschap vervalt na de Algemene Vergadering van 28 september 2016. Hij is herkiesbaar en stelt zich opnieuw kandidaat. De Raad van Bestuur stelt voor hem een nieuw mandaat toe te kennen van 4 jaar, ingaand vanaf boekjaar 2016/2017, dat zal vervallen na de Algemene Vergadering

in 2020.

- Het mandaat van ANIMA NV, waarvoor optreedt als vast vertegenwoordiger de heer Jef Colruyt, als bestuurder vervalt na de Algemene Vergadering van 28 september 2016. De Raad van Bestuur stelt voor te benoemen als bestuurder, de vennootschap Korys NV, met als vast vertegenwoordiger de heer Jef Colruyt. Er wordt voorgesteld de vennootschap een mandaat toe te kennen van 4 jaar, ingaand vanaf boekjaar 2016/2017, dat zal komen te vervallen na de Algemene Vergadering in 2020.

1.3.2. Benoeming commissaris

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

van Bestuur besloten om het mandaat van CVBA KLYNVELD PEAT MARWICK GOERDELER niet te verlengen.

De Raad van Bestuur zal aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 28 september 2016 voorstellen om Ernst & Young Bedrijfsrevisoren bcvba (B00160), vertegenwoordigd door Danny Wuyts bvba met als vaste vertegenwoordiger Danny Wuyts (A01979), bedrijfsrevisor, als commissaris van de vennootschap aan te stellen. Het mandaat van Ernst & Young Bedrijfsrevisoren zal 3 jaar belopen, dus tot na de Algemene Vergadering van 2019.

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

Algemeen directeur Colruyt Laagste prijzen

Dirk BERTELOOT

Algemeen directeur Dreamland, Dreambaby en Collishop

Marc HOFMAN

Directeur Finance

Liesbeth SABBE

Directeur People & Organization

Peter VANBELLINGEN

Directeur Business Processes & Systems en Customer Communication & Experiences

Koen BAETENS

Directeur Technics, Real Estate & Energy en Eoly

2.2. Toekomstraad Colruyt Group

Jef COLRUYT

CEO

2.2.1. Colruyt Group Services

Jef COLRUYT

COO Services

Marc HOFMAN

Directeur Finance

Liesbeth SABBE

Directeur People & Organization

Wim MERTENS

Adjunct-directeur Sociale Relaties

Peter VANBELLINGEN

Directeur Business Processes & Systems en Customer Communication & Experiences

Philip D'HOOGHE

Directeur Customer Communication & Experiences

Koen BAETENS

Directeur Technics, Real Estate & Energy en Eoly

Filip VAN LANDEGHEM

Adjunct-directeur Real Estate en DATS 24

2.2.2. Retail

Frans COLRUYT

COO Retail

Stefan GOETHAERT

Directeur Colruyt Group Fine Food

Jean-Pierre ROELANDS

Directeur Winkelconcepten

Colruyt Laagste Prijzen

Chris VAN WETTERE

Algemeen directeur

Guy ELEWAUT

Directeur Strategische Marketing

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 Centrum Noord

Rudi DEWULF

Adjunct-directeur Verkoop Colruyt West

Fernando PARLANTE

Adjunct-directeur Verkoop Colruyt Centrum West

André GIGLIO

Adjunct-directeur Verkoop Colruyt Zuid Oost

OKay en Bio-Planet

Fabrice GOBBATO

Algemeen directeur OKay, OKay Compact en Bio-Planet

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

Foodservice België en Frankrijk en Retail Frankrijk

Dries COLPAERT

Algemeen directeur Frankrijk en Foodservice België (Solucious) en Foodservice Frankrijk (Pro à Pro)

Laurent FRANSIOLI

Directeur Financiën en Administratie (Pro à Pro)

Pascal DUBOIS

Operationeel directeur Foodservice Frankrijk (Pro à Pro)

Jean-Claude LEROY

Adjunct-directeur Aankoop (Pro à Pro)

Bart DE SCHUTTER

Algemeen directeur Colruyt Prix Qualité

Antonio LOPEZ

Adjunct-directeur Verkoop Colruyt Prix Qualité

Gilles POINSOT

Adjunct-directeur Site GMS et moyens généraux

Anthony MEILLER

Adjunct-directeur geaffilieerde winkels

Geert ROELS

Adjunct-directeur Technics, Real Estate & Energy en Logistiek

2.3. Wijzigingen Directie tijdens de verslagperiode

Directieleden die op het einde van de verslagperiode in eindeloopbaan zijn gegaan en die we willen bedanken voor hun jarenlange inzet en gewaardeerde bijdrage aan de duurzame groei van Colruyt Group:

- Jean-Pierre ROELANDS (directeur Winkelconcepten);
- Jean DE LEU DE CECIL (secretaris Raad van Bestuur).

Zijn het afgelopen boekjaar benoemd als directeur of adjunct-directeur:

- Bart DE SCHUTTER, algemeen directeur Colruyt Prix Qualité in Frankrijk vanaf 01/04/2015;
- André GIGLIO, adjunct-directeur Verkoop Colruyt Laagste Prijzen vanaf 01/04/2015;
- Fernando PARLANTE, adjunct-directeur Verkoop Colruyt Laagste Prijzen vanaf 01/04/2015;
- Liesbeth SABBE, directeur People & Organization vanaf 01/10/2015;
- Guy ELEWAUT, directeur Strategische Marketing Colruyt Laagste Prijzen vanaf 05/10/2015;
- Peter VANBELLINGEN is naast directeur Business Processes & Systems ook benoemd tot algemeen directeur Customer Communication & Experiences vanaf 01/01/2016;
- Fabrice GOBBATO, algemeen directeur OKay, OKay Compact en Bio-Planet vanaf 28/03/2016.

Aanstelling Kris CASTELEIN als secretaris van de Raad van Bestuur vanaf 01/03/2016.

DEUGDELIJK / DUURZAAM BESTUUR

1. Deugdelijk / duurzaam bestuur verklaring

1.1. Referentiecode

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 hieronder de afwijkingen van de aanbevelingen van de Code die Colruyt Group tijdens dit boekjaar toegepast heeft. De meeste afwijkingen zijn te verantwoorden door het feit dat de familie Colruyt de hoofdreferentieaandeelhouder is van Colruyt Group. De familie Colruyt wil zich ten volle toeleggen op de begeleiding van alle vennootschappen in de groep en wil er de waarden rond duurzaamheid en duurzaam ondernemen uitdragen. Daarnaast stelt de referentieaandeelhouder stabiliteit en een langetermijnvisie boven kortetermijnwinst.

De afwijkingen van de aanbevelingen zijn de volgende:

- 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 zijn 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. Doordat de vennootschap Sofina gebonden is door een aandeelhoudersovereenkomst met de familie Colruyt, kan haar vertegenwoordiger niet als een 'onafhankelijke bestuurder' worden beschouwd, dit ondanks haar daadwerkelijke onafhankelijkheid ten opzichte van de familie Colruyt en de openheid naar de buitenwereld toe die voortvloeit uit de ervaring van de holding Sofina, die in heel wat uiteenlopende sectoren en meerdere bedrijven actief is.
- 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. Het beperkt aantal bestuurders maakt deze manier van werken perfect mogelijk.
- 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. In voorkomend geval beschermt een strikte toepassing van de regels inzake belangenconflicten alle

aandeelhouders tegen elke vorm van misbruik. Daarenboven past de Voorzitter binnen de Raad van Bestuur de regel van eenparigheid van stemmen toe voor iedere beslissing of investering die wezenlijke gevolgen heeft voor de toekomst van de groep.

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 16u00 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 plaats 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 gede-materialiseerd.

De aandelen op naam zijn ingeschreven in het aandeelhoudersregister bij de vennootschap en de gedematerialiseerde 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 algemeen directeurs van de verschillende sectoren van de groep, samen met de financieel directeur, de directeur People & Organization (personeelszaken), de directeur Business Processes en Systems, de directeur Customer Communication en Experiences 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 verbindingplatform, 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/maandelijks 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 algemeen directeurs van de enseignes en naar de directeurs van de groepsservices (Finance, People & Organization, Business Processes & Systems, Customer Communication en Experiences 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 groeps winst. Hoewel dit geen vaste regel is, wordt jaarlijks minimaal 1/3 van de economische groeps winst 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 toepas-

sing 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 meebepalen, de transacties nagaan, clearing verlenen, enz.

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 infor-

matie 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 verhandelingsreglement bovendien de verplichting om de toezichthouder te informeren, vooraleer zij rechtstreeks of onrechtstreeks financiële instrumenten willen verwerven of vervreemden. Eens de transactie is voltooid, stellen de bestuurders en de leden van de Directieraad de toezichthouder hiervan tevens schriftelijk op de hoogte.

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

Tot slot houdt de Etablissements Franz Colruyt NV, overeenkomstig de Wet van 2 augustus 2002 en het Koninklijk Besluit van 5 maart 2006 lijsten bij van werknemers of personen die voor haar en/of voor haar dochtervennootschappen werken in het kader van een arbeidsovereenkomst of dergelijke, en die op 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) zijn de vaste leden van het Auditcomité.

Onder het voorzitterschap van François Gillet heeft het comité vergadering gehouden op 12 juni 2015, 18 september 2015, 4 december 2015 en 18 maart 2016. 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.

Verder vond op 10 februari 2016 een extra vergadering plaats over de aanwijzing van de commissaris naar aanleiding van een aanbesteding die in december 2015 werd uitgeschreven.

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 12 juni 2015, 4 december 2015 en 18 maart 2016. 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 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 10 juni 2016.

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

Alle leden van het Remuneratiecomité waren op elke vergadering aanwezig.

2.3. Vergaderingen van de Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur heeft gedurende dit boekjaar 4 gewone vergaderingen gehouden, met name op 18 en 19 juni 2015, 24 en 25 september 2015, 10 en 11 december 2015 en 23 en 24 maart 2016. De eerste 3 vergaderingen 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 2016 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 december 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 vaste 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.

Voortbouwend op de evaluatie die tussen 2011 en 2014 werd uitgevoerd en de samenwerking binnen de Raad, de interacties met het Auditcomité en het Remuneratiecomité en het functioneren van de Raad tegenover de missie en waarden van de groep, zijn de bestuurders in 2015 met de Directieraad samengekomen om het strategisch plan te updaten.

Alle bestuurders hebben steeds elke vergadering kunnen bijwonen.

2.4. Remuneratieverslag voor boekjaar 2015 - 2016

Inleiding

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 voorgelegd 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 vaste vergoeding (emolument) uit te keren voor het mandaat van bestuurder, los van het aantal bijeenkomsten van de Raad van Bestuur of van een van haar comités. Daarnaast wordt aan de Algemene Vergadering voorgesteld een

deel van de nettowinst uit te keren onder de vorm van tantièmes aan de bestuurders die de referentieaandeelhouders vertegenwoordigen.

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. Het verloningspakket wordt aangevuld met een bedrijfswagen en een forfaitaire onkostenvergoeding. 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 22 mei 2001 (het Winstparticipatieplan), evenals een bonus gebonden aan niet-recurrente resultaten zoals bepaald in de Wet van 21 december 2007.

Tot slot is de samenstelling van de remuneratie van de leden van de Directieraad er op afgestemd om de groep toe te laten 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 vergoeding van de leden van de Raad van Bestuur

Emolumenten

Alle bestuurders van de groep ontvangen emolumenten als vergoeding voor hun mandaat. Op advies van het remuneratiecomité heeft de Raad van Bestuur beslist om de emolumenten voor bestuurders voor boekjaar 15/16 éénmalig met

EUR 5.000 per bestuurder op jaarbasis te verlagen, dit tengevolge de vorig jaar geboekte Transactie met het Auditoraat van de Belgische Mededingingsautoriteit ten belope van EUR 31,6 miljoen.

In 2015/2016 hebben de leden van de Raad van Bestuur volgende emolumenten ontvangen:

Emolumenten ontvangen in 2015/2016 ⁽²⁾

Anima ⁽³⁾	268.000 EUR
Herbeco	86.000 EUR
Farik	86.000 EUR
François Gillet ⁽⁴⁾	86.000 EUR
Jef Colruyt	86.000 EUR
Frans Colruyt	86.000 EUR
Wim Colruyt	86.000 EUR
Willy Delvaux (BVBA Delvaux Transfer, onafhankelijk bestuurder)	86.000 EUR
Astrid De Lathauwer (onafhankelijk bestuurder)	86.000 EUR

(2) Bruto bedragen op jaarbasis.

(3) Anima NV, 100% dochter van de familiale holding Korys (die in onderling overleg 51,88% 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.

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 28 september 2016 wordt door de Raad van Bestuur voorgesteld om EUR 3.654.638 als tantièmes toe te kennen aan de volgende bestuurders, vertegenwoordigend de referentie-aandeelhouders van de groep:

Tantièmes boekjaar 2015/2016

Anima ⁽⁵⁾	1.036.388 EUR
Herbeco ⁽⁵⁾	872.750 EUR
Farik ⁽⁵⁾	872.750 EUR
François Gillet ⁽⁶⁾	872.750 EUR

(5) Anima, Herbeco en Farik zijn 100% dochters van de familiale holding Korys (die in december 2015 in onderling overleg 51,88% 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 de groep over het boekjaar 2015-2016 en worden toegekend om de stabiliteit in het bestuur van de onderneming te waarborgen. Deze tantièmes vertegenwoordigen op 31/03/2016 in totaal 0,0477% van de marktwaarde van de onderneming.

De stijging van de tantièmes tijdens het afgesloten boekjaar 2015-2016 is enerzijds het gevolg van de hogere geconsolideerde nettowinst van de groep en anderzijds ook toe te schrijven aan het feit dat de tantièmes vorig jaar werden berekend op de nettowinst na de boekhoudkundige verwerking van de Transactie van EUR 31,6 miljoen dewelke de groep diende te betalen aan het Auditoraat van de Belgische Mededingingsautoriteit.

Informatie betreffende de samenstelling van de variabele vergoedingen van de Voorzitter van de Directieraad en van de andere leden van de Directieraad

De CEO treedt op als Voorzitter van de 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 volledig variabel loon bedraagt maximaal 1,75 maal het variabel loon op doelniveau.

Het variabel loon van de leden van de Directieraad omvat geen op aandelen gebaseerde beloning. De Raad van Bestuur wil op deze manier iedere motivatie tot speculatief gedrag vermijden.

Een deel van 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. Dit wordt uitgekeerd in cash of in aandelen, zonder korting, naar keuze van het directielid. In boekjaar 2015-2016 werden 276 aandelen verworven via het winstparticipatieplan.

Er worden voor de komende 2 boekjaren geen ingrijpende aanpassingen verwacht aan het remuneratiebeleid in vergelijking met het gerapporteerde boekjaar. Vorig boekjaar werd de uitbetaling van het variabel loon voor de leden van de Directieraad voor prestaties in boekjaar 14/15 nog verminderd als gevolg van de transactieboete van EUR 31,6 miljoen die werd betaald 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.

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 bedrijfscultuur;
- andere kwalitatieve criteria zoals werksfeer, personeelsverloop, teambuilding, dienstbaarheid van het personeel, preventiebeleid inzake arbeidsongevallen, enz.

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 EBIT van de groep 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.

De Buitengewone Algemene Vergadering

van 13 oktober 2011 heeft beslist gebruik te maken van de toelating voorzien in artikel 520ter van het Wetboek van Vennoetschappen 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 Vennoetschappen inzake de spreiding in de tijd van de betaling van variabele vergoedingen aan het uitvoerend management.

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

CEO (Voorzitter van de Directieraad)

De vergoeding die rechtstreeks of onrechtstreeks aan de CEO werd betaald, omvat in het boekjaar 2015-2016:

Basissalaris	623.580 EUR
Variabele remuneratie in cash	580.043 EUR
Bijdragen betaald voor groepsverzekering	112.244 EUR
Overige componenten	7.920 EUR
Totaal	1.323.787 EUR

De variabele remuneratie in cash voor prestaties in het boekjaar 2014-2015 en uitbetaald in het boekjaar 2015-2016 aan de CEO daalde in verhouding tot de variabele remuneratie in cash uitbetaald in het boekjaar 2014-2015. De reden daarvoor lag in het feit dat de variabele remuneratie berekend werd op de resultaten inclusief het effect van het transactiebedrag ten belope van EUR 31,6 miljoen dat op het einde van boekjaar 2014-2015 werd betaald aan het Auditoraat van de Belgische Mededingingsautoriteit.

Andere leden van de Directieraad

De vergoeding die rechtstreeks of onrechtstreeks aan de andere leden van de Directieraad werd betaald omvat globaal, in het boekjaar 2015-2016:

Basissalaris	2.211.142 EUR
Variabele remuneratie in cash	1.345.459 EUR
Bijdragen betaald voor groepsverzekering	293.525 EUR
Overige componenten	30.396 EUR
Totaal	3.880.522 EUR

Deze cijfers tonen de vergoedingen in brutobedragen voor een volledig boekjaar. In vergelijking met vorig jaar heeft 1 directeur de directieraad verlaten en werd voor het opvolgend directielid de totale vergoeding pro rata in rekening gebracht.

Het variabel loon bevat verloning voor prestaties voor de groep tijdens het boekjaar 2014-2015. Naar analogie met de CEO daalde de variabele remuneratie in cash voor prestaties in het boekjaar 2014-2015

en uitbetaald in het boekjaar 2015-2016 in verhouding tot de variabele remuneratie in cash uitbetaald in het boekjaar 2014-2015. De daling is ook hier volledig toe te schrijven aan het feit dat de variabele remuneratie berekend werd op de resultaten inclusief het effect van het transactiebedrag ten belope van EUR 31,6 miljoen dat op het einde van boekjaar 2014-2015 werd betaald aan het Auditoraat van de Belgische Mededingingsautoriteit.

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 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. De waarde van de aandelen toegekend aan de leden van Directieraad in het kader van het Winstparticipatieplan is mee opgenomen in de bovenstaande berekening. 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 bedrijfs onderdeel 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 syste-

men 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 het deel 'Wie zijn we?' 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 leiderschapsstijl en de voorbeeldfunctie van het management;
- een cultuur van kostenefficiëntie;
- het vastleggen van delegatie en verantwoordelijkheden ('beslissingsmatrix' en 'bevoegdheidentabel');
- het verzekeren van de deskundigheid van onze medewerkers (rolbeschrijvingen, selectieproces, competentiebeheer via evolutiegesprekken en vormingsplannen).

De pijlers van de beheersomgeving worden momenteel verder uitgewerkt en versterkt 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 risicores-

pons 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 risicocoördinator 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 risicorespons 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

- *Bevoorradingsrisico (supply chain)*
De continue bevoorrading van de distributiecentra en winkels van de groep is van essentieel belang om onze resultaatdoelstellingen te kunnen realiseren. Om de bevoorradingsrisico'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 schaarste of bevoorradingsproblemen opgevangen worden binnen het netwerk van de aankoopvereniging AgeCore. Om het bevoorradingsrisico 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-ups systemen, continuïteitsplanning en uitwijkscenario'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 kwaliteitscontroles op producten bestemd voor verkoop en werkt samen met haar leveranciers programma's uit om de kwaliteit op permanente wijze te bewaken. Wat non-foodartikelen betreft, eist de groep dat haar leveranciers zich houden aan de op voorhand afgesproken terugname- en/of vervangingsverplichtingen.
- *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 het 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 indienname dient onderschreven te worden en waarin uitdrukkelijke richtlijnen worden gestipuleerd ten aanzien van geschenken en gastrijheidsvoordelen, 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 herverzekeringprogramma 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 schadeverzekeringpolissen. 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 risicobeheersystemen.

De Raad van Bestuur houdt toezicht op de goede functionering van de risicobeheersystemen via het Auditcomité. 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 afge-toetst 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

14/09/2016	Registratiedatum voor neerlegging van aandelen voor deelname aan de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders
28/09/2016 (16u00)	Algemene Vergadering van Aandeelhouders over het boekjaar 2015/2016
	Dividend (coupon 6)
30/09/2016	Ex-date (detachering van de coupons)
03/10/2016	Record date (centralisatie van de coupons)
04/10/2016	Betalbaarstelling
14/10/2016	Attesten in verband met vrijstelling of verminderde roerende voorheffing op dividenden in ons bezit
10/10/2016	Buitengewone Algemene Vergadering Kapitaalverhoging Etn. Fr. Colruyt NV voorbehouden aan de personeelsleden van Colruyt Group (art. 609 Wetboek van Vennootschappen)
13/12/2016 (17u45)	Publicatie halfjaarlijkse informatie van het boekjaar 2016/2017
14/12/2016	Informatievergadering aan de financiële analisten
20/06/2017 (17u45)	Publicatie resultaat van het boekjaar 2016/2017
21/06/2017	Informatieverstrekking aan de financiële analisten
31/07/2017	Publicatie jaarrapport boekjaar 2016/2017 op onze website colruytgroup.com
27/09/2017 (16u00)	Algemene Vergadering van aandeelhouders over het boekjaar 2016/2017

1. Dividend van het boekjaar 2015/2016 ⁽¹⁾

De Raad van Bestuur stelt voor een brutodividend van EUR 1,12 toe te kennen aan de in de winst van het boekjaar 2015/2016 delende aandelen van de Etn. Fr. Colruyt NV.

Op het brutodividend van EUR 1,12 zullen de aandeelhouders EUR 0,8176 netto ontvangen na inhouding van 27% roerende voorheffing.

Met de Programmawet van 27/12/2012 (Belgisch Staatsblad 31/12/2012) was de aanslagvoet van de roerende voorheffing voor dividenden op alle soorten aandelen, die werden toegekend of betaalbaar gesteld vanaf 01/01/2013, vastgesteld op 25%. Binnen het kader van de 'taxshift 2016' heeft de Belgische regering echter beslist om de belasting op de roerende inkomsten te verhogen. Dat vertaalt zich in een stijging van de roerende voorheffing op dividenden van 25% naar 27% en dit met ingang vanaf 01/01/2016. Artikel 171 §3 van het Wetboek Inkomstenbelastingen '92 werd hiervoor gewijzigd bij artikel 91 van de wet van 26/12/2015 (Belgisch Staatsblad 30/12/2015). Voor de buiten-

landse 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 14 oktober 2016 in ons bezit zijn.

Het dividend van het boekjaar 2015/2016 wordt betaalbaar gesteld vanaf 4 oktober 2016, tegen afgifte van coupon nr. 6 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 Euronext 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 bekendmaaken op 27 februari 2015, op datum van

24 maart 2015 verkocht op de gereglemeerde markt van Euronext Brussel.

De netto-opbrengst van de verkoop van deze effecten aan toonder is in het afgelopen boekjaar 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 aantonen, kunnen sinds 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.

(1) Onder voorbehoud van goedkeuring door de Algemene Vergadering van 28 september 2016

Informatie Colruyt-aandeel

COLR
LISTED
EURONEXT

Marktnotering: Euronext Brussels (sinds 1976)

Lid van Bel20-index

Ticker-aandeel	COLR
ISIN-code	BE0974256852

Evolutie koers aandeel over het afgelopen boekjaar



BRON : EURONEXT.COM

Evolutie koers aandeel tegenover Bel20 over de laatste 5 boekjaren



Colruyt ●
Bel 20 ●

2. Overzicht aandelen Etn. Fr. Colruyt NV

Aantal aandelen	2015/2016	2014/2015
Gewone	149.609.386	156.636.503
Winstdelende aandelen	149.609.386	156.636.503
Aandelen in eigen bezit	2.243.808	9.791.743
Aandelen in bezit van dochterondernemingen	0	0
Saldo winstdelende aandelen per 1 juni ⁽¹⁾	147.365.578	146.844.760

Gegevens per aandeel (in EUR) op afsluitdatum van de verslagperiode (31 maart)

Brutodividend	1,12	1,00
Nettodividend/gewoon aandeel	0,8176	0,75
Winst	2,49	2,21 ⁽²⁾
Berekening basis (gewogen gemiddelde op 31/03) ⁽³⁾	147.004.025 aandelen	149.419.713 aandelen

Beurskoers in Brussel (in EUR)

Beurskoers per 31/3	51,20	40,54
Hoogste koers van het boekjaar (slotkoers)	51,32	42,60
Laagste koers van het boekjaar (slotkoers)	39,685	32,935
Beurswaarde per 31/3 (in miljoen EUR)	7.660,00	6.350,04

(1) Toestand op respectievelijk 01/06/2016 en 01/06/2015.

(2) Voor boekjaar 2014/2015 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. 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 geen gebruik gemaakt van de haar verleende machtiging. Conform een machtiging van de Buitengewone Algemene Vergadering van 14 oktober 2014 heeft de Raad van Bestuur op 17 december 2015 beslist in totaal 7,5 miljoen eigen aandelen te laten vernietigen.

Per 31 maart 2016 bezit Etn. Fr. Colruyt NV 2.243.808 eigen aandelen. Die vertegenwoordigen 1,50% van het totale aantal uitgegeven aandelen (149.609.386) op het einde van de verslagperiode. Voor de toestand eigen aandelen per 1 juni 2016 wordt verwezen naar de tabel hieronder.

Onder opschortende voorwaarde van goedkeuring door de Algemene Vergadering zullen 39.894 eigen aandelen worden gegeven aan de werknemers die hun winstparticipatie 2015/2016 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 voort-

duur 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	2015/2016
Eigen aandelen in bezit bij het begin van de verslagperiode (01/04/2015)	+ 9.791.743
Toegekend aan de werknemers voor winstparticipatie 2014/2015, dd.30/09/2015	- 47.935
Aangekocht in 2015/2016	0
Vernietiging eigen aandelen bij notariële akte van 17/12/2015	- 7.500.000
Totaal eigen aandelen in bezit op het einde van de verslagperiode (31/03/2016)	2.243.808
Na de verslagperiode	
Aankoop eigen aandelen in de periode van 01/04/2016 tot 01/06/2016	0
Totaal eigen aandelen in ons bezit op 01/06/2016	2.243.808

4. Structuur van het aandeelhouder-schap van de Etn. Fr. Colruyt NV volgens de laatste transparantie-kennisgevingen van 17/12/2015

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 17 december 2015 een laatste bijgewerkte kennisgeving van deelneming van de familie Colruyt en aanverwanten, Sofina Group en Colruyt Group.

Op 13 juli 2015 werden DIM NV, HIM NV, HIM Drie NV, DHAM NV en Korys NV gefusioneerd. Daardoor zijn alle aandelen Colruyt van deze vennootschappen nu eigendom van Korys NV en heeft Korys NV de drempel van 45% overschreden.

Op 17/12/2015 werden 7.500.000 eigen aandelen vernietigd. Daardoor werd de stand 'inkoop eigen aandelen Colruyt' geactualiseerd en daalt het aantal eigen aandelen, ingekocht door Colruyt Group onder de drempel van 5%.

De noemer van 149.609.386 aandelen houdt rekening met de vernietiging van 7,5 miljoen eigen aandelen zoals beslist door de Raad van Bestuur van 17 december 2015 en ook met de creatie van 472.883 aandelen op 17 december 2015, 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.

Transparantie-kennisgeving van 17/12/2015

I. Familie Colruyt en aanverwanten

	Aantal	%
1. Stichting Administratiekantoor Cozin	0	0,00
2. Familie Colruyt	9.127.879	6,10
3. Korys NV	68.263.905	45,63
4. ANIMA NV	1	0,00
5. HERBECO NV	1	0,00
6. FARIK NV	1	0,00
7. Stiftung Pro Creatura	149.605	0,10
8. Impact Capital NV	70.000	0,05
TOTAAL FAMILIE COLRUYT HANDELEND IN OVERLEG	77.611.392	51,88

II. Colruyt Group

Etn. Fr. Colruyt NV (eigen aandelen ingekocht)	2.243.808	1,50
TOTAAL COLRUYT GROUP	2.243.808	1,50

III. Sofina Group

Rebelco NV	8.150.000	5,45
TOTAAL SOFINA GROUP	8.150.000	5,45
TOTAAL FAMILIE COLRUYT, COLRUYT GROUP EN SOFINA GROUP HANDELEND IN OVERLEG	88.005.200	58,82

Noemer: 149.609.386 (toestand op 17/12/2015)

Keten van gecontroleerde ondernemingen:

- Etablissements Fr. Colruyt NV wordt gecontroleerd 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 Zwitser recht en Impact Capital NV, worden gecontroleerd door natuurlijke personen (die rechtstreeks of onrechtstreeks minder dan 3% van de effecten met stemrecht van de Vennootschap bezitten).
- Rebelco NV is een 100% dochtervennootschap van Sofina NV.

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 28 augustus 2015 heeft 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 28 augustus 2015 bedroeg het aantal in onderling overleg betrokken aandelen 95.747.335 of 61,13% van het op die datum totaal aantal uitstaande Colruyt-aandelen (156.636.503).

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

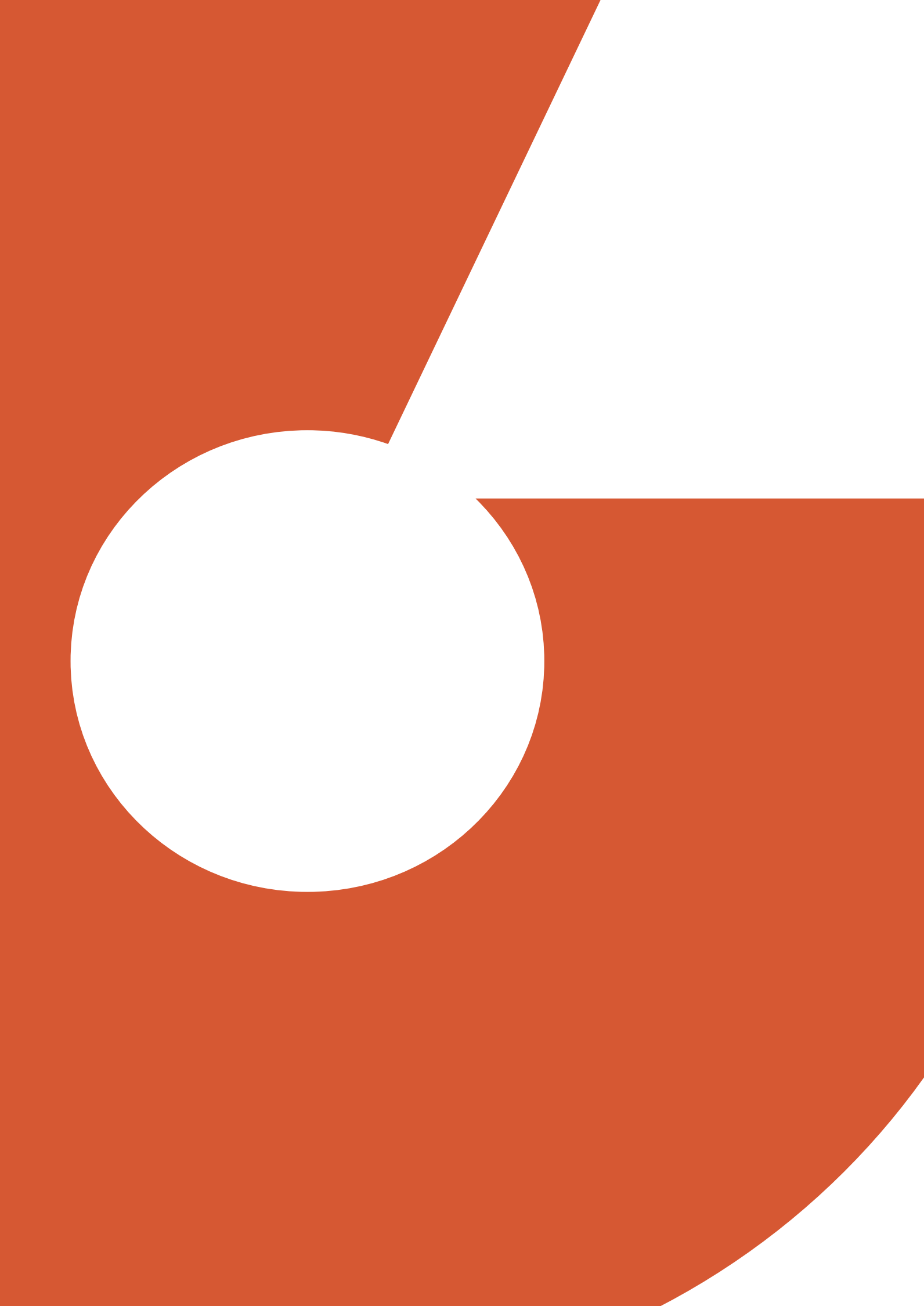
6. Ethibel



Etn. Fr. Colruyt NV is sinds 15/04/2016 herbevestigd als component van de Ethibel Sustainability Index (ESI) Excellence Europe. De Ethibel Sustainability Index (ESI) Europe bevat 200 aandelen van Europese bedrijven die opgenomen zijn in de Russell Global Index en allemaal toppresteerders zijn op het 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 evenwicht bewaart tussen economische vooruitgang, milieubescherming en sociale rechtvaardigheid.

De selectie door Forum Ethibel gebeurt grotendeels op basis van onderzoek door het Europees ratingbureau VigeoEiris, 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	132
Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	133
Geconsolideerde balans	134
Geconsolideerd kasstroomoverzicht	135
Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen	136
Verklaring van de verantwoordelijke personen	138
Verslag van de commissaris	139
Toelichtingen bij de geconsolideerde jaarrekening	142

GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

	Toelichting	2015/16	2014/15
(in miljoen EUR)			
Omzet	3.	9.177,5	8.916,8
Kostprijs verkopen	3.	(6.856,6)	(6.697,8)
Brutowinst	3.	2.320,9	2.219,0
Overige bedrijfsopbrengsten	4.	81,7	72,7
Diensten en diverse goederen	5.	(433,5)	(399,3)
Personeelsbeloningen	6.	(1.223,7)	(1.166,6)
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen op vaste activa		(213,1)	(204,3)
Overige bedrijfskosten	4.	(25,1)	(57,7)
<i>Overige bedrijfskosten</i>		(25,1)	(26,1)
<i>Transactie met het Auditoraat ⁽¹⁾</i>		-	(31,6)
Bedrijfsresultaat (EBIT)		507,2	463,8
Bedrijfsresultaat (EBIT) excl. transactie met het Auditoraat ⁽¹⁾		507,2	495,4
Financieringsbaten	7.	5,9	10,4
Financieringslasten	7.	(4,0)	(4,4)
Netto financieel resultaat	7.	1,9	6,0
Aandeel in het resultaat van deelnemingen opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode	12., 13.	9,3	9,3
Winst vóór belastingen		518,4	479,1
Winst vóór belastingen excl. transactie met het Auditoraat ⁽¹⁾		518,4	510,7
Winstbelastingen	8.	(152,1)	(148,1)
Winst van het boekjaar		366,3	331,0
Winst van het boekjaar excl. transactie met het Auditoraat ⁽¹⁾		366,3	362,6
Toe te rekenen aan:			
Minderheidsbelangen		0,8	0,6
Aandeelhouders van de moedermaatschappij		365,5	330,4
Winst per aandeel – gewoon en verwaterd (in EUR)	22.	2,49	2,21
Winst per aandeel – gewoon en verwaterd (in EUR) excl. transactie met het Auditoraat ⁽¹⁾		2,49	2,42

(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 aanvaardde 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 kwam integraal in mindering van EBITDA, EBIT, Winst vóór belastingen en Winst van het boekjaar. Omwille van de vergelijkbaarheid met het huidige boekjaar worden een aantal geconsolideerde tussentotalen inclusief en exclusief het effect van de transactie in boekjaar 2014/15 gepresenteerd.

GECONSOLIDEERD OVERZICHT VAN GEREALISEERDE EN NIET- GEREALISEERDE RESULTATEN

	Toelichting	2015/16	2014/15
(in miljoen EUR)			
<i>Winst van het boekjaar</i>		366,3	331,0
Elementen die niet in de winst- en verliesrekening geherclassificeerd kunnen worden			
Actuariële winst/(verlies) op verplichtingen m.b.t. personeelsbeloningen op lange termijn	8., 24.	(3,7)	(8,0)
Totaal van de elementen die niet in de winst- en verliesrekening geherclassificeerd kunnen worden		(3,7)	(8,0)
Elementen die eventueel in de winst- en verliesrekening geherclassificeerd kunnen worden			
Winst/(verlies) op wisselkoersomrekening van buitenlandse dochterondernemingen		(0,8)	1,4
Nettoverandering in de reële waarde van financiële activa beschikbaar voor verkoop		11,9	-
Aandeel in de niet-gerealiseerde resultaten van deelnemingen opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode	12., 13.	1,3	(3,0)
Totaal van de elementen die eventueel in de winst- en verliesrekening geherclassificeerd kunnen worden		12,4	(1,6)
<i>Niet-gerealiseerde resultaten van het boekjaar</i>		8,7	(9,6)
<i>Gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten van het boekjaar</i>		375,0	321,4
Toe te rekenen aan:			
Minderheidsbelangen		0,8	0,6
Aandeelhouders van de moedermaatschappij		374,2	320,8

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

GECONSOLIDEERDE BALANS

	Toelichting	31.03.16	31.03.15
(in miljoen EUR)			
Goodwill	9.	89,3	89,3
Immateriële vaste activa	10.	65,3	59,5
Materiële vaste activa	11.	1.965,1	1.802,7
Investerings in geassocieerde ondernemingen	12.	3,8	0,1
Investerings in joint ventures	13.	167,5	156,9
Beleggingen	14.	42,2	26,6
Uitgestelde belastingvorderingen	17.	4,7	3,2
Overige vorderingen	19.	47,1	41,9
Totaal vaste activa		2.385,0	2.180,2
Vorraden	18.	640,7	602,7
Handelsvorderingen	19.	489,4	478,2
Actuele belastingvorderingen		2,1	17,0
Overige vorderingen	19.	43,9	49,0
Beleggingen	14.	25,5	23,6
Geldmiddelen en kasequivalenten	20.	432,6	309,2
Activa aangehouden voor verkoop	16.	-	1,3
Totaal vlottende activa		1.634,2	1.481,0
TOTAAL ACTIVA		4.019,2	3.661,2
Kapitaal		291,7	274,6
Reserves en overgedragen resultaten		1.752,6	1.523,7
Eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouders van de moedermaatschappij		2.044,3	1.798,3
Minderheidsbelangen		3,4	2,4
Totaal eigen vermogen	21.	2.047,7	1.800,7
Voorzieningen	23.	12,3	14,5
Verplichtingen met betrekking tot personeelsbeloningen	24.	83,8	72,2
Uitgestelde belastingverplichtingen	17.	65,9	65,7
Rentedragende en overige verplichtingen	25., 26.	28,9	33,6
Totaal langlopende verplichtingen		190,9	186,0
Voorzieningen	23.	0,3	32,2
Opgenomen kaskredieten	20.	0,1	0,7
Rentedragende verplichtingen	25.	4,6	4,4
Handelsschulden	26.	1.145,0	1.081,7
Actuele belastingverplichtingen		133,4	67,8
Verplichtingen met betrekking tot personeelsbeloningen en overige verplichtingen	26.	497,2	487,7
Totaal kortlopende verplichtingen		1.780,6	1.674,5
Totaal verplichtingen		1.971,5	1.860,5
TOTAAL EIGEN VERMOGEN EN VERPLICHTINGEN		4.019,2	3.661,2

GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT

	Toelichting	2015/16	2014/15 ⁽¹⁾
(in miljoen EUR)			
Bedrijfsactiviteiten			
<i>Winst van het boekjaar</i>		366,3	331,0
Aanpassingen voor:			
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen op vaste activa		213,1	204,3
Financieringsbaten en financieringslasten		(1,9)	(6,0)
Winstbelastingen	8.	152,1	148,1
Overige ⁽²⁾		0,1	(8,9)
<i>Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten vóór mutaties in werkkapitaal en voorzieningen</i>		729,7	668,5
Afname/(toename) in handels- en overige vorderingen		(27,7)	2,3
Afname/(toename) in voorraden		(44,8)	(28,8)
(Afname)/toename in handelsschulden en overige verplichtingen		55,6	14,0
(Afname)/toename in voorzieningen en verplichtingen met betrekking tot personeelsbeloningen		(12,6)	54,1
Betaalde rente		(1,2)	(1,7)
Ontvangen rente		12,0	7,1
Ontvangen dividenden		0,1	-
Betaalde winstbelastingen		(69,8)	(145,4)
<i>Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten</i>		641,3	570,1
Investeringsactiviteiten			
Verwerving van materiële en immateriële vaste activa		(381,2)	(359,4)
(Verhoging investering in)/ontvangen terugbetalingen kapitaal van geassocieerde ondernemingen en joint ventures	12., 13.	(3,7)	(20,3)
(Aankopen)/verkopen van beleggingen	14.	(6,5)	6,4
(Verstrekking)/terugbetaling van verstrekte leningen		0,3	(8,5)
Ontvangsten uit de verkoop van materiële en immateriële vaste activa		12,2	14,3
<i>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</i>		(378,9)	(367,5)
Financieringsactiviteiten			
Ontvangsten uit de uitgifte van aandelen	21.	17,1	14,0
Inkoop van eigen aandelen		-	(356,1)
Nieuwe/(aflossing van) leningen		(1,5)	-
Betalingen van financiële leaseverplichtingen		(3,5)	(3,3)
Betaalde dividenden en tantièmes		(150,2)	(151,2)
<i>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</i>		(138,1)	(496,6)
Netto aangroei/(afname) van geldmiddelen en kasequivalenten			
<i>Netto geldmiddelen en kasequivalenten op 1 april</i>		308,5	602,0
Effect van wisselkoerswijzigingen		(0,3)	0,5
<i>Netto geldmiddelen en kasequivalenten op 31 maart</i>	20.	432,5	308,5

(1) Door een verfijning van de voorstelling van de financieringsbaten en financieringslasten in de huidige verslagperiode, werden ook de cijfers van de vergelijkende verslagperiode aangepast. Er gebeurde een herclassificatie van EUR 1,4 miljoen tussen de lijnen 'Financieringsbaten en financieringslasten' en 'Overige'.

(2) 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 de realisatie van financiële vaste activa.

GECONSOLIDEERD MUTATIEOVERZICHT VAN HET EIGEN VERMOGEN

Toe te rekenen aan de aandeelhouders van de moedermaatschappij

Toelichting	Aantal aandelen	Kapitaal	Aantal eigen aandelen	Eigen aandelen	Actuariële reserves
<i>(in miljoen EUR, behalve aantal aandelen)</i>					
Per 1 april 2015	156.636.503	274,6	9.791.743	(361,9)	(8,6)
<i>Gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten van het boekjaar</i>	-	-	-	-	(3,7)
Winst van het boekjaar	-	-	-	-	-
Niet-gerealiseerde resultaten van het boekjaar	-	-	-	-	(3,7)
<i>Transacties met de aandeelhouders</i>	(7.027.117)	17,1	(7.547.935)	280,4	-
Kapitaalverhoging	21. 472.883	17,1	-	-	-
Eigen aandelen uitgekeerd als winstdeelneming	21. -	-	(47.935)	2,0	-
Dividenden en tantièmes	21. -	-	-	-	-
Vernietiging van eigen aandelen	(7.500.000)	-	(7.500.000)	278,4	-
Minderheidsbelangen ingevolge nieuwe oprichting	-	-	-	-	-
Per 31 maart 2016	149.609.386	291,7	2.243.808	(81,5)	(12,3)
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)

Overige reserves			Overgedragen resultaten	Totaal	Minderheids- belangen	Totaal eigen vermogen
Cumulatieve omrekenings- verschillen	Kasstroom- afdekkings- reserves	Financiële activa beschikbaar voor verkoop reserves				
0,4	(6,9)	-	1.900,7	1.798,3	2,4	1.800,7
(0,8)	1,3	11,9	365,5	374,2	0,8	375,0
-	-	-	365,5	365,5	0,8	366,3
(0,8)	1,3	11,9	-	8,7	-	8,7
-	-	-	(425,7)	(128,2)	0,2	(128,0)
-	-	-	2,9	20,0	-	20,0
-	-	-	-	2,0	-	2,0
-	-	-	(150,2)	(150,2)	-	(150,2)
-	-	-	(278,4)	-	-	-
-	-	-	-	-	0,2	0,2
(0,4)	(5,6)	11,9	1.840,5	2.044,3	3,4	2.047,7
(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

VERKLARING VAN DE VERANTWOORDELIJKE PERSONEN

Jef Colruyt, Voorzitter van de Raad van Bestuur, en Marc Hofman, Directeur Financiën, verklaren in naam en voor rekening van de vennootschap, dat, voor zover hen bekend:

- de geconsolideerde jaarrekeningen voor de boekjaren 2015/16 en 2014/15 opgesteld in overeenstemming met 'International Financial Reporting Standards' (IFRS) zoals aanvaard door de Europese Unie tot en met 31 maart 2016, een getrouw beeld geven van het vermogen, van de financiële toestand en van de resultaten van de vennootschap Etn. Fr. Colruyt NV 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
Voorzitter van de Raad van Bestuur

Marc Hofman
Directeur Financiën

VERSLAG VAN DE COMMISSARIS



Verslag van de commissaris aan de algemene vergadering van Etn. Fr. Colruyt NV over het boekjaar afgesloten op 31 maart 2016

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 2016, zoals hieronder gedefinieerd, en omvat tevens ons verslag betreffende overige door wet- en regelgeving gestelde eisen.

Verslag 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 2016, de geconsolideerde winst- en verlies rekening en 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 informatievervalsing bevat. Het geconsolideerde balanstotaal bedraagt EUR (miljoen) 4.019,2 en het geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten sluit af met een winst van het boekjaar van EUR (miljoen) 375,0.

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 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 2016 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 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:



Verslag van de commissaris aan de algemene vergadering van Etn. Fr. Colruyt NV over het boekjaar afgesloten op 31 maart 2016

- Het jaarverslag (meer in het bijzonder de delen 'Corporate Governance' en 'Financieel verslag') 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.

Kontich, 8 juli 2016

KPMG Bedrijfsrevisoren
Commissaris
vertegenwoordigd door



L. Ruysen
Bedrijfsrevisor

TOELICHTINGEN BIJ DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

1. Grondslagen voor financiële verslaggeving.....	143
2. Segmentinformatie.....	154
3. Omzet en brutowinst.....	157
4. Overige bedrijfsopbrengsten en -kosten.....	158
5. Diensten en diverse goederen.....	159
6. Personeelsbeloningen.....	159
7. Netto financieel resultaat.....	160
8. Winstbelastingen.....	160
9. Goodwill.....	161
10. Immateriële vaste activa.....	162
11. Materiële vaste activa.....	164
12. Investerings in geassocieerde ondernemingen.....	166
13. Investerings in joint ventures opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode.....	166
14. Beleggingen.....	168
15. Bedrijfscombinaties.....	169
16. Groep van af te stoten activa geclassificeerd als aangehouden voor verkoop en verkoop van dochterondernemingen.....	169
17. Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen.....	169
18. Voorraden.....	170
19. Handelsvorderingen en overige vorderingen.....	170
20. Geldmiddelen en kasequivalenten.....	172
21. Eigen vermogen.....	172
22. Winst per aandeel.....	173
23. Voorzieningen.....	174
24. Langlopende verplichtingen met betrekking tot personeelsbeloningen.....	174
25. Rentedragende verplichtingen.....	176
26. Handelsschulden, verplichtingen m.b.t. personeelsbeloningen en overige verplichtingen.....	177
27. Risicobeheer.....	178
28. Rechten en verplichtingen buiten balans.....	180
29. Voorwaardelijke verplichtingen en voorwaardelijke activa.....	181
30. Betaalde en voorgestelde dividenden.....	182
31. Verbonden partijen.....	182
32. Gebeurtenissen na balansdatum.....	183
33. Vergoedingen van de commissaris.....	183
34. Lijst van geconsolideerde ondernemingen.....	184
35. Verkorte (niet-geconsolideerde) jaarrekening van Etn. Fr. Colruyt NV, opgesteld volgens Belgische boekhoudnormen.....	185

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 NV (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 2015/16, eindigend op 31 maart 2016, 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 2015/16 werd op 16 juni 2016 door de Raad van Bestuur goedgekeurd voor publicatie, onder voorbehoud van de goedkeuring van de statutaire niet-geconsolideerde jaarrekening door de aandeelhouders tijdens de Algemene Vergadering der Aandeelhouders, die zal plaatsvinden op 28 september 2016. 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.

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. Daarnaast worden de nettoverplichtingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen tevens niet geboekt aan de historische kost maar worden deze gewaardeerd aan de contante waarde van de toegezegd-pensioenverplichting verminderd met de reële waarde van de fondsbeleggingen.

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 belastingverordeningen 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. personeels-*

beloningen 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 bijgesteld. 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 een aantal presentatiewijzigingen door te voeren in de segmentrapportering. De kosten van groepsondersteunende activiteiten en het resultaat van hun interne doorrekening worden nu, waar mogelijk, toegewezen aan gerapporteerde segmenten. Daarnaast worden de tankstations van DATS 24 Frankrijk opgenomen in het segment Retail aangezien de groep de prestaties van de Franse winkels en de bijhorende DATS 24 tankstations als één geheel beschouwt. De vergelijkende cijfers werden eveneens herwerkt.

Bovenstaande aanpassingen hebben geen impact op de geconsolideerde brutowinst, het bedrijfsresultaat (EBIT) en de winst van het boekjaar.

Voor het overige zijn de hierna uiteengezette 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 2016.

Volgende (aangepaste) standaarden, interpretaties en verbeteringen zijn voor Colruyt Group effectief vanaf 1 april 2015, geen van alle heeft echter een significante invloed op de geconsolideerde jaarrekening van Colruyt Group:

- IAS 19 (Aanpassing), '*Personeelsbeloningen – Werknemersbijdragen*'. 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).
- Verbeteringen aan IFRS cyclus 2010-2012, gepubliceerd in december 2013, 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*'.
- Verbeteringen aan IFRS cyclus 2011-2013, gepubliceerd in december 2013, 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*'.
- IFRIC 21 '*Heffingen*'. 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*'.

Colruyt Group paste onderstaande gepubliceerde (aangepaste) standaarden, interpretaties en verbeteringen, die voor de groep

relevant zijn en pas van kracht worden na 31 maart 2016, niet vervroegd toe:

- IAS 1 (Aanpassing), '*Presentatie van jaarrekeningen – Initiatief rond informatieverschaffing*' (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 materiële invloed op de geconsolideerde jaarrekening van Colruyt Group.
- IAS 7 (Aanpassing), '*Kasstroomoverzicht – Initiatief rond informatieverschaffing*' (ingangsdatum voor Colruyt Group 1 april 2017). Deze aanpassing introduceert een nieuwe toelichting in het jaarverslag die de gebruikers van de jaarrekening moet toelaten om de wijzigingen in de verplichtingen als gevolg van financieringsactiviteiten te evalueren. Rekening houdend met de huidige financieringsactiviteiten van Colruyt Group, zal deze aanpassing geen invloed hebben op de geconsolideerde jaarrekening van Colruyt Group.
- IAS 12 (Aanpassing), '*Opname van uitgestelde belastingvorderingen voor niet-gerealiseerde verliezen*' (ingangsdatum voor Colruyt Group 1 april 2017). Deze aanpassing verduidelijkt dat niet-gerealiseerde verliezen op schuldinstrumenten, die gewaardeerd worden aan reële waarde in de jaarrekening, maar fiscaal gewaardeerd worden aan kost, aanleiding kunnen geven tot verrekenbare tijdelijke verschillen. Daarnaast worden ook enkele principes toegevoegd voor de evaluatie van de beschikbaarheid van toekomstige belastbare winsten. 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 generereerd 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.
- 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 analyse van de mogelijke impact van deze standaard voor Colruyt Group is nog niet afgerond. Aangezien de groep geen complexe financiële instrumenten hanteert, wordt er geen materiële impact verwacht.
- 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 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 2018). 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 opbreng-

sten 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 opgestart, waarbij bepaalde opbrengststromen geïdentificeerd werden waarvoor nader onderzoek nodig geacht wordt. De mogelijke impact hiervan voor Colruyt Group kan nog niet ingeschat worden.

- IFRS 16, 'Leaseovereenkomsten' (ingangsdatum voor Colruyt Group 1 april 2019). IFRS 16 zal de huidige leasing-standaard, IAS 17, vervangen. De nieuwe standaard omvat de principes voor de opname, waardering, presentatie en toelichting van leaseovereenkomsten, zowel voor leasinggevers als leasingnemers. Voor leasinggevers blijven de principes van IAS 17 gelden, waarbij leaseovereenkomsten als financiële of operationele leasing verwerkt worden. De leasingnemers, daarentegen, dienen één enkel model toe te passen op alle leaseovereenkomsten. Voor alle leaseovereenkomsten met een leaseperiode van meer dan één jaar, dienen activa en verplichtingen erkend te worden op de balans, tenzij de betrokken activa een lage waarde hebben. In de winst- en verliesrekening dienen de kosten van deze leaseovereenkomsten gepresenteerd te worden als afschrijvingen op de geleaste activa en interest op de leaseverplichtingen. De analyse van de mogelijke impact van deze standaard voor Colruyt Group werd opgestart, waarbij in een eerste stap een inventarisatie van alle mogelijke geïmpacteerde overeenkomsten wordt gemaakt.
- 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.

1.3. Consolidatieprincipes

De geconsolideerde jaarrekening van Colruyt Group omvat de rekeningen van de Entiteit, haar dochterondernemingen na eliminatie van onderlinge saldi en transacties, en het belang van Colruyt Group in geassocieerde ondernemingen en joint ventures. Het bepalen of Colruyt Group zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis heeft, gebeurt op basis van de specifieke feiten en omstandigheden. Deze conclusies kunnen verschillen van beoordelingen die louter gebaseerd zouden zijn op het deelnemingspercentage van Colruyt Group.

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 nettoactiva. 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 (nl. 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 joint venture.

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.

Deze investeringen worden bij de eerste opname gewaardeerd tegen de kostprijs, inclusief de transactiekosten. Na de eerste opname van deze investeringen bevat de geconsolideerde jaarrekening het aandeel van de groep in de gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten van de investeringen verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode. Deelne-

mingen 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. Indien de geassocieerde onderneming terug winstgevend wordt, wordt het aandeel van de groep in deze resultaten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode van zodra het eigen vermogen van de geassocieerde onderneming terug positief is.

c. Joint ventures

Joint ventures zijn entiteiten waarover Colruyt Group gezamenlijke zeggenschap heeft en waarbij deze zeggenschap in een contractuele overeenkomst is vastgelegd, waardoor de groep rechten heeft op de nettoactiva van de overeenkomst, maar geen rechten op de activa van de overeenkomst en geen verplichtingen uit hoofde van de schulden van de overeenkomst. Gezamenlijke zeggenschap veronderstelt dat besluiten over de relevante activiteiten unanieme instemming vereisen van de partijen die de zeggenschap delen.

Deze investeringen worden bij de eerste opname gewaardeerd tegen de kostprijs, inclusief de transactiekosten. Na de eerste opname van deze investeringen bevat de geconsolideerde jaarrekening het aandeel van de groep in de gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten van de investeringen verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode. Colruyt Group neemt zijn belang in joint ventures op volgens de vermogensmutatiemethode vanaf de datum waarop voor het eerst gezamenlijke zeggenschap bestaat tot de datum waarop deze 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 joint venture. Wanneer het aandeel van Colruyt Group in het verlies, de boekwaarde van het belang in de joint venture 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 joint venture. Indien de joint venture terug winstgevend wordt, wordt het aandeel van de groep in deze resultaten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode van zodra het eigen vermogen van de joint venture terug positief is.

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 op de overnamedatum van de door de overnemende partij overgedragen activa, de door de overnemende partij aangegane verplichtingen jegens voormalige eigenaars van de overgenomen partij en de door overnemende partij uitgegeven eigenvermogensinstrumenten in ruil voor zeggenschap.

Aan de overname gerelateerde kosten worden onmiddellijk in winst en verlies opgenomen wanneer ze worden opgelo-

pen, behalve als ze 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 het gaat om aanpassingen door bijkomende feiten en omstandigheden die op de overnamedatum bestonden. 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 geëlimineerd 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 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 op moment van overname geïdentificeerd 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, met inbegrip van goodwill en bij overnames ontstane reëlewaardecorrecties, 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 geconsolideerde 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 geconsolideerde financieel resultaat.

Daarnaast, met betrekking tot de gedeeltelijke verkoop 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 niet in het resultaat geboekt. Voor alle andere gedeeltelijke desinvesteringen (d.w.z. gedeeltelijke verkoop van geassocieerde ondernemingen 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 geconsolideerde resultaat.

g. Transacties in vreemde valuta

Transacties in vreemde valuta worden opgenomen in de functionele valuta van de entiteit tegen de wisselkoers 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 verliesrekening 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 wisselkoers die golden op de data waarop de reële waarden werden bepaald.

1.4. Andere grondslagen voor financiële verslaggeving

a. Goodwill

Goodwill ontstaan 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 nettobedrag 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 geconsolideerde 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 bijzondere waardevermindering.

b. Immateriële vaste activa

Onderzoek en ontwikkeling

Kosten ten gevolge van onderzoeksactiviteiten worden opgenomen in de geconsolideerde 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:

- de technische en commerciële haalbaarheid van het product of proces is bewezen en het product of proces zal gecommmercialiseerd worden of binnen de onderneming aangewend worden;
- het product of proces zal toekomstige economische voordelen genereren;
- Colruyt Group beschikt over de nodige technische, financiële en andere middelen om de ontwikkeling te voltooien en te gebruiken of te verkopen; en
- het product of proces is nauwkeurig omschreven en de uitgaven zijn afzonderlijk identificeerbaar en op een betrouwbare manier meetbaar.

De geactiveerde kosten worden gewaardeerd 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 geconsolideerde 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 geconsolideerde

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, intern ontwikkelde en andere immateriële vaste activa. Dit onderscheid vertaalt zich in een verschillende gebruiksduur per soort immaterieel vast actief:

- extern aangekochte software, licenties en vergunningen: contractueel vastgelegde periode;
- handelsfondsen verworven bij acquisities van verkooppunten: onbepaalde gebruiksduur;
- intern ontwikkelde immateriële vaste activa: 5 jaar;
- andere immateriële vaste activa: 3 tot 5 jaar.

De afschrijvingsmethode en de gebruiksduur worden jaarlijks herbekeken en indien nodig aangepast.

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 kapitaalsubsidies te presenteren in mindering van de kostprijs van de materiële vaste activa. De subsidies worden erkend als

er redelijke zekerheid bestaat dat zij zullen worden ontvangen en dat de groep zal voldoen aan de daaraan verbonden voorwaarden. 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. Daartegenover wordt een voorziening op de balans erkend.

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 geconsolideerde 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.

d. Leaseovereenkomsten

Leaseovereenkomsten worden geclassificeerd als financiële leases wanneer de overeenkomst 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 lease-

betalingen, bepaald op het tijdstip van het aangaan van de leaseovereenkomst. De overeenstemmende verplichting ten aanzien van de lessor (verhuurder) wordt opgenomen in de geconsolideerde balans als financiële leaseverplichting.

Indien de eigendom redelijk zeker overgaat op het einde van het contract worden de geleaste 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 deelt zijn financiële activa bij de initiële opname in de volgende categorieën in: beleggingen beschikbaar voor verkoop, leningen en vorderingen en beleggingen gewaardeerd aan reële waarde via de winst- en verliesrekening. Colruyt Group bezit momenteel geen financiële activa die zouden worden geclassificeerd als aangehouden tot einde looptijd.

Beleggingen beschikbaar voor verkoop

De beleggingen beschikbaar voor verkoop van Colruyt Group omvatten deelnemingen 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 vaste activa in de rubriek 'Beleggingen'. 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. Geboekte bijzondere waardeverminderingen op eigenvermogensinstrumenten worden niet via de winst- en verliesrekening teruggenomen. Stijgingen van hun reële waarde na een bijzondere waardevermindering worden in het eigen vermogen verwerkt.

Beleggingen in effecten worden opgenomen op transactiedatum.

Leningen en vorderingen

De leningen en vorderingen van Colruyt Group omvatten handelsvorderingen, overige vorderingen, en geldmiddelen en kasequivalenten.

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.

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.

Beleggingen gewaardeerd aan reële waarde via de winst- en verliesrekening

Deze beleggingen omvatten effecten die worden aangehouden voor handelsdoeleinden. Ze worden opgenomen als vlottende activa op transactiedatum en initieel 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. Direct toerekenbare transactiekosten worden opgenomen in de geconsolideerde winst- en verliesrekening wanneer zij worden gemaakt.

f. Activa aangehouden voor verkoop en beëindigde bedrijfsactiviteiten

Een actief, of een groep activa (activa en gerelateerde verplichtingen) die wordt afgestoten, wordt geclassificeerd als aan-

gehouden 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 activa) 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 activa 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 de groep activa 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 activa 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. Een bijzonder waardeverminderingverlies op een groep af te stoten activa en verplichtingen wordt in eerste instantie toegerekend aan goodwill en vervolgens naar rato aan de resterende activa en verplichtingen. Een dergelijke bijzonder waardeverminderingverlies wordt echter niet toegerekend aan voorraden, financiële activa of uitgestelde belastingvorderingen die onverminderd in overeenstemming met de overige grondslagen van de groep gewaardeerd worden. 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 beëin-

digde bedrijfsactiviteit voortvloeit, wordt afzonderlijk gerapporteerd in de winst- en verliesrekening. Wanneer een activiteit wordt aangemerkt als een beëindigde bedrijfsactiviteit, worden de vergelijkende cijfers in de geconsolideerde winst- en verliesrekening en 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 bruikbaar 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 marktwaardes 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 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, na aftrek van eventuele fiscale effecten.

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 anciënniteitspre-

mies (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 valutaomrekeningsverschillen met betrekking tot dochterondernemingen, deelnemingen in geassocieerde ondernemingen en joint ventures die een andere functionele valuta hebben dan de euro.

Kasstroomafdekkingsreserves

Deze reserve bevat het effectieve deel van de cumulatieve nettowijziging 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 de groep 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 nettoactiva. 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.

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 waardeverminderverslies op de activa die gerelateerd zijn aan het contract.

l. 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. Colruyt Group waardeert de verplichting aan de intrinsieke waarde. Dit impliceert dat er bij de berekening van de verplichting enkel rekening wordt gehouden met het ge-

waarborgd 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 aangegane 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 werknemers, 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 geconsolideerde 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, die de toename omvat 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, die de wijziging omvat 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, die het gevolg is van het verstrijken van de tijd;
- de actuariële winsten en verliezen, die het effect omvatten 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 afscheidspremies n.a.v. de pensionering of de toepassing van het 'stelsel van werkloosheid met bedrijfstoeslag' (Belgische vennootschappen) en wettelijk vastgelegde vergoedingen (Franse vennootschappen). Deze vergoedingen worden eveneens als toegezegd-pensioenregelingen verwerkt.

Winstdeelname

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 winstdeelname 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 zijn 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 van Colruyt Group gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs omvatten de rentedragende verplichtingen, handelsschulden en overige 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 interestkosten 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 interestkosten aan de desbetreffende periode. De effectieve rentevoet is de rentevoet die de verwachte stroom van toekomstige geldbetalingen tijdens de verwachte looptijd van de financiële schuld of, indien relevant, een kortere periode, exact verdisconteert tot de netto boekwaarde bij initiële opname.

n. Opbrengsten

Opbrengsten uit verkoop van goederen

De opbrengsten uit verkoop van goederen worden in de geconsolideerde 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 krijgen 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 geconsolideerde 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 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 'Voorraden'. Aangekochte certificaten worden gewaardeerd aan de aanloopprijs, certificaten toegekend naar aanleiding van de productieactiviteit worden gewaardeerd aan de minimumprijs gegarandeerd door de gewestelijke overheden. De beweging van certificaten in voorraad wordt in de geconsolideerde winst- en verliesrekening opgenomen in de rubriek 'Diensten en diverse goederen'.

Dividendopbrengsten en renteopbrengsten

Dividenden worden opgenomen in de geconsolideerde winst- en verliesrekening op het moment van toekenning. Interestopbrengsten 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 geconsolideerde winst- en verliesrekening genomen.

Financieringslasten

Financieringslasten hebben betrekking op interesten op leningen, interesten op aflossingen van financiële leaseverplichtingen, aanpassingen aan de reële waarde van beleggingen aangehouden voor handelsdoeleinden en aanpassingen aan de tijdswaarde van verplichtingen. De interestkosten worden opgenomen op basis van de effectieve rentemethode. Alle overige financieringslasten worden opgenomen op het moment dat ze zich voordoen.

p. Winstbelastingen

De winstbelastingen van het boekjaar betreffen de verschuldigde belastingen als ook de uitgestelde belastingen en worden gerapporteerd in overeenstemming met

IAS 12, 'Winstbelastingen'. De belasting wordt geboekt in de winst- en verliesrekening, behalve voor zover ze betrekking heeft op posten die buiten de winst- en verliesrekening worden verwerkt of voor zover ze betrekking heeft op een bedrijfscombinatie.

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 geconsolideerde balans. 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, geassocieerde deelnemingen en joint ventures voor zover de groep in staat is het tijdstip van afloop van deze tijdelijke verschillen te bepalen en het waarschijnlijk is dat ze niet zullen worden afgewikkeld in de voorzienbare 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 geconsolideerde balans indien het voldoende zeker is dat de verrekenbare tijdelijke verschillen, de ongebruikte belastingfaciliteiten en de niet-gecompenseerde fiscale verliezen in de afzienbare 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 beslissing tot 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 zijn onder meer marketing en communicatie, informatica, personeelszaken en selectie, financiën en andere centrale diensten. De kosten van groepsondersteunende activiteiten en het

resultaat van hun interne doorrekening worden, waar mogelijk, toegewezen aan gerapporteerde segmenten.

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 deelnemingen opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode (die niet aanleunen bij de activiteiten).

Tot de rubriek 'Verplichtingen – operationele segmenten' behoren overwegend voorzieningen, verplichtingen met betrekking tot personeelsbeloningen en handelsschulden. 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.

In de segmenten zijn er een aantal presentatiewijzigingen doorgevoerd, zoals beschreven in 1.1. *Presentatiebasis*, waardoor de vergelijkende cijfers zijn herwerkt.

	Detailhandel (Retail) 2015/16	Groothandel en Foodservice 2015/16	Overige activiteiten 2015/16	Operationele segmenten 2015/16
(in miljoen EUR)				
Omzet – extern	7061,6	1.569,2	546,7	9.177,5
Omzet – intern	86,8	19,6	46,5	152,9
Bedrijfsresultaat (EBIT)	466,7	31,4	13,2	511,3
Aandeel in het resultaat van deelnemingen opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode	1,4	-	7,9	9,3
Activa – operationele segmenten	2.478,2	546,4	290,9	3.315,5
Waarvan deelnemingen opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode	20,7	-	146,8	167,5
Verplichtingen – operationele segmenten	1.321,0	276,7	56,2	1.653,9
Verwervingen van materiële en immateriële vaste activa	292,6	31,0	24,9	348,5
Afschrijvingen	152,5	22,4	9,7	184,6
Bijzondere waardeverminderingen op vaste activa	2,6	1,8	0,4	4,8

	Operationele segmenten 2015/16	Niet- toegewezen 2015/16	Eliminaties tussen operationele segmenten 2015/16	Geconso- lideerd 2015/16
(in miljoen EUR)				
Omzet – extern	9.177,5	-	-	9.177,5
Omzet – intern	152,9	-	(152,9)	-
Bedrijfsresultaat (EBIT)	511,3	(4,8)	0,7	507,2
Aandeel in het resultaat van deelnemingen opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode	9,3	-	-	9,3
Netto financieel resultaat				1,9
Winstbelastingen				(152,1)
Winst van het boekjaar				366,3
Totaal der activa	3.315,5	768,2	(64,5)	4.019,2
Totaal der verplichtingen	1.653,9	382,1	(64,5)	1.971,5
Verwervingen van materiële en immateriële vaste activa	348,5	39,2	-	387,7
Afschrijvingen	184,6	23,7	-	208,3
Bijzondere waardeverminderingen op vaste activa	4,8	-	-	4,8

	Detailhandel (Retail) 2014/15	Groothandel en Foodservice 2014/15	Overige activiteiten 2014/15	Operationele segmenten 2014/15
(in miljoen EUR)				
Omzet – extern	6.792,5	1.523,5	600,8	8.916,8
Omzet – intern	78,6	17,3	48,0	143,9
Bedrijfsresultaat (EBIT)	421,0	26,0	13,0	460,0
Bedrijfsresultaat (EBIT) excl. transactie met het Auditoraat⁽¹⁾	452,6	26,0	13,0	491,6
Aandeel in het resultaat van deelnemingen opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode	(0,9)	-	10,2	9,3
Activa – operationele segmenten	2.304,7	536,5	272,2	3.113,4
Waarvan deelnemingen opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode	19,3	-	137,6	156,9
Waarvan activa aangehouden voor verkoop	1,3	-	-	1,3
Verplichtingen – operationele segmenten	1.303,6	249,6	58,0	1.611,2
Verwervingen van materiële en immateriële vaste activa	279,4	51,3	10,5	341,2
Afschrijvingen	145,4	19,9	11,0	176,3
Bijzondere waardeverminderingen op vaste activa	4,7	0,6	0,6	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 aanvaardde 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 kwam integraal in mindering van EBITDA, EBIT, Winst vóór belastingen en Winst van het boekjaar. Omwille van de vergelijkbaarheid met het huidige boekjaar worden een aantal geconsolideerde tussentotalen inclusief en exclusief het effect van de transactie in boekjaar 2014/15 gepresenteerd.

	Operationele segmenten 2014/15	Niet- toegewezen 2014/15	Eliminaties tussen operationele segmenten 2014/15	Geconsolideerd 2014/15
(in miljoen EUR)				
Omzet – extern	8.916,8	-	-	8.916,8
Omzet – intern	143,9	-	(143,9)	-
Bedrijfsresultaat (EBIT)	460,0	2,9	0,9	463,8
Bedrijfsresultaat (EBIT) excl. transactie met het Auditoraat⁽¹⁾	491,6	2,9	0,9	495,4
Aandeel in het resultaat van deelnemingen opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode	9,3	-	-	9,3
Netto financieel resultaat				6,0
Winstbelastingen				(148,1)
Winst van het boekjaar				331,0
Winst van het boekjaar excl. transactie met het Auditoraat⁽¹⁾				362,6
Totaal der activa	3.113,4	609,0	(61,2)	3.661,2
Totaal der verplichtingen	1.611,2	310,5	(61,2)	1.860,5
Verwervingen van materiële en immateriële vaste activa	341,2	27,7	-	368,9
Afschrijvingen	176,3	22,1	-	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 aanvaardde 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 kwam integraal in mindering van EBITDA, EBIT, Winst vóór belastingen en Winst van het boekjaar. Omwille van de vergelijkbaarheid met het huidige boekjaar worden een aantal geconsolideerde tussentotalen inclusief en exclusief het effect van de transactie in boekjaar 2014/15 gepresenteerd.

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 Consultancy India Private Limited (India) zijn de belangrijkste activiteiten binnen deze geografische informatie.

Geografische informatie

	België		Frankrijk		Overige		Totaal	
	2015/16	2014/15	2015/16	2014/15	2015/16	2014/15	2015/16	2014/15
(in miljoen EUR)								
Omzet	7.961,6	7.750,4	1.178,3	1.138,3	37,6	28,1	9.177,5	8.916,8
Geografische activa	1.876,3	1.712,3	227,3	222,6	16,1	16,6	2.119,7	1.951,5
Verwervingen van materiële en immateriële vast activa	358,7	326,3	28,4	37,3	0,6	5,3	387,7	368,9

3. OMZET EN BRUTOWINST

	2015/16	2014/15
(in miljoen EUR)		
Omzet	9.177,5	8.916,8
Kostprijs verkopen	(6.856,6)	(6.697,8)
Brutowinst	2.320,9	2.219,0
In % van de omzet	25,3%	24,9%

3.1. Omzet per kasstroomgenererende eenheid

In de segmenten zijn er een aantal presentatiewijzigingen doorgevoerd, zoals beschreven in 1.1. *Presentatiebasis*, waardoor de vergelijkende cijfers zijn herwerkt.

	2015/16	2014/15
(in miljoen EUR)		
Detailhandel Food ⁽¹⁾	6.807,7	6.540,5
<i>Colruyt België en Luxemburg</i> ⁽²⁾	5.635,8	5.479,4
<i>OKay, Bio-Planet en Cru</i> ⁽³⁾	758,3	668,1
<i>Colruyt Frankrijk en DATS 24 Frankrijk</i>	413,6	393,0
Detailhandel Non-food ⁽¹⁾	253,9	252,0
<i>Dreamland België en Frankrijk en Dreambaby</i>	253,9	252,0
Transacties met andere operationele segmenten	86,8	78,6
Detailhandel (Retail)	7.148,4	6.871,1
Groothandel	768,7	753,9
Foodservice	800,5	769,6
Transacties met andere operationele segmenten	19,6	17,3
Groothandel en Foodservice	1.588,8	1.540,8
DATS 24 België	542,3	595,2
Printing and document management solutions	4,4	5,6
Transacties met andere operationele segmenten	46,5	48,0
Overige activiteiten	593,2	648,8
Totaal operationele segmenten	9.330,4	9.060,7
Transacties tussen operationele segmenten	(152,9)	(143,9)
Geconsolideerd	9.177,5	8.916,8

(1) De subtotalen 'Food' en 'Non-food' binnen het operationele segment 'Detailhandel (Retail)' zijn enkel ten informatieve titel.

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

(3) Inclusief de omzet van de webshops Collishop, Dreamland en Dreambaby gerealiseerd door de OKay- en Bio-Planet-winkels.

4. OVERIGE BEDRIJFSOPBRENGSTEN EN -KOSTEN

	2015/16	2014/15
(in miljoen EUR)		
Huur en huurgerelateerde opbrengsten	11,0	10,1
Gerealiseerde meerwaarden op de verkoop van vaste activa	4,9	9,9
Ontvangen vergoedingen	49,3	40,6
Overige	16,5	12,1
Totaal overige bedrijfsopbrengsten	81,7	72,7

Ontvangen vergoedingen omvatten onder meer diensten geleverd in opdracht van derden, ontvangen subsidies en commissies, inkomsten uit afvalrecyclage, kantineverkoop, opbrengsten voortvloeiend uit de afwikkeling van geschillen en opbrengsten van groenestroomcertificaten.

	2015/16	2014/15
(in miljoen EUR)		
Bedrijfsbelastingen	14,3	13,3
Onroerende voorheffing	10,9	9,9
Gerealiseerde minderwaarden op de verkoop van vaste activa	0,3	1,5
Overige	(0,4)	1,4
Transactie met het Auditoraat ⁽¹⁾	-	31,6
Totaal overige bedrijfskosten	25,1	57,7

(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 aanvaardde 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 kwam integraal in mindering van EBITDA, EBIT, Winst vóór belastingen en Winst van het boekjaar.

5. DIENSTEN EN DIVERSE GOEDEREN

	2015/16	2014/15 ⁽¹⁾
(in miljoen EUR)		
Huur en huurgerelateerde lasten (onroerende goederen)	28,2	27,7
Huur en huurgerelateerde lasten (roerende goederen)	27,2	23,6
Onderhoud en grote herstellingen	71,4	64,0
Nutsvoorzieningen	36,8	34,5
Transport	129,2	125,6
Erelonen	27,0	28,2
Telecommunicatie, post, kantooruitrusting, informatica en klein materieel	67,4	53,7
Verzekeringen	6,1	5,6
Opleiding	9,0	7,6
Waardeverminderingen op vlottende activa	2,3	3,9
Overige	28,9	24,9
Totaal diensten en diverse goederen	433,5	399,3

(1) Tijdens boekjaar 2015/16 werd, naar aanleiding van de wijziging in presentatie binnen de winst- en verliesrekening van boekjaar 2014/15, het proces omtrent de aanleg, het gebruik en de terugname van voorzieningen verder verfijnd. Dit heeft een impact gehad op de presentatie binnen bepaalde rubrieken opgenomen in de 'Diensten en diverse goederen' en omwille van vergelijkbaarheid werden de cijfers van de vorige verslagperiode aangepast.

6. PERSONEELSBELONINGEN

	2015/16	2014/15
(in miljoen EUR)		
Bezoldigingen ⁽¹⁾	899,0	869,2
Socialezekerheidsbijdragen	233,9	226,6
Ingehuurd en interim personeel	44,5	33,9
Winstdeelnemingsprogramma's voor personeel	32,8	32,1
Bijdragen aan toegezegde-bijdrageregelingen	13,0	12,3
Overige vergoedingen na uitdiensttreding	6,7	4,7
Korting op kapitaalverhoging voorbehouden voor personeel	2,9	2,4
Overige personeelskosten	59,1	51,0
Compenserende bedragen	(68,2)	(65,6)
Totaal personeelsbeloningen	1.223,7	1.166,6
Aantal personeelsleden in VTE op balansdatum	28.047	26.491

(1) Waarvan loonmassa België EUR 795,3 miljoen bedraagt voor boekjaar 2015/16 (EUR 772,1 miljoen voor boekjaar 2014/15).

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 NV. De korting die op deze kapitaalverhoging is toegestaan is conform art. 609 van het Wetboek van Vennootschappen. Tijdens de jongste kapitaalverhoging onderschreven 2.562 medewerkers 472.883 aandelen, wat overeenkomt met een kapitaalbreng van EUR 17,1 miljoen. De toegestane korting hierop bedroeg EUR 2,9 miljoen en wordt als een personeelsvoordeel geboekt.

	2015/16	2014/15
Aantal onderschreven aandelen	472.883	466.754
Toegestane korting per aandeel (in EUR)	6,2	5,1
Totaal toegestane korting (in miljoen EUR)	2,9	2,4

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 FINANCIËEL RESULTAAT

	2015/16	2014/15
(in miljoen EUR)		
Rentebaten op klanten- en overige leningen die geen bijzondere waardevermindering hebben ondergaan	2,8	3,1
Ontvangen dividenden	0,1	0,1
Rentebaten op bankdeposito's op korte termijn	0,8	1,5
Rentebaten op vastrentende effecten aangehouden voor handelsdoeleinden	0,5	0,5
Aanpassingen aan de reële waarde van beleggingen aangehouden voor handelsdoeleinden	0,2	1,2
Meerwaarden op verkoop van beleggingen aangehouden voor handelsdoeleinden	0,3	1,1
Wisselkoersopbrengsten	0,3	1,1
Overige	0,9	1,8
Financieringsbaten	5,9	10,4
Rentelasten op korte en lange termijnleningen	0,3	0,6
Rentelasten op leaseverplichtingen	0,5	0,5
Aanpassingen aan de reële waarde van beleggingen aangehouden voor handelsdoeleinden	1,4	0,7
Minderwaarden op verkoop van beleggingen aangehouden voor handelsdoeleinden	-	0,1
Aanpassing aan de tijdswaarde van verplichtingen	1,2	1,8
Wisselkoersverliezen	0,6	0,5
Overige	-	0,2
Financieringslasten	4,0	4,4
Netto financieel resultaat	1,9	6,0

8. WINSTBELASTINGEN

8.1. Winstbelastingen opgenomen in de winst- en verliesrekening

	2015/16	2014/15
(in miljoen EUR)		
A) Effectief belastingtarief		
Winst vóór belastingen (zonder aandeel in het resultaat van deelnemingen opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode)	509,1	469,8
Winst vóór belastingen (zonder aandeel in het resultaat van deelnemingen opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode) excl. transactie met het Auditoraat ⁽¹⁾	509,1	501,4
Winstbelastingen	152,1	148,1
Effectief belastingtarief	29,87%	31,53%
Effectief belastingtarief excl. transactie met het Auditoraat ⁽¹⁾	29,87%	29,54%
B) Aansluiting tussen het effectief belastingtarief en het toepasselijk belastingtarief ⁽²⁾	33,53%	33,64%
Winst vóór belastingen (zonder aandeel in het resultaat van deelnemingen opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode)	509,1	469,8
Winstbelastingen (op basis van het toepasselijk belastingtarief)	170,7	157,9
Niet-belastbare winst/niet-aftekbare uitgaven	0,5	15,8
Permanente verschillen	3,3	3,2
Effect van speciale belastingregimes	(0,5)	(0,3)
Effect van fiscale aftrekken ⁽³⁾	(21,0)	(28,7)
Overige	(0,9)	0,2
Winstbelastingen	152,1	148,1
Effectief belastingtarief	29,87%	31,53%
C) Winstbelastingen opgenomen in de winst- en verliesrekening		
Over de verslagperiode verschuldigde belastingen	151,5	138,6
Uitgestelde belastingen	0,6	10,2
Correcties van voorgaande jaren	-	(0,7)
Totaal winstbelastingen	152,1	148,1

(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 aanvaardde 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 kwam integraal in mindering van EBITDA, EBIT, Winst vóór belastingen en Winst van het boekjaar. Omwille van de vergelijkbaarheid met het huidige boekjaar worden een aantal geconsolideerde tussentotalen inclusief en exclusief het effect van de transactie in boekjaar 2014/15 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: 34,61% 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.

	2015/16	2014/15
(in miljoen EUR)		
Belastingeffect op actuariële winst/(verlies) op verplichtingen m.b.t. personeelsbeloningen op lange termijn	1,9	3,8
Totaal belastingeffecten opgenomen in de niet-gerealiseerde resultaten	1,9	3,8

9. GOODWILL

De opgenomen goodwill betreft enkel goodwill ontstaan naar aanleiding van de overname van volledige bedrijfsentiteiten. 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 bedrijfstukken of bedrijfsentiteiten.

De realiseerbare waarde van elke bedrijfsentiteit 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 bedrijfswaarde, 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 1%, 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 4% en 5% 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 omzetgroeipercentages voor de komende vijf jaar:

- operationeel bedrijfssegment 'Detailhandel (Retail)': van 2% tot 5%;
- operationeel bedrijfssegment 'Groothandel en Foodservice': van 0% tot 4%;
- operationeel bedrijfssegment 'Overige activiteiten': maximale groei van 1%.

Om de terminale waarde via de verdisconteerde kasstroommethode te kunnen berekenen, wordt gebruik gemaakt van het Gordon-groei-model. Het aandeel van de verdisconteerde eindwaarde bevindt zich in een vork tussen 70% en 90% van de berekende bedrijfswaarde. Voor de voornaamste activiteiten ligt dit percentage onder de 80% 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:

	2015/16	2014/15
(in miljoen EUR)		
Colruyt België	44,8	44,8
Colruyt Frankrijk	0,2	0,2
Detailhandel (Retail)	45,0	45,0
Groothandel	7,5	7,5
Foodservice	35,2	35,2
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 2015/16	Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen 2015/16	Netto boek-waarde 2015/16	Bruto boek-waarde 2014/15	Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen 2014/15	Netto boek-waarde 2014/15
(in miljoen EUR)						
<i>Per 1 april</i>	110,9	(21,6)	89,3	111,7	(22,4)	89,3
Verkopen en buitengebruikstellingen	-	-	-	(0,8)	0,8	-
Per 31 maart	110,9	(21,6)	89,3	110,9	(21,6)	89,3

Er waren geen bewegingen in de post 'Goodwill' tijdens het boekjaar 2015/16.

In de vorige verslagperiode werd consolidatiegoodwill behorend tot de kasstroomgenererende eenheid 'Alternatieve energie' (operationeel bedrijfssegment 'Overige activiteiten') uitgeboekt.

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 2015</i>	2,6	81,9	5,9	18,9	109,3
Verwervingen via bedrijfscombinatie	-	0,2	-	-	0,2
Verwervingen	1,3	8,7	-	8,8	18,8
Verkopen en buitengebruikstellingen	-	(1,9)	-	(0,1)	(2,0)
Overboeking	2,1	7,5	-	(9,6)	-
Overige	-	2,0	-	-	2,0
Per 31 maart 2016	6,0	98,4	5,9	18,0	128,3
Afschrijvingen:					
<i>Per 1 april 2015</i>	(2,0)	(47,8)	-	-	(49,8)
Afschrijvingen	(0,4)	(12,3)	-	-	(12,7)
Verkopen en buitengebruikstellingen	-	0,6	-	-	0,6
Per 31 maart 2016	(2,4)	(59,5)	-	-	(61,9)
Bijzondere waardeverminderingen:					
<i>Per 1 april 2015</i>	-	-	-	-	-
Bijzondere waardeverminderingen	-	(1,8)	(0,1)	(0,1)	(2,0)
Verkopen en buitengebruikstellingen	-	1,2	-	0,1	1,3
Overige	-	0,1	(0,5)	-	(0,4)
Per 31 maart 2016	-	(0,5)	(0,6)	-	(1,1)
Netto boekwaarde per 31 maart 2016	3,6	38,4	5,3	18,0	65,3

	Ontwikkelde immateriële activa	Concessies, software, licenties en gelijkaardige rechten	Verworven klantenbestanden	Activa in ontwikkeling en andere immateriële activa	Totaal
(in miljoen EUR)					
Aanschaffingswaarde:					
Per 1 april 2014	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:					
Per 1 april 2014	(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:					
Per 1 april 2014	-	(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

De concessies, software, licenties en gelijkaardige rechten ten belope van EUR 38,4 miljoen (vorige verslagperiode EUR 34,1 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 18,0 miljoen (tegenover EUR 18,9 miljoen vorig boekjaar). Tijdens het huidige boekjaar verwierf de groep voor EUR 18,8 miljoen (tegenover EUR 17,2 miljoen vorig boekjaar) aan immateriële vaste activa, waarvan EUR 13,3 miljoen (tegenover EUR 11,0 miljoen vorig boekjaar) intern ontwikkeld werd.

De verdeling van verworven klantenbestanden over de kasstroomgenererende eenheden is als volgt:

	2015/16	2014/15
(in miljoen EUR)		
Colruyt Frankrijk	4,4	5,0
Detailhandel (Retail)	4,4	5,0
Foodservice Frankrijk	0,9	0,9
Groothandel en Foodservice	0,9	0,9
Geconsolideerd	5,3	5,9

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:							
<i>Per 1 april 2015</i>	2.060,3	549,0	407,0	47,7	119,3	60,1	3.243,4
Verwervingen	148,9	71,0	58,4	0,5	20,7	69,4	368,9
Verkopen en buitengebruikstellingen	(13,0)	(9,3)	(27,8)	(0,4)	(2,1)	(0,7)	(53,3)
Overboeking	23,6	(9,0)	15,1	(1,1)	4,6	(33,2)	-
Omrekeningsverschillen	(0,7)	(0,3)	(0,1)	-	-	-	(1,1)
Overige	3,1	-	0,1	(0,1)	-	(2,1)	1,0
<i>Per 31 maart 2016</i>	2.222,2	601,4	452,7	46,6	142,5	93,5	3.558,9
Afschrijvingen:							
<i>Per 1 april 2015</i>	(741,1)	(330,3)	(292,8)	(15,1)	(52,2)	-	(1.431,5)
Afschrijvingen	(102,1)	(39,7)	(42,9)	(2,7)	(8,2)	-	(195,6)
Verkopen en buitengebruikstellingen	10,2	8,5	23,1	0,4	1,6	-	43,8
Overboeking	-	9,1	(9,1)	0,3	(0,3)	-	-
Omrekeningsverschillen	0,1	0,2	-	-	0,1	-	0,4
Overige	(1,7)	-	-	-	-	-	(1,7)
<i>Per 31 maart 2016</i>	(834,6)	(352,2)	(321,7)	(17,1)	(59,0)	-	(1.584,6)
Bijzondere waardeverminderingen:							
<i>Per 1 april 2015</i>	(8,9)	(0,3)	-	-	-	-	(9,2)
Bijzondere waardeverminderingen	(1,3)	(0,6)	(0,1)	-	(0,8)	-	(2,8)
Terugname bijzondere waardeverminderingen	0,2	-	-	-	-	-	0,2
Verkopen en buitengebruikstellingen	1,1	0,3	0,1	-	0,5	-	2,0
Overige	0,5	(0,1)	-	-	0,2	-	0,6
<i>Per 31 maart 2016</i>	(8,4)	(0,7)	-	-	(0,1)	-	(9,2)
Netto boekwaarde per 31 maart 2016	1.379,2	248,5	131,0	29,5	83,4	93,5	1.965,1

	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

De netto boekwaarde van de vaste activa die als zekerheid zijn gesteld voor aangegane verplichtingen, bedraagt EUR 12,9 miljoen (vergelijkende verslagperiode EUR 9,8 miljoen) (toelichting 25. *Rentedragende verplichtingen*). Hiernaast zijn er ook zakelijke zekerheden, met een netto boekwaarde van EUR 86,9 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 6,4 miljoen), gebouwen (netto boekwaarde EUR 15,0 miljoen) en machines en rollend materieel (netto boekwaarde EUR 8,1 miljoen). De netto boekwaarde bedraagt EUR 29,5 miljoen in het huidige boekjaar (vergelijkende verslagperiode EUR 32,6 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.

Op de materiële vaste activa werd een bijzondere waardevermindering geboekt voor een totaal bedrag van EUR 2,8 miljoen en heeft voornamelijk betrekking op winkels in het kader van uitbreiden en vernieuwen van bestaande winkels. De bijzondere waardevermindering werd verwerkt in de winst- en verliesrekening van de huidige verslagperiode onder de post 'Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen op vaste activa' binnen de operationele segmenten 'Detailhandel (Retail)', 'Groothandel en Foodservice' en 'Overige activiteiten'.

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 2015	(10,8)	(1,5)	-	-	-	(7,6)	(19,9)
Per 31 maart 2016	(10,8)	(7,8)	(0,3)	-	-	-	(18,9)

De opname van de subsidies in de winst- en verliesrekening bedraagt EUR 1,7 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, waaraan intussen voldaan is.

12. INVESTERINGEN IN GEASSOCIEERDE ONDERNEMINGEN

	2015/16	2014/15
(in miljoen EUR)		
Boekwaarde per 1 april	0,1	0,1
Verwervingen/kapitaalverhogingen	3,7	-
Boekwaarde per 31 maart	3,8	0,1

De investeringen in geassocieerde ondernemingen bestaan voor het boekjaar 2015/16 uit de niet-beursgenoteerde bedrijven Core NV (33,33%), Alliance Internationale de Distributeurs Alidis S.A. (16,67%), AgeCore S.A. (16,67%) en First Retail International 2 NV (8,09%). Voor het vorige boekjaar 2014/15 bestonden de investeringen in geassocieerde ondernemingen uit de bedrijven Core NV (25%) en Xenarjo CVBA (24,99%). Xenarjo CVBA (met netto boekwaarde gelijk aan 0) werd in de geconsolideerde cijfers van het huidige boekjaar geherclassificeerd van de rubriek 'Investerings in geassocieerde ondernemingen' naar de rubriek 'Beleggingen'.

13. INVESTERINGEN IN JOINT VENTURES OPGENOMEN VOLGENS DE VERMOGENSMUTATIEMETHODE

	2015/16	2014/15
(in miljoen EUR)		
Boekwaarde per 1 april	156,9	130,3
Aandeel in het resultaat van het boekjaar	9,3	9,3
Aandeel in de niet-gerealiseerde resultaten	1,3	(3,0)
Oprichting joint venture	-	20,3
Boekwaarde per 31 maart	167,5	156,9

De investeringen in joint ventures bestaan voor het boekjaar 2015/16 uit de niet-beursgenoteerde bedrijven Parkwind NV (60,13%) en Fraluc NV (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 NV wordt gepresenteerd in het operationele segment 'Detailhandel (Retail)' en de deelneming in Parkwind NV in het operationele segment 'Overige activiteiten'.

De investeringsholding Parkwind NV ontwikkelt, bouwt en exploiteert offshore windparken.

Colruyt Group heeft een belang van 50% in de Belgische kledingketen ZEB via Fraluc NV. Tussen Colruyt Group en het management blijven aankoop- en verkoopopties bestaan die, over een termijn van minstens tien jaar, Colruyt Group de mogelijkheid verschaffen de controle over ZEB te verwerven.

De geconsolideerde cijfers van de joint ventures zijn als volgt:

2015/16	Parkwind NV	Fraluc NV
(in miljoen EUR)		
Vaste activa	151,9	62,9
<i>Met inbegrip van goodwill</i>	-	26,4
Vlottende activa	123,2	23,8
<i>Met inbegrip van geldmiddelen en kasequivalenten</i>	120,1	0,7
Langlopende verplichtingen	25,5	23,5
<i>Met inbegrip van langlopende financiële verplichtingen (exclusief handelsschulden en overige verplichtingen en voorzieningen)</i>	25,5	17,9
Kortlopende verplichtingen	5,4	21,8
<i>Met inbegrip van kortlopende financiële verplichtingen (exclusief handelsschulden en overige verplichtingen en voorzieningen)</i>	-	9,3
Nettoactiva	244,2	41,4
Aandeel van Colruyt Group in nettoactiva	146,8	20,7
Omzet	12,0	79,5
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen op vaste activa	(0,5)	(5,0)
Financieringsbaten	2,1	0,2
Financieringslasten	(2,1)	(0,9)
Winst uit voortgezette bedrijfsactiviteiten	13,2	2,7
Niet-gerealiseerde resultaten	2,2	-
Gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	15,4	2,7
Aandeel van Colruyt Group in gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	9,2	1,4
2014/15	Parkwind NV	Fraluc NV
(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>	-	9,0
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)

Colruyt Group is, volgens contractuele overeenkomsten, de verplichting aangegaan om, indien opgevraagd door Parkwind NV en Northwind NV, een lening toe te kennen aan Parkwind NV en Northwind NV, een vennootschap die deel uitmaakt van de joint venture Parkwind NV, voor respectievelijk maximum EUR 9,3 miljoen en maximum EUR 5,6 miljoen (hetzelfde bedrag als vorige verslagperiode). Daartegenover werd de borgstelling ten opzichte van Belwind NV, eveneens een vennootschap deel uitmakend van de joint venture Parkwind NV, voor maximum EUR 3,7 miljoen beëindigd per 28 december 2015.

14. BELEGGINGEN

14.1. Vaste activa

	31.03.16	31.03.15
(in miljoen EUR)		
Voor verkoop beschikbare aandelen	42,2	26,6
Totaal	42,2	26,6

De beleggingen die onder vaste activa gepresenteerd staan, zijn als volgt geëvolueerd tijdens het boekjaar:

	2015/16	2014/15
(in miljoen EUR)		
<i>Per 1 april</i>	26,6	29,7
Verwervingen	3,8	-
Verkopen en kapitaalverminderingen	(0,1)	(3,1)
Aanpassing aan de reële waarde via niet-gerealiseerde resultaten	11,9	-
Per 31 maart	42,2	26,6

Deze post bestaat voornamelijk uit de deelneming in de Litouwse retailgroep IKI en deelnemingen in portefeuillemaatschappijen Vendis Capital NV, Sofindev II S.A., Sofindev III S.A. en Sofindev IV S.A.

Tijdens de huidige verslagperiode zijn de deelnemingen in de portefeuillemaatschappijen netto toegenomen met EUR 15,6 miljoen. Dit is voornamelijk te verklaren door de netto reële waardeaanpassingen van Vendis Capital NV (EUR 10,6 miljoen) en Sofindev III S.A. (EUR 1,3 miljoen), alsook de kapitaalverhogingen in Sofindev IV S.A. (EUR 2,5 miljoen) en Vendis Capital NV (EUR 1,0 miljoen). Vorige verslagperiode werden de deelnemingen netto verminderd met EUR 3,1 miljoen. Aanpassingen aan de reële waarde worden verwerkt via niet-gerealiseerde resultaten.

14.2. Vlottende activa

	31.03.16	31.03.15
(in miljoen EUR)		
Aandelen aangehouden voor handelsdoeleinden	9,0	7,8
Vastrentende effecten aangehouden voor handelsdoeleinden	16,5	15,7
Overige vlottende financiële activa aangehouden voor handelsdoeleinden	-	0,1
Totaal	25,5	23,6

De beleggingen die onder vlottende activa gepresenteerd staan, zijn als volgt geëvolueerd tijdens het boekjaar:

	2015/16	2014/15
(in miljoen EUR)		
<i>Per 1 april</i>	23,6	25,4
Verwervingen	4,6	3,5
Verkopen en buitengebruikstellingen	(1,5)	(5,8)
Aanpassing aan de reële waarde via winst- en verliesrekening	(1,2)	0,5
Per 31 maart	25,5	23,6

De beleggingen op korte termijn betreffen voornamelijk beleggingen aangehouden door de Luxemburgse herverzekeringsmaatschappij Locré S.A. (EUR 24,8 miljoen voor de huidige periode). De beleggingen die gepresenteerd zijn als vlottende activa worden gewaardeerd op basis van hun slotkoers op 31 maart 2016. Aanpassingen aan de reële waarde worden verwerkt via de winst- en verliesrekening. Het rendement op de vastrentende effecten ligt tussen 0,04% en 6,5% met een gemiddelde van 3,6%. 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 2016 werd een nettoverlies gerealiseerd van EUR 1,2 miljoen voor het huidige boekjaar (t.o.v. een nettowinst van EUR 0,5 miljoen voor het boekjaar 2014/15).

15. BEDRIJFSCOMBINATIES

Tijdens het boekjaar 2015/16 noch tijdens het boekjaar 2014/15 waren er materiële bedrijfscombinaties.

16. GROEP VAN AF TE STOTEN ACTIVA GECLASSIFICEERD ALS AANGEHOUDEN VOOR VERKOOP EN VERKOOP VAN DOCHTERONDERNEMINGEN

16.1. Groep van af te stoten activa geassocieerd als aangehouden voor verkoop

Er werden, zowel in de loop van het boekjaar 2015/16 als in de loop van het boekjaar 2014/15, geen additionele activa geassocieerd als aangehouden voor verkoop.

De afname van vorige verslagperiode naar huidige verslagperiode van EUR 1,3 miljoen is te verklaren door de herclassificatie van een vast actiefbestanddeel, behorend tot het operationele bedrijfssegment 'Detailhandel (Retail)', naar de rubriek 'Materiële vaste activa', wegens wijziging van het initiële verkoopplan.

	2015/16	2014/15
(in miljoen EUR)		
Totaal vaste activa	-	1,3
TOTAAL ACTIVA	-	1,3

16.2. Verkoop van dochterondernemingen

Er hebben geen verkopen van dochterondernemingen plaatsgevonden tijdens de boekjaren 2015/16 en 2014/15.

17. UITGESTELDE BELASTINGVORDERINGEN EN -VERPLICHTINGEN

De uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen zijn als volgt toe te rekenen:

17.1. Netto boekwaarde

	Activa		Verplichtingen		Saldo	
	2015/16	2014/15	2015/16	2014/15	2015/16	2014/15
(in miljoen EUR)						
Immateriële vaste activa	1,2	3,6	(1,1)	(0,5)	0,1	3,1
Materiële vaste activa	2,2	0,3	(73,4)	(71,5)	(71,2)	(71,2)
Voorraden	0,3	0,6	(0,2)	(0,1)	0,1	0,5
Vorderingen	1,2	1,4	(0,5)	(0,2)	0,7	1,2
Verplichtingen m.b.t. personeelsbeloningen	25,6	21,3	-	-	25,6	21,3
Overige voorzieningen	2,3	2,6	(20,0)	(20,3)	(17,7)	(17,7)
Overige verplichtingen	1,7	2,6	(2,9)	(0,1)	(1,2)	2,5
Overdraagbare fiscale verliezen, aftrekposten en terugvorderbare betaalde belastingen	46,5	38,5	(0,3)	(3,1)	46,2	35,4
Uitgestelde belastingvorderingen/(-verplichtingen)	81,0	70,9	(98,4)	(95,8)	(17,4)	(24,9)
Niet erkende belastingvorderingen en -verplichtingen	(48,7)	(43,2)	4,9	5,6	(43,8)	(37,6)
Compensatie vorderingen/verplichtingen	(27,6)	(24,5)	27,6	24,5	-	-
Netto uitgestelde belastingvorderingen/(-verplichtingen)	4,7	3,2	(65,9)	(65,7)	(61,2)	(62,5)

17.2. Evolutie van de netto boekwaarde

	Activa		Verplichtingen		Saldo	
	2015/16	2014/15	2015/16	2014/15	2015/16	2014/15
(in miljoen EUR)						
Netto boekwaarde per 1 april	3,2	3,3	(65,7)	(59,4)	(62,5)	(56,1)
Mutatie via winst- en verliesrekening	1,5	(0,1)	(2,1)	(10,1)	(0,6)	(10,2)
Mutatie verwerkt in niet-gerealiseerde resultaten	-	-	1,9	3,8	1,9	3,8
Netto boekwaarde per 31 maart	4,7	3,2	(65,9)	(65,7)	(61,2)	(62,5)

Op 31 maart 2016 had Colruyt Group EUR 43,8 miljoen aan uitgestelde belastingvorderingen niet opgenomen (op 31 maart 2015 EUR 37,6 miljoen). Dit bedrag heeft betrekking op tijdelijke verschillen, alsook op fiscale verliezen en ongebruikte fiscaal overdraagbare tegoeden voor een totaal van EUR 129,6 miljoen (EUR 111,5 miljoen voor het boekjaar 2014/15) waarvan EUR 127,6 miljoen overgedragen kan worden naar volgende verslagperiodes zonder tijdsbeperking (EUR 109,3 miljoen voor het boekjaar 2014/15).

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 moeder-vennootschap. Indien er wel een actieve dividendpolitiek zou bestaan voor alle dochterondernemingen zou er een bijkomende uitgestelde belastingschuld met betrekking tot het regime definitief belaste inkomsten (DBI) moeten opgenomen worden van EUR 18,9 miljoen voor het boekjaar 2015/16 (EUR 19,0 miljoen voor het boekjaar 2014/15). Bijkomend zou een uitgestelde belastingschuld 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 belastingschuld, berekend op het verschil tussen de boekwaarde van de deelnemingen en het eigen vermogen van de dochterondernemingen, neerkomen op EUR 3,6 miljoen (op 31 maart 2015 EUR 1,2 miljoen).

18. VOORRADEN

Voorraden vertegenwoordigen voornamelijk handelsgoederen. De gecumuleerde waardeverminderingen op de voorraad handelsgoederen bedragen EUR 7,9 miljoen voor het huidige boekjaar ten opzichte van EUR 5,5 miljoen voor het vorige boekjaar.

De voorraadkost opgenomen in de winst- en verliesrekening van 2015/16 bedraagt EUR 6.856,6 miljoen en werd gerapporteerd onder de rubriek 'Kostprijzen verkopen'. Vorig jaar bedroeg deze kost EUR 6.697,8 miljoen.

19. HANDELSVORDERINGEN EN OVERIGE VORDERINGEN

19.1. Overige vorderingen op lange termijn

	31.03.16	31.03.15
(in miljoen EUR)		
Leningen aan klanten	7,7	8,1
Leningen aan joint ventures	15,4	15,2
Gegeven waarborgen	9,8	-
Overige vorderingen	14,2	18,6
Totaal overige vorderingen	47,1	41,9

De klantenleningen bestaan vooral uit leningen aan zelfstandige ondernemers van Retail Partners Colruyt Group NV. Leningen aan klanten worden netto van eventuele waardeverminderingen gepresenteerd. De leningen worden gebruikelijk voor een periode van maximum 10 jaar afgesloten, aan een rentevoet tussen 3,5% en 8%.

Colruyt Group heeft een achtergestelde rentedragende lening verstrekt aan Parkwind NV voor een bedrag van EUR 10,7 miljoen. De groep heeft ook een rentedragende lening verstrekt aan de Fraluc groep (ZEB) voor een bedrag van EUR 4,7 miljoen.

De 'Gegeven waarborgen' zijn verstrekt uit hoofde van aankoopverplichtingen.

De 'Overige vorderingen' bestaan voornamelijk voor EUR 12,4 miljoen uit vorderingen tegenover de Franse autoriteiten met betrekking tot sociale zekerheid en voor EUR 0,7 miljoen uit vorderingen met betrekking tot kapitaalsubsidies.

19.2. Handelsvorderingen en overige vorderingen op korte termijn

	31.03.16	31.03.15
(in miljoen EUR)		
Handelsvorderingen	489,0	477,9
Gegeven waarborgen	0,4	0,3
Totaal handelsvorderingen	489,4	478,2
BTW	8,5	4,3
Over te dragen kosten	13,9	16,7
Leningen aan klanten vervallend binnen het jaar	1,6	1,3
Gegeven waarborgen	1,8	1,8
Rente	0,5	7,2
Overige vorderingen	17,6	17,7
Totaal overige kortlopende vorderingen	43,9	49,0

Handelsvorderingen

Handelsvorderingen worden netto van waardeverminderingen getoond. Deze waardeverminderingen bedragen per 31 maart 2016 EUR 15,4 miljoen (per 31 maart 2015 EUR 14,5 miljoen).

Overige vorderingen

Overige vorderingen worden netto van waardeverminderingen getoond. Deze waardeverminderingen bedragen per 31 maart 2016 EUR 0,6 miljoen (per 31 maart 2015 EUR 1,4 miljoen).

De vervaldagen van de handelsvorderingen zijn als volgt:

	31.03.16		31.03.15	
	Nominale waarde	Waardeverminderingen	Nominale waarde	Waardeverminderingen
(in miljoen EUR)				
Niet vervallen	433,4	-	429,8	-
Vervallen tussen 1 en 6 maand	49,2	(4,0)	44,5	(4,6)
Meer dan 6 maand vervallen	21,8	(11,4)	18,1	(9,9)
Totaal	504,4	(15,4)	492,4	(14,5)

De bewegingen van de waardeverminderingen op de handelsvorderingen en overige vorderingen zijn als volgt:

	Waardeverminderingen op handelsvorderingen		Waardeverminderingen op overige vorderingen	
	2015/16	2014/15	2015/16	2014/15
(in miljoen EUR)				
<i>Per 1 april</i>	(14,5)	(14,9)	(1,4)	(1,6)
Toevoeging	(8,9)	(8,8)	(0,2)	(0,5)
Terugnname	6,0	4,9	0,8	0,4
Gebruik	2,0	4,2	0,2	0,6
Herclassificatie	-	0,1	-	(0,3)
Per 31 maart	(15,4)	(14,5)	(0,6)	(1,4)

De opvolging van openstaande handelsvorderingen gebeurt per bedrijfssegment in functie van de eigenschappen en noden van de klantenportefeuille. We maken tevens gebruik van externe kredietratings om de risico's van ons klantenbestand op te volgen.

20. GELDMIDDELEN EN KASEQUIVALENTEN

	31.03.16	31.03.15
(in miljoen EUR)		
Termijnrekeningen met oorspronkelijke looptijd van drie maanden of minder	150,0	70,1
Overige geldmiddelen en kasequivalenten	282,6	239,1
Totaal activa	432,6	309,2
Opgenomen kaskredieten	0,1	0,7
Totaal verplichtingen	0,1	0,7
Netto geldmiddelen en kasequivalenten	432,5	308,5

Er zijn geen materiële niet-beschikbare geldmiddelen en kasequivalenten.

21. EIGEN VERMOGEN

21.1. Kapitaal-management

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 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 45,0%. Volgens de statutaire bepalingen is ten minste 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 12 oktober 2015 werd het kapitaal verhoogd met 472.883 aandelen; dit komt overeen met een kapitaalinzet van EUR 17,1 miljoen.

Het maatschappelijk kapitaal van de Entiteit per 31 maart 2016 bedraagt EUR 291,7 miljoen verdeeld over 149.609.386 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 274 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 drie jaar te rekenen vanaf de dag van de Buitengewone Algemene Vergadering die daarover zal beslissen. 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 2018.

21.3. Eigen aandelen

Eigen aandelen worden opgenomen aan de kostprijs van de ingekochte eigen aandelen. Per 31 maart 2016 hield Colruyt Group 2.243.808 eigen aandelen aan; dit vertegenwoordigt 1,50% 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 2016 tot en met 1 juni 2016 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 16 juni 2016 werd een bruto dividend van EUR 165,1 miljoen of EUR 1,12 per aandeel voorgesteld door de Raad van Bestuur. Vorig boekjaar bedroeg dit EUR 146,9 miljoen of EUR 1,00 per aandeel. Het bruto dividend houdt rekening met de ingekochte eigen aandelen, indien van toepassing, tot en met 1 juni 2016 en het aantal aandelen gereserveerd in het kader van de uit te keren winstdeelneming in september 2016. Het dividend werd niet verwerkt in de geconsolideerde jaarrekening van het boekjaar 2015/16.

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 NV 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 50,232 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 2016 werd een bedrag van EUR 32,8 miljoen (inclusief roerende voorheffing en sociale lasten) als winstdeelneming beschikbaar gesteld, onder voorbehoud van goedkeuring door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Dit jaar hebben 7.867 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 39.894 aandelen.

Op 31 maart 2015 werd een bedrag van EUR 32,1 miljoen (inclusief roerende voorheffing en sociale lasten) gereserveerd in het kader van winstdeelneming; hiervan werd het afgelopen boekjaar EUR 2,0 miljoen (exclusief roerende voorheffing) gereserveerd onder de vorm van aandelen, wat overeenkomt met 47.942 aandelen, waarvan 47.935 aandelen werden uitgekeerd.

21.6. Aandeelhoudersstructuur

Volgens de laatste transparantiekennisgevingen van 17 december 2015 ziet de structuur van het aandeelhouderschap van Etn. Fr. Colruyt NV er als volgt uit:

	Aandelen
Familie Colruyt en aanverwanten	77.611.392
Etn. Fr. Colruyt NV (eigen aandelen)	2.243.808
Groep Sofina	8.150.000
Totaal van in overleg handelende personen	88.005.200

De rest van het totaal aantal uitgegeven aandelen (149.609.386 aandelen per 31 maart 2016) zijnde 61.604.186 aandelen of 41,18%, bevindt zich in handen van het publiek. Voor meer detail hieromtrent verwijzen we naar het deel Corporate Governance.

22. WINST PER AANDEEL

	2015/16	2014/15
Totale bedrijfsactiviteit		
Winst van het boekjaar (aandeel van de groep) (in miljoen EUR)	365,5	330,4
Gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen	147.004.025	149.419.713
Winst per aandeel – gewoon en verwaterd (in EUR)	2,49	2,21

Aangezien er voor beide verslagperiodes geen beëindigde bedrijfsactiviteiten zijn, is hogere tabel tevens geldig voor de informatierverschaffing inzake voortgezette activiteiten.

Gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen

	2015/16	2014/15
Aantal uitstaande aandelen per 1 april	146.844.760	155.985.002
Invloed van kapitaalverhoging	135.297	130.950
Invloed van als winstdeelneming toegekende aandelen	23.968	18.687
Invloed van ingekochte aandelen	-	(6.714.926)
Gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen per 31 maart	147.004.025	149.419.713

23. VOORZIENINGEN

	Milieurisico's	Overige risico's	Totaal
(in miljoen EUR)			
Langlopende voorzieningen	2,2	10,1	12,3
Kortlopende voorzieningen	0,1	0,2	0,3
Per 31 maart 2016	2,3	10,3	12,6
Per 1 april 2015			
Toevoeging	0,2	4,2	4,4
Gebruik	(0,1)	(33,6)	(33,7)
Terugname	(0,2)	(4,6)	(4,8)
Per 31 maart 2016	2,3	10,3	12,6
Per 31 maart 2015			
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

(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 aanvaardde de groep een boete van EUR 31,6 miljoen te betalen aan de Belgische overheid. De voorziening werd in de huidige verslagperiode aangewend voor een bedrag van EUR 31,6 miljoen.

De voorziening voor milieurisico's is aangelegd voor saneringskosten in de tankstationactiviteit DATS 24 alsook voor de sanering van terreinen bij overnames.

De overige voorzieningen bestaan voornamelijk uit voorzieningen voor hangende geschillen, ontmanteling windturbines en herverzekeringen.

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 2015	62,6	9,6	72,2
Toevoeging ⁽¹⁾	6,2	0,5	6,7
Gebruik	(1,8)	(0,1)	(1,9)
Aanpassing aan de tijdswaarde ⁽²⁾	1,0	0,2	1,2
Actuariële winsten en verliezen ⁽³⁾	0,1	-	0,1
Wijziging van assumpties ⁽³⁾	6,0	(0,5)	5,5
Per 31 maart 2016	74,1	9,7	83,8
Per 1 april 2014			
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

(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

Toegezegde-bijdrageregelingen met wettelijk gegarandeerd rendement

Bij de toegezegde-bijdrageregelingen betaalt Colruyt Group bijdragen aan welbepaalde verzekeringsinstellingen. Deze pensioenbijdragen worden in de winst- en verliesrekening opgenomen in het jaar waarin ze verschuldigd zijn. In het boekjaar 2015/16 bedroeg deze kost EUR 13,0 miljoen (vorige verslagperiode EUR 12,3 miljoen), waarvan EUR 0,3 miljoen in het financieringsfonds werd gestort. Volgend boekjaar verwacht Colruyt Group EUR 14,2 miljoen bij te dragen aan deze plannen.

Door de wet op de aanvullende pensioenen (WAP) zijn werkgevers in België verplicht om een minimumrentabiliteit te garanderen voor toegezegde-bijdrageregelingen over de duur van de loopbaan. Voor bijdragen tot en met 31 december 2015 was dit 3,25% op de werkgeversbijdragen (na aftrek van kosten) en 3,75% op de werknemersbijdragen. Naar aanleiding van een wetwijziging in december 2015 is de te garanderen rentevoet met ingang van 1 januari 2016 variabel op basis van een mechanisme gelinkt aan het rendement van de Belgische OLO met een minimum van 1,75% en een maximum van 3,75%. Voor 2016 is het minimumrendement gelijk aan 1,75%.

De impact van de wetwijziging in december op de boekhoudkundige verwerking van dit type van pensioenplannen is nog onduidelijk. In afwachting van een definitief standpunt van de IASB en andere regulatoire instanties, 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 2016 bestond er geen tekort.

De toestand van deze plannen op balansdatum was de volgende:

	31.03.2016	31.03.2015
(in miljoen EUR)		
Wiskundige reserves	136,5	120,2
Gewaarborgde minimumreserves (Art. 24 WAP)	137,2	120,9
<i>Verskil tussen wiskundige reserves en gewaarborgde minimumreserves</i>	<i>(0,7)</i>	<i>(0,7)</i>
Financieringsfonds	1,0	0,8
Totaal overschot/(tekort)	0,3	0,1

Het gemiddeld aantal jaren tot pensionering van de deelnemers aan het plan bedraagt 25 jaar op balansdatum.

Vergoedingen in het kader van het 'Stelsel van werkloosheid met bedrijfstoelag'

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 bedrijfstoelag'. De waarderingsregels voor de verplichtingen en kosten uit hoofde van dit stelsel zijn opgenomen in toelichting 1.4. *Andere grondslagen voor financiële verslaggeving.*

Colruyt Group herziet de lange termijn assumpties met betrekking tot de verplichtingen uit hoofde van dit stelsel op regelmatige basis. Voor dit jaar hanteert de groep volgende parameters:

- discontovoet: 1,75% t.o.v. 1,5% vorig boekjaar;
- salarisinflatie: 2,3% (identiek aan 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 bedrijfstoelag' van EUR 6,0 miljoen. De voornaamste wijzigingen hebben betrekking op een wijziging van de discontovoet.

De gewogen gemiddelde duurtijd van de verplichting voor de vergoedingen in het kader van 'Stelsel van werkloosheid met bedrijfstoelag' is 16,4 jaar.

Overige vergoedingen na uitdiensttreding

Andere vergoedingen te betalen bij pensionering 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 bedrijfstoelag'*. Voor de wettelijk vastgelegde vergoedingen (Franse vennootschappen) worden de volgende parameters gebruikt:

- discontovoet: 2,0% t.o.v. 1,8% vorig boekjaar;
- salarisinflatie: 1,2% t.o.v. 1,3% 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)	
	2015/16	2014/15	2015/16	2014/15	2015/16	2014/15
(in miljoen EUR)						
Basisscenario	74,1	62,6	2,9	2,9	6,8	6,7
Discontovoet + 0,5%	68,5	58,1	2,7	2,7	6,2	6,3
Discontovoet - 0,5%	80,5	67,5	3,1	3,1	7,3	7,3
Salarisinflatie + 0,5%	86,2	72,6	2,9	2,9	7,4	7,3
Salarisinflatie - 0,5%	63,6	54,0	2,9	2,9	6,2	6,3

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	0,1	-
Binnen 2 jaar	2,0	0,1	-
Binnen 3 jaar	2,0	0,1	-
Binnen 4 jaar	2,0	0,1	-
Binnen 5 jaar	2,2	0,2	-
Binnen 6-10 jaar	16,9	1,1	1,6

25. RENTEDRAGENDE VERPLICHTINGEN

25.1. Termijnen en terugbetalingsschema

	< 1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar	Totaal
(in miljoen EUR)				
Financiële leaseverplichtingen en gelijkaardige verplichtingen	3,3	15,1	3,2	21,6
Bankleningen	0,9	2,2	0,1	3,2
Overige	0,4	7,9	-	8,3
Totaal per 31 maart 2016	4,6	25,2	3,3	33,1
Financiële leaseverplichtingen en gelijkaardige verplichtingen	2,9	13,0	8,7	24,6
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

25.2. Financiële leaseverplichtingen

	Leasebetaling 2015/16	Rente 2015/16	Hoofdsom 2015/16	Leasebetaling 2014/15	Rente 2014/15	Hoofdsom 2014/15
(in miljoen EUR)						
< 1 jaar	3,6	0,3	3,3	3,4	0,5	2,9
1-5 jaar	15,6	0,5	15,1	14,1	1,1	13,0
> 5 jaar	3,3	0,1	3,2	8,9	0,2	8,7
Totaal	22,5	0,9	21,6	26,4	1,8	24,6

Financiële leaseverplichtingen worden gewaarborgd door de eigendomsakte van de leasegever op de geleasede activa.

De afgesloten leasecontracten bevatten geen voorwaardelijke leasebetalingen. Wel zijn er een aantal beperkingen opgelegd ten aanzien van dividenden, uitbreiding van schulden en wijzigingen in het aandeelhouderschap. Bovendien bestaat de mogelijkheid om het geleasede materieel verder te huren of te kopen.

25.3. Bankleningen en overige

	Aflossingen 2015/16	Rente 2015/16	Kapitaal 2015/16	Aflossingen 2014/15	Rente 2014/15	Kapitaal 2014/15
(in miljoen EUR)						
< 1 jaar	1,4	0,1	1,3	1,6	0,1	1,5
1-5 jaar	10,2	0,1	10,1	11,5	0,2	11,3
> 5 jaar	0,1	-	0,1	0,1	-	0,1
Totaal	11,7	0,2	11,5	13,2	0,3	12,9

De rentedragende verplichtingen bestaan voornamelijk uit financiële leaseverplichtingen en overige verplichtingen. De looptijden van de nieuwe financiële leaseverplichtingen voor rollend materieel zijn overwegend op minder dan 5 jaar. De overige verplichtingen zijn voornamelijk verplichtingen voortvloeiend uit bedrijfscombinaties waarvan de aflossingstermijnen intussen minder dan vijf jaar betreffen.

Een deel van het openstaand saldo aan langlopende en kortlopende rentedragende verplichtingen wordt gedekt door gestelde zakelijke zekerheden. De netto boekwaarde van de bezwaarde activa (excl. financiële leasing) overschrijft ruimschoots de gestelde zekerheden.

26. HANDESSCHULDEN, VERPLICHTINGEN M.B.T. PERSONEELSBELONINGEN EN OVERIGE VERPLICHTINGEN

	31.03.16	31.03.15
(in miljoen EUR)		
Overige verplichtingen (langlopend)	0,4	0,5
Totaal overige verplichtingen (langlopend)	0,4	0,5
Handelsschulden	1.123,5	1.062,3
Ontvangen waarborgen en voorschotten op bestellingen	21,5	19,4
Totaal handelsschulden (kortlopend)	1.145,0	1.081,7
Kortlopende verplichtingen met betrekking tot personeelsbeloningen	423,4	406,7
BTW, accijnzen en overige operationele taksen	54,4	58,6
Dividenden	0,6	0,6
Over te dragen opbrengsten en toe te rekenen kosten	14,5	18,1
Overige	4,3	3,7
Totaal verplichtingen m.b.t. personeelsbeloningen en overige verplichtingen (kortlopend)	497,2	487,7

Termijnen en terugbetalingsschema

	< 1 jaar	1-5 jaar
(in miljoen EUR)		
Overige verplichtingen (langlopend)	-	0,4
Handelsschulden	1.145,0	-
Verplichtingen met betrekking tot personeelsbeloningen en overige verplichtingen	497,2	-
Totaal per 31 maart 2016	1.642,2	0,4
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

27. RISICOBEBEER

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 ingedeekt. Verder loopt Colruyt Group een transactioneel valutarisico op aankopen verricht in vreemde valuta. Colruyt Group doet geen wisselkoersindekking van deze aankopen in vreemde valuta. Wisselkoersresultaten worden bij afwik-

keling 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	
	31.03.16	31.03.15
(in miljoen EUR)		
AUD/EUR	(0,1)	(0,1)
EUR/INR	(1,8)	(2,8)
HKD/EUR	-	0,1
USD/EUR	(1,1)	(2,2)
ZAR/EUR	(0,1)	(0,1)
Totaal	(3,1)	(5,1)

De netto posities van de valuta zijn 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 2016 was het totaal bedrag aan bank- en overige leningen EUR 11,5 miljoen (lang- en kortlopend samen) ofwel 0,3% van het balanstotaal (EUR 12,9 miljoen op 31 maart 2015) en 2,7% van de netto geldmiddelen en kasequivalenten. Deze

leningen hebben voornamelijk een vaste rentevoet.

De financiële leaseverplichtingen van Colruyt Group bedroegen EUR 21,6 miljoen op 31 maart 2016 (EUR 24,6 miljoen op 31 maart 2015) en zijn voornamelijk aan variabele rentevoet.

Colruyt Group belegt de liquide middelen die het niet onmiddellijk gebruikt meestal 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 zo goed mogelijk beperkt door een regelmatige opvolging van de kredietwaardigheid van de groothandelklanten of zelfstandige ondernemers waaraan geleverd wordt. Waar nodig vraagt Colruyt Group bankwaarborgen of geblokkeerde kasmiddelen. Het kredietrisico is 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 2015/16	Bijzondere waardeverminderingen 2015/16	Netto boekwaarde 2015/16	Ontvangen bankwaarborg buiten balans 2015/16	Bruto boekwaarde 2014/15	Bijzondere waardeverminderingen 2014/15	Netto boekwaarde 2014/15	Ontvangen bankwaarborg buiten balans 2014/15
(in miljoen EUR)								
Overige rentedragende vorderingen	17,4	-	17,4	-	33,9	-	33,9	-
Gegeven waarborgen	12,0	-	12,0	-	2,1	-	2,1	-
Leningen aan klanten	10,9	(1,6)	9,3	-	10,7	(1,3)	9,4	-
Beleggingen beschikbaar voor verkoop	67,2	(25,0)	42,2	-	51,3	(24,7)	26,6	-
Beleggingen aangehouden voor handelsdoeleinden	25,5	-	25,5	-	23,6	-	23,6	-
Handelsvorderingen	504,4	(15,4)	489,0	21,3	492,4	(14,5)	477,9	24,4
Overige vorderingen	18,5	(0,6)	17,9	-	47,2	(1,4)	45,8	-
Geldmiddelen en kasequivalenten	432,6	-	432,6	-	309,2	-	309,2	-
Totaal	1.088,5	(42,6)	1.045,9	21,3	970,4	(41,9)	928,5	24,4

Van bepaalde klanten worden buiten balans bankwaarborgen ontvangen ter zekerheidsstelling 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 35,1 miljoen (vergelijkende verslagperiode EUR 34,1 miljoen). De invorderbaarheid van dit openstaand saldo werd, via de dekking door bankwaarborgen, in zekerheid gesteld voor een bedrag van EUR 21,3 miljoen (vergelijkende verslagperiode EUR 24,4 miljoen).

d. Liquiditeitsrisico

Finco NV 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 NV 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 NV zorgt ook voor de belegging van de geldmiddelen en kasequivalenten van Colruyt Group; dit gebeurt door middel van termijnrekeningen op korte termijn. Finco NV volgt via kasstroomprognoses voortdurend 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 5,9% (vorige verslagperiode 7,7%).

e. Overig marktrisico

Naast Etn. Fr. Colruyt NV 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. De totale waarde van de beleggingsportefeuille op korte termijn van Colruyt Group bedraagt op 31 maart 2016 EUR 25,5 miljoen (EUR 23,6 miljoen per 31 maart 2015); EUR 24,8 miljoen hiervan zit in portefeuille bij Locré S.A. (EUR 22,8 miljoen per 31 maart 2015). Schommelingen van beurskoersen kunnen bijgevolg een impact hebben op het financieel resultaat van Colruyt Group. In totaal werd voor het huidige boekjaar een afwaardering van netto EUR 1,2 miljoen (vorige verslagperiode een opwaardering van 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	0,7	-	-	41,5
Leningen en vorderingen	545,5	-	-	-
Beleggingen aangehouden voor handelsdoeleinden	-	25,5	-	-
Geldmiddelen en kasequivalenten	432,6	-	-	-
Totaal per 31 maart 2016	978,8	25,5	-	41,5
Financiële verplichtingen:				
Rentdragende en overige verplichtingen	11,9	-	-	-
Financiële leaseverplichtingen	21,6	-	-	-
Handelsschulden	1.145,0	-	-	-
Opgenomen kaskredieten	0,1	-	-	-
Totaal per 31 maart 2016	1.178,6	-	-	-
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:				
Rentdragende en overige verplichtingen	13,4	-	-	-
Financiële leaseverplichtingen	24,6	-	-	-
Handelsschulden	1.081,7	-	-	-
Opgenomen kaskredieten	0,7	-	-	-
Totaal per 31 maart 2015	1.120,4	-	-	-

De reële waarde hiërarchie is gebaseerd op gegevens ter waardering van financiële activa en verplichtingen op waarderingsdatum. Het onderscheid tussen de 3 niveaus is het volgende:

- Niveau 1: de gegevens die worden gebruikt in het kader van de waarderingsmethodologie 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 Litouwse groep IKI (10,5%) en deelnemingen in portefeuillemaatschappijen zoals Vendis Capital NV, Sofindex II S.A., Sofindex III S.A. en Sofindex IV S.A. waarin Colruyt Group geen invloed van betekenis heeft.

Voor de participatie in de Litouwse groep IKI, geclassificeerd 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 groeivoet en een discontovoet. Deze laatste werd berekend aan de hand van de CAPM methode (Capital Asset Pricing Model).

De beleggingen in Vendis Capital NV, Sofindex II S.A., Sofindex III S.A. en Sofindex IV S.A., eveneens geclassificeerd onder niveau 3, zijn opgenomen aan reële waarde. Tijdens de huidige verslagperiode werden de deelnemingen in de portefeuillemaatschappijen netto vermeerderd met EUR 15,3 miljoen, voornamelijk ten gevolge van de aanpassingen aan de reële waarde via niet-gerealiseerde resultaten van Sofindex III S.A. en Vendis Capital NV (EUR 11,9 miljoen) en verwervingen (EUR 3,5 miljoen).

De begin- en eindbalans voor de beleggingen geclassificeerd onder niveau 3 kunnen als volgt gereconcilieerd worden:

	2015/16	2014/15
(in miljoen EUR)		
Per 1 april	26,2	29,3
Verwervingen	3,5	-
Verkopen en kapitaalverminderingen	(0,1)	(3,1)
Aanpassing aan de reële waarde via niet-gerealiseerde resultaten	11,9	-
Per 31 maart	41,5	26,2

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.

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:

	31.03.16	< 1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar
(in miljoen EUR)				
Leaseovereenkomsten waarbij als leasingnemer wordt opgetreden	57,4	20,3	23,0	14,1
Verplichtingen inzake aankopen materiële vaste activa	102,7	89,3	13,4	-
Verplichtingen inzake aankopen handelsgoederen	83,9	81,4	2,3	0,2
Andere verplichtingen	14,1	8,0	6,1	-

	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 materiële 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	-

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 28,2 miljoen (vorige verslagperiode EUR 27,7 miljoen). 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 102,7 miljoen omvatten voornamelijk contractuele verbintensissen voor de verwerving van terreinen en gebouwen.

De verplichtingen tot aankoop van handelsgoederen ten belope van EUR 83,9 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.

De verplichtingen voortvloeiend uit diverse niet-opzegbare overeenkomsten met betrekking tot roerende goederen betreffen voornamelijk afgesloten termijncontracten inzake ICT-dienstverlening en worden opgenomen onder de lijn 'Andere verplichtingen' voor EUR 14,1 miljoen (vorige verslagperiode EUR 8,0 miljoen). In de winst- en verliesrekening worden huur en huurgerelateerde lasten voor roerende goederen opgenomen ten belope van EUR 27,2 miljoen (vorige verslagperiode EUR 23,6 miljoen). De overige huurlasten met betrekking tot roerende goederen vloeien voornamelijk voort uit opzegbare overeenkomsten.

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.

De te ontvangen bedragen inzake deze rechten zijn als volgt:

	31.03.16	< 1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar
(in miljoen EUR)				
Leaseovereenkomsten waarbij als leasinggever wordt opgetreden	15,0	8,2	6,8	-

	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	-

De rechten voortvloeiend uit leaseovereenkomsten waarbij als leasinggever wordt opgetreden hebben voor EUR 9,3 miljoen (vorige verslagperiode EUR 9,5 miljoen) betrekking op onderverhuurde activa. In de geconsolideerde winst- en verliesrekening werd in de rubriek 'Overige bedrijfsopbrengsten' een opbrengst opgenomen ten belope van EUR 6,3 miljoen (vorige verslagperiode EUR 5,8 miljoen) met betrekking tot onderverhuurde activa. De hieraan gerelateerde kost (opgenomen in de geconsolideerde winst- en verliesrekening in de rubriek 'Diensten en diverse goederen') bedroeg EUR 6,4 miljoen (vorige verslagperiode EUR 5,8 miljoen).

De rechten ten gevolge van niet-opzegbare overeenkomsten met betrekking tot roerende goederen zijn niet materieel.

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.

	31.03.16	31.03.15
(in miljoen EUR)		
Geschillen	1,4	1,4
Overige	2,1	2,1

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 1,4 miljoen). De hangende zaken hebben enkel betrekking op handelsrecht.

Net als vorige verslagperiode zijn er geen voorwaardelijke verplichtingen voor hangende zaken betreffende fiscale geschillen, gemeen recht en arbeidsrecht.

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 2,1 miljoen).

Colruyt Group verwacht dat er geen belangrijke financiële nadelen zullen voortvloeien uit deze verplichtingen.

Er zijn geen materiële voorwaardelijke activa te vermelden.

30. BETAALDE EN VOORGESTELDE DIVIDENDEN

Per 6 oktober 2015 werd aan de aandeelhouders een bruto dividend van EUR 1,00 per aandeel uitgekeerd.

Voor het boekjaar 2015/16 heeft de Raad van Bestuur een bruto dividend van EUR 1,12 per aandeel voorgesteld, dat betaalbaar zal worden gesteld op 4 oktober 2016. Aangezien de beslissing met betrekking 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 28 september 2016 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 147.405.472 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 2016, bedraagt het totaalbedrag van de voorgestelde dividenden EUR 165,1 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 NV, Korys Real Estate NV, Stonefund III NV, COFIN CVBA, Korys Management NV, Korys Capital S.A.R.L., Orka Blauwe Toren NV, Real Dolmen NV, Korys Capital Fund S.C.A., Eurowatt S.A., H.I.M. TWEE NV en D.H.A.M. NV.

31.1. Transacties met verbonden partijen exclusief vergoedingen toegekend aan managers op sleutelposities

	2015/16	2014/15
(in miljoen EUR)		
Opbrengsten	1,8	3,6
Kosten	2,4	3,5
Vorderingen	15,8	23,8
Verplichtingen	4,0	1,3
Betaalde dividenden	85,6	86,7

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 1,8 miljoen (vorige verslagperiode EUR 3,6 miljoen). Deze opbrengsten omvatten hoofdzakelijk financieringsbaten ontvangen van een joint venture (EUR 1,5 miljoen).

De kosten die uit transacties met diverse verbonden partijen voortvloeien, bedragen EUR 2,4 miljoen en hebben voornamelijk betrekking op 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 15,4 miljoen ten opzichte van joint ventures (vorige verslagperiode EUR 15,3 miljoen) aan marktconforme voorwaarden. Daarnaast heeft Colruyt Group kortlopende vorderingen, grotendeels ten opzichte van entiteiten die worden gecontroleerd door personen behorend tot het key management van Colruyt Group, ten belope van EUR 0,4 miljoen.

De uitstaande verplichtingen, grotendeels ten overstaan van entiteiten die worden gecontroleerd door personen behorend tot het key management van Colruyt Group, zijn toegenomen ten opzichte van vorige verslagperiode en bedragen EUR 4,0 miljoen (vorige verslagperiode EUR 1,3 miljoen).

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 2015/16	Aantal personen/ aandelen 2015/16	Vergoedingen 2014/15	Aantal personen/ aandelen 2014/15
(in miljoen EUR)				
Raad van Bestuur		9		9
Variabele vergoedingen (tantièmes)	3,7		3,3	
Vaste vergoedingen (emolumenten)	1,0		1,0	
Directie		10		10
Vaste vergoedingen	2,83		2,80	
Variabele vergoedingen	1,93		2,00	
Betalingen aan toegezegde-bijdrageplannen en overige componenten	0,44		0,44	
Op aandelen gebaseerde vergoedingen	0,01	276	0,01	215

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 2015/16.

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

Er waren geen significante gebeurtenissen na balansdatum.

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.

	2015/16	2014/15
(in miljoen EUR)		
Auditopdrachten	0,9	0,9
Overige opdrachten	0,4	0,7
Totaal	1,3	1,6

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 0,4 miljoen.

34. LIJST VAN GECONSOLIDEERDE ONDERNEMINGEN

34.1. Entiteit

Etn. Fr. Colruyt NV	Edingensesteenweg 196	1500 Halle, België	0400 378 485	-
---------------------	-----------------------	--------------------	--------------	---

34.2. Dochterondernemingen

Alvocol NV	Edingensesteenweg 196	1500 Halle, België	0860 671 397	59,88%
Aubépine S.A.R.L. ⁽¹⁾	Rue André Petit 18	45120 Chalette-sur-Loing, Frankrijk	408 163 202	100%
Bio-Planet NV	Victor Demesmaeckerstraat 167	1500 Halle, België	0472 405 143	100%
Blin Etablissements S.A.S. ⁽¹⁾	Zone d'activité les Bretins	35590 Saint Gilles, Frankrijk	739 201 556	100%
Buurtwinkels Okay NV	Victor Demesmaeckerstraat 167	1500 Halle, België	0464 994 145	100%
Colim CVBA	Edingensesteenweg 196	1500 Halle, België	0400 374 725	100%
Colimpo Limited	Unit 302, 3/F, China Merchants Building 152-155 Connaught Road	Sheung Wan Hongkong, China	59139630 000 11 15 71	100%
Colruyt Distribution France S.A.S. ⁽¹⁾	Zone industrielle	39700 Rochefort-sur-Nenon, Frankrijk	789 139 789	100%
Colruyt France S.A. ⁽¹⁾	Plateforme logistique de fret de Rungis, Place de la logistique	94150 Rungis, Frankrijk	331 876 987	100%
Colruyt Gestion S.A.	Rue F.W. Raiffeisen 5	2411 Luxemburg, Groothertogdom Luxemburg	B137485	100%
Colruyt Group Services NV	Edingensesteenweg 196	1500 Halle, België	0880 364 278	100%
Colruyt IT Consultancy India Private Limited	Building N°21, Mind Space, Raheja IT Park, Hi-Tech City	Madhapur, Hyderabad-500081, India	U72300TG2007 PTC053130	100%
Colruyt Luxembourg S.A.	Rue F.W. Raiffeisen 5	2411 Luxemburg, Groothertogdom Luxemburg	B124296	100%
Colruyt Retail S.A.	Saint Gilles SN	5590 Ciney, België	0401 377 189	100%
Colruyt Vastgoed Nederland BV	Satellietbaan 17	2181 MG Hillegom, Nederland	22052475	100%
Comans NV	Edingensesteenweg 196	1500 Halle, België	0462 732 956	100%
Comant NV	Edingensesteenweg 196	1500 Halle, België	0604 984 743	100%
Combru NV	Edingensesteenweg 196	1500 Halle, België	0442 944 956	100%
Comels NV	Edingensesteenweg 196	1500 Halle, België	0820 198 247	100%
Comgen NV	Edingensesteenweg 196	1500 Halle, België	0404 020 638	100%
Comlie NV	Edingensesteenweg 196	1500 Halle, België	0560 926 056	100%
DATS24 NV	Edingensesteenweg 196	1500 Halle, België	0893 096 618	100%
Davytrans NV	Edingensesteenweg 196	1500 Halle, België	0413 920 972	100%
DreamBaby NV	Edingensesteenweg 196	1500 Halle, België	0472 630 817	100%
Dreamland France S.A.S. ⁽¹⁾	Zone industrielle	39700 Rochefort-sur-Nenon, Frankrijk	504 931 668	100%
DreamLand NV	Edingensesteenweg 196	1500 Halle, België	0448 746 645	100%
E-Logistics NV	Edingensesteenweg 196	1500 Halle, België	0830 292 878	100%
Enco Retail NV	Edingensesteenweg 196	1500 Halle, België	0434 584 942	100%
Eoly NV	Edingensesteenweg 196	1500 Halle, België	0864 995 025	100%
Finco NV	Edingensesteenweg 196	1500 Halle, België	0429 127 109	100%
Fleetco NV	Edingensesteenweg 196	1500 Halle, België	0423 051 939	100%
Foodlines BVBA	Edingensesteenweg 196	1500 Halle, België	0478 880 981	100%
Immo Colruyt France S.A.S. ⁽¹⁾	Zone industrielle	39700 Rochefort-sur-Nenon, Frankrijk	319 642 252	100%
Immo Colruyt Luxembourg S.A.	Rue F.W. Raiffeisen 5	2411 Luxemburg, Groothertogdom Luxemburg	B195799	100%
Immo Dassenveld NV	Edingensesteenweg 196	1500 Halle, België	0831 778 166	100%
Immoco S.A.R.L. ⁽¹⁾	Zone industrielle, Rue des Entrepôts 4	39700 Rochefort-sur-Nenon, Frankrijk	527 664 965	100%
Locré S.A.	Rue de Neudorf 534	2220 Luxemburg, Groothertogdom Luxemburg	B59147	100%
Pro à Pro Distribution Export S.A.S. ⁽¹⁾	Rue Voltaire 1, ZI nord	82000 Montauban, Frankrijk	785 742 313	100%
Pro à Pro Distribution Nord S.A.S. ⁽¹⁾	Rue André Petit 18	45120 Chalette-sur-Loing, Frankrijk	341 434 108	100%
Pro à Pro Distribution Sud S.A.S. ⁽¹⁾	Rue Voltaire 3, ZI nord	82000 Montauban, Frankrijk	385 006 234	100%
Puur NV	Edingensesteenweg 196	1500 Halle, België	0544 328 861	100%
Puurgen NV	Edingensesteenweg 196	1500 Halle, België	0631 815 438	100%
Puurwijn NV	Edingensesteenweg 196	1500 Halle, België	0645 906 865	100%
Retail Partners Colruyt Group NV	Edingensesteenweg 196	1500 Halle, België	0413 970 957	100%
R.H.C. S.A.S. ⁽¹⁾	Avenue Georges Brassens 10	94470 Boissy Saint Leger, Frankrijk	350 590 154	100%
Roecol NV	Spievelstraat 4	9160 Lokeren, België	0849 963 488	50%
SmartWithFood CVBA	Edingensesteenweg 196	1500 Halle, België	0640 760 224	86,70%
Sodeger S.A.S. ⁽¹⁾	ZI Nord Bazouges	53200 Château-Gontier, Frankrijk	421 560 921	100%
Solucious NV	Edingensesteenweg 196	1500 Halle, België	0448 692 207	100%
Symeta NV	Edingensesteenweg 196	1500 Halle, België	0419 465 612	100%
Transpro S.A.S. ⁽¹⁾	Rue Mahatma Gandhi 70-72 ZAC Balthazar	97419 La possession, Frankrijk	503 101 016	100%
Transpo France S.A.R.L. ⁽¹⁾	Pôle logistique Arc Isère Z.A. des Verneys	73220 Aiton, Frankrijk	503 366 130	100%
U.C.G.A. Unifrais S.A. ⁽¹⁾	Agropole Alphagro 3	47310 Estillac, Frankrijk	338 162 886	99,12%
Vlevico NV	Edingensesteenweg 196	1500 Halle, België	0422 846 259	100%
Walcodis S.A.	Rue du parc industriel (GH) 34	7822 Ath, België	0829 176 784	100%
Waldico S.A.	Rue du parc industriel (GH) 34	7822 Ath, België	0425 150 109	100%
Wasserij Schepens BVBA	Edingensesteenweg 196	1500 Halle, België	0400 173 005	100%

(1) Deze vennootschappen sluiten hun boekjaar af op 31 december en worden op deze datum opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening.

34.3. Joint ventures

Fraluc NV ⁽¹⁾	Brusselsesteenweg 185	1785 Merchtem, België	0553 548 910	50%
Parkwind NV ⁽²⁾	Sint-Maartenstraat 5	3000 Leuven, België	0844 796 259	60,13%

(1) Deze vennootschap sluit haar boekjaar af op 31 juli en wordt op basis van een tussentijdse staat op 31 maart opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening.

(2) Deze vennootschap sluit haar boekjaar af op 31 december en wordt op deze datum opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening.

34.4. Geassocieerde ondernemingen

AgeCore S.A. ⁽¹⁾	Rue Rodolphe-Toepffer 11Bis, c/o Tavernier Tschanz, avocats	1206 Genève, Zwitserland	CHE-222 427 477	16,67%
Alliance Internationale de Distributeurs Alidis S.A. ⁽²⁾	Route de Meyrin 123 c/o BDO S.A.	1219 Châtelaine, Zwitserland	CHE-110 054 794	16,67%
Core S.C.R.L. ⁽²⁾	Louizalaan 66	1050 Brussel, België	0538 972 184	33,33%
First Retail International 2 NV ⁽¹⁾	Pontbeekstraat 2	1702 Groot-Bijgaarden, België	0644 497 494	8,09%

(1) Deze vennootschappen sluiten hun boekjaar voor het eerst af op 31 december 2016.

(2) Deze vennootschappen sluiten hun boekjaar af op 31 december en worden op deze datum opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening.

34.5. Significante wijzigingen in de consolidatiekring

a. Nieuwe deelnemingen in geassocieerde ondernemingen

Door in te schrijven op een kapitaalverhoging, heeft Colruyt Group op 23 december 2015 een participatie van 16,67% verworven in de Zwitserse aankoopalliantie Alliance Internationale de Distributeurs Alidis S.A. Eveneens door in te schrijven op een kapitaalverhoging, heeft Colruyt Group een participatie van 8,09% verworven in First Retail International 2 NV, een vennootschap die zich richt op de ontwikkeling van vastgoedprojecten.

Beide vennootschappen worden in de consolidatie opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode.

b. Nieuwe oprichtingen

In België werden op 4 juni 2015 en op 22 december 2015 respectievelijk de vennootschappen Puurgen NV en Puurwijn NV opgericht.

Op 5 oktober 2015 werd SmartWithFood CVBA opgericht.

Colruyt Group richtte samen met 5 partners op 27 oktober 2015 het Zwitserse AgeCore S.A. op. Het deelnemingspercentage in deze vennootschap bedraagt 16,67%. Zij wordt als geassocieerde onderneming in de consolidatie opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode.

c. Andere wijzigingen

Xenarjo CVBA werd geherclassificeerd als voor verkoop beschikbare aandelen van de rubriek 'Investerings in geassocieerde ondernemingen' naar de rubriek 'Beleggingen'.

35. VERKORTE (NIET-GECONSOLIDEERDE) JAARREKENING VAN ETN. FR. COLRUYT NV, OPGESTELD VOLGENS BELGISCHE BOEKHOUDNORMEN

De jaarrekening van Etn. Fr. Colruyt NV is hierna in verkorte vorm opgenomen.

Het jaarverslag, de jaarrekening Etn. Fr. Colruyt NV 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 NV – Edingensesteenweg 196, 1500 Halle

Tel. +32 (2) 363 55 45

Internet: www.colruytgroup.com

E-mail: contact@colruytgroup.com

Verkorte balans Etn. Fr. Colruyt NV

	31.03.16	31.03.15
(in miljoen EUR)		
Vaste activa	4.882,6	4.076,2
II. Immateriële vaste activa	32,5	25,8
III. Materiële vaste activa	182,0	164,1
IV. Financiële vaste activa	4.668,1	3.886,3
Wlottende activa	867,9	1.352,5
V. Vorderingen op meer dan één jaar	5,7	5,9
VI. Voorraden en bestellingen in uitvoering	363,7	344,7
VII. Vorderingen op ten hoogste één jaar	366,7	369,0
VIII. Geldbeleggingen	82,1	362,5
IX. Liquide middelen	48,5	262,2
X. Overlopende rekeningen	1,2	8,2
Totaal activa	5.750,5	5.428,7
Eigen vermogen	1.423,1	1.135,2
I. Kapitaal	291,7	274,6
IV. Reserves	113,0	391,5
V. Overgedragen winst	1.018,4	469,1
Voorzieningen en uitgestelde belastingen	6,9	39,8
Schulden	4.320,5	4.253,7
VIII. Schulden op meer dan één jaar	2.957,7	2.957,7
IX. Schulden op ten hoogste één jaar	1.346,1	1.273,4
X. Overlopende rekeningen	16,7	22,6
Totaal passiva	5.750,5	5.428,7

Verkorte resultatenrekening Etn. Fr. Colruyt NV

	2015/16	2014/15
(in miljoen EUR)		
I. Bedrijfsopbrengsten	6.605,1	6.370,4
II. Bedrijfskosten	(6.289,9)	(6.051,6)
III. Bedrijfswinst	315,2	318,8
IV. Financiële opbrengsten	4,2	165,5
V. Financiële kosten	(121,1)	(118,3)
VI. Winst uit de gewone bedrijfsuitoefening, vóór belasting	198,3	366,0
VII. Uitzonderlijke opbrengsten	650,6	13,3
VIII. Uitzonderlijke kosten	(54,3)	(51,7)
IX. Winst van het boekjaar, vóór belasting	794,6	327,6
X. Belastingen op het resultaat	(69,9)	(69,1)
XI. Winst van het boekjaar	724,7	258,5
XII. Overboeking naar de belastingvrije reserves	(0,9)	(0,1)
XIII. Te bestemmen winst van het boekjaar	723,8	258,4

Winstverdeling Etn. Fr. Colruyt NV

De Raad van Bestuur zal aan de Algemene Vergadering der Aandeelhouders op 28 september 2016 voorstellen de winst van het boekjaar 2015/16 als volgt te verdelen:

	2015/16	2014/15
(in miljoen EUR)		
Te bestemmen winst van het boekjaar	723,8	258,4
Overgedragen winst van vorig boekjaar	469,1	713,8
Te bestemmen winstsaldo	1.192,9	972,2
Dotatie aan de wettelijke reserve	1,7	1,4
Toevoeging/(onttrekking) aan de overige reserves	(2,7)	353,9
Over te dragen resultaat	1.018,4	469,1
Dividend aan de aandeelhouders	165,1	137,5
Tantièmes	3,7	3,3
Overige verplichtingen	6,7	7,0

Dividend aan de aandeelhouders

Deze post werd berekend op basis van de toestand inkoop eigen aandelen op 1 juni 2016 en houdt rekening met de aandelen gereserveerd voor uitkering van winstdeelneming in september 2016.

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 tijdscoördinerende factor.

GMS

'Grandes et moyennes surfaces' is een term die in Frankrijk gebruikt wordt voor winkelloppervlakten > 400 m² (segment 'Detailhandel (Retail)'), voor de activiteit 'Leveringen aan zelfstandigen' (segment 'Groothandel en Foodservice') en voor de DATS 24 tankstations (segment 'Detailhandel (Retail)').

Marktkapitalisatie

Slotkoers vermenigvuldigd met het aantal uitgegeven aandelen op balansdatum.

Netto toegevoegde waarde

Bestaat uit de bruto toegevoegde waarde min 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 groothandelklanten, 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

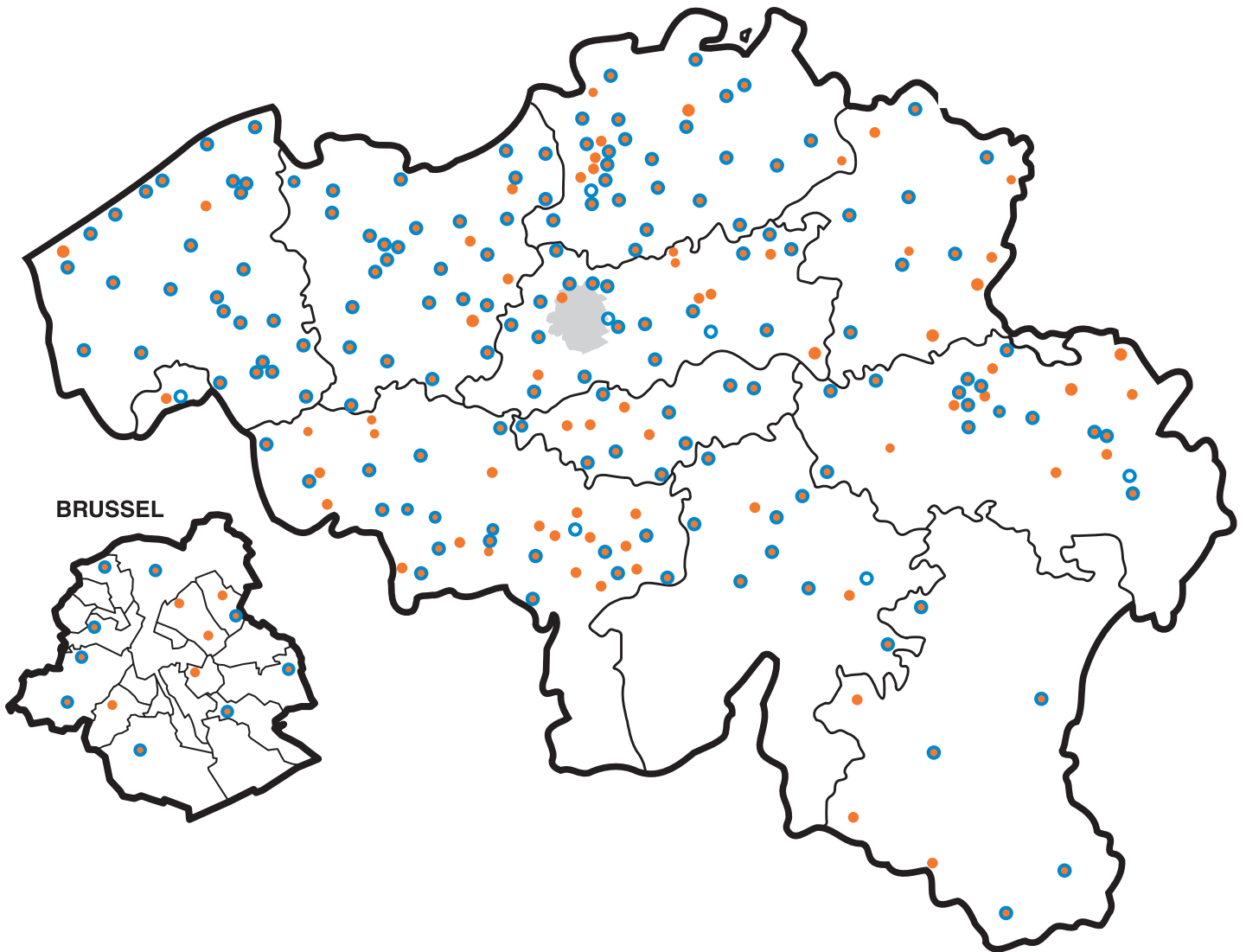
Verwervingen van materiële en immateriële vaste activa omvatten eveneens financiële leasing, maar zijn exclusief verwervingen via bedrijfscombinaties en inbreng van derden.

Vrije kasstroom

De vrije kasstroom werd gedefinieerd als de som van de kasstroom uit bedrijfsactiviteiten en de kasstroom uit investeringsactiviteiten.

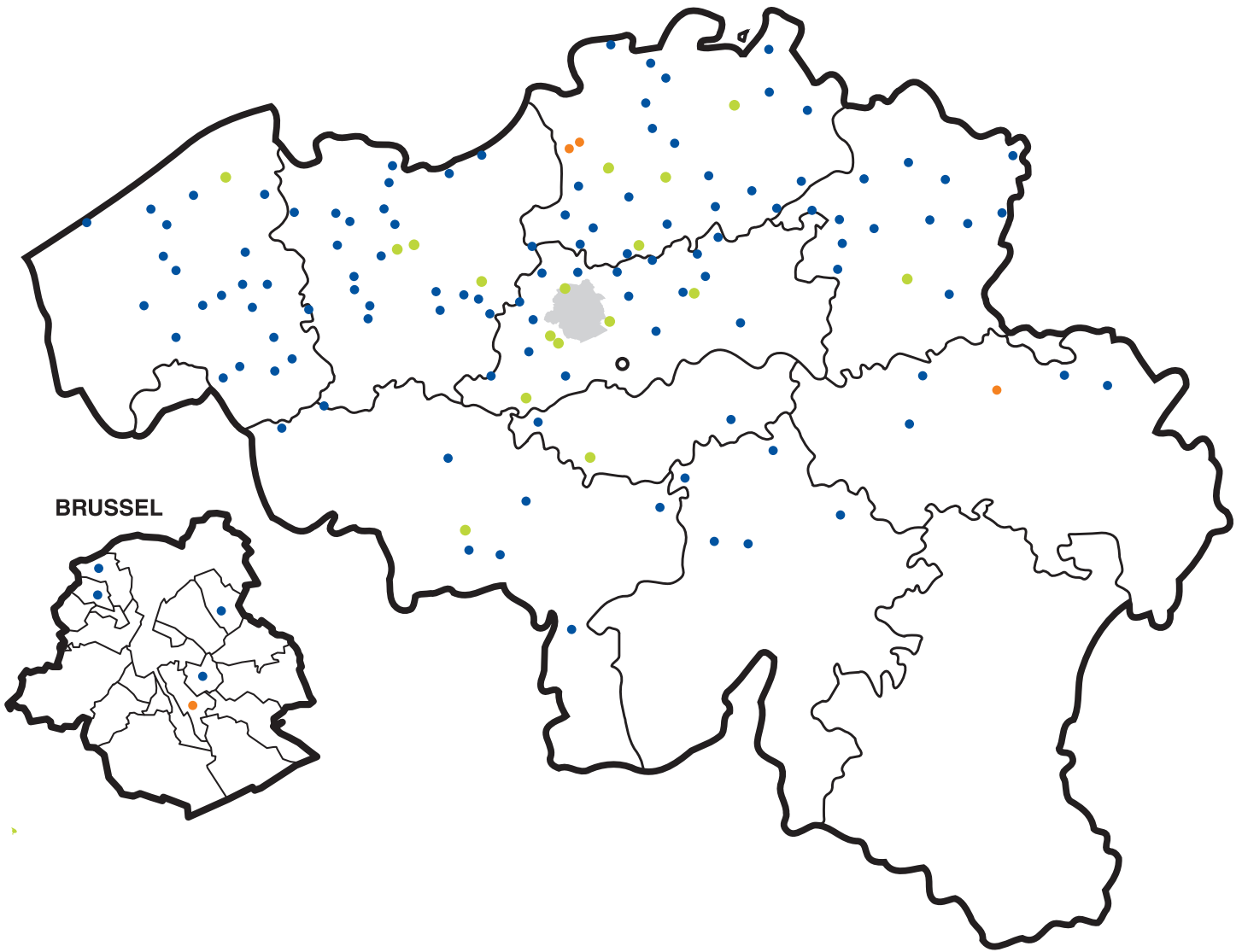
VTE

Voltijds equivalent; rekeneenheid waarmee de personeelssterkte wordt uitgedrukt door de contractuele arbeidsduur te delen door de voltijdse arbeidsduur.



-  Colruyt Laagste Prijzen-winkels
-  Colruyt Laagste Prijzen-winkels met een Collect&Go-afhaalpunt
-  Collect&Go-afhaalpunten

Vind het adres van de dichtstbijzijnde Colruyt-winkel op [colruyt.be](https://www.colruyt.be)
Vind het adres van het dichtstbijzijnde Collect&Go-afhaalpunt op [collectandgo.be](https://www.collectandgo.be)



● Okay-winkels

● Okay Compact-winkels

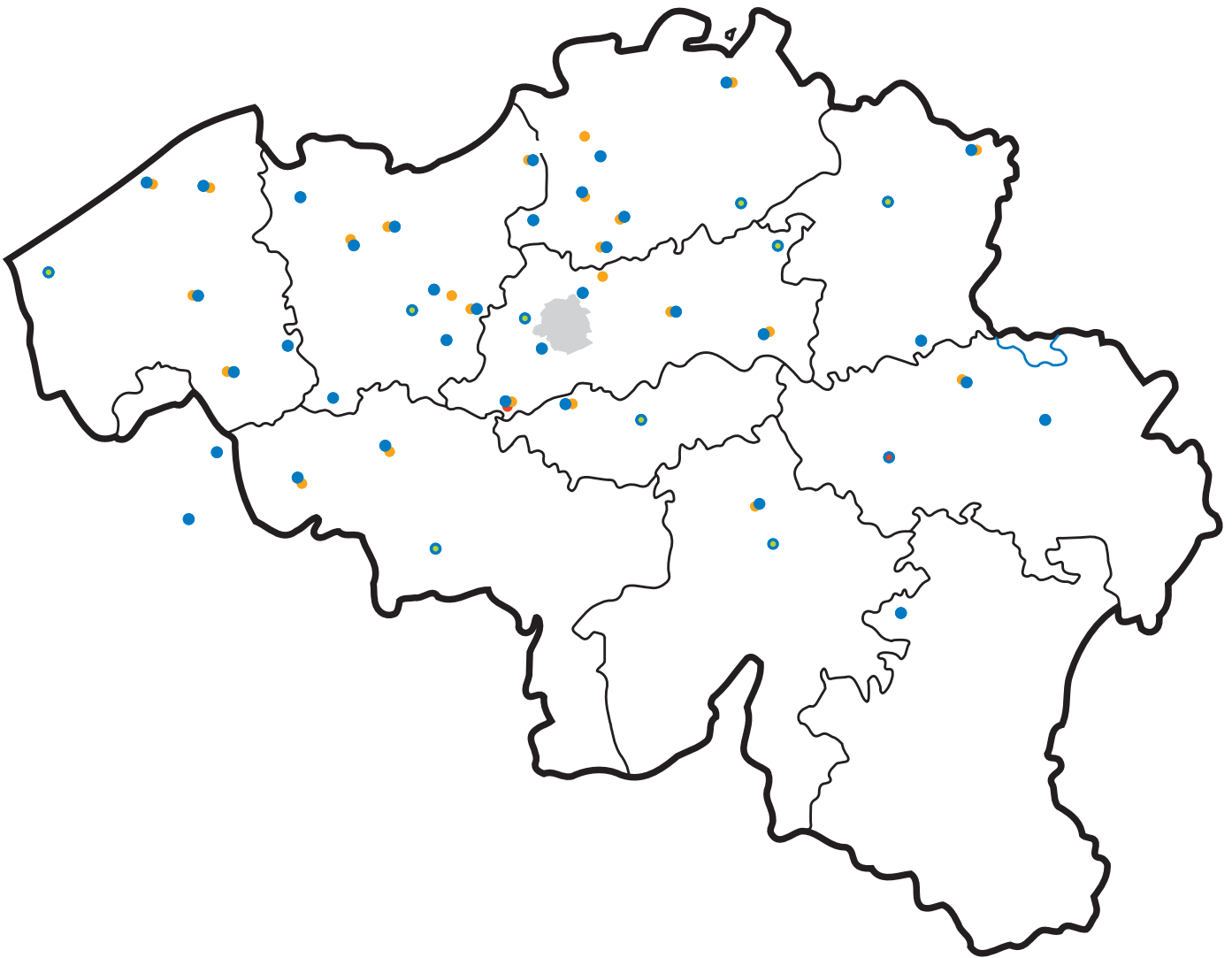
● Bio-Planet-winkels

○ Cru-winkels

Vind het adres van de dichtstbijzijnde winkel op:
• okay.colruytgroup.be • bioplanet.be • cru.be



ColliShop

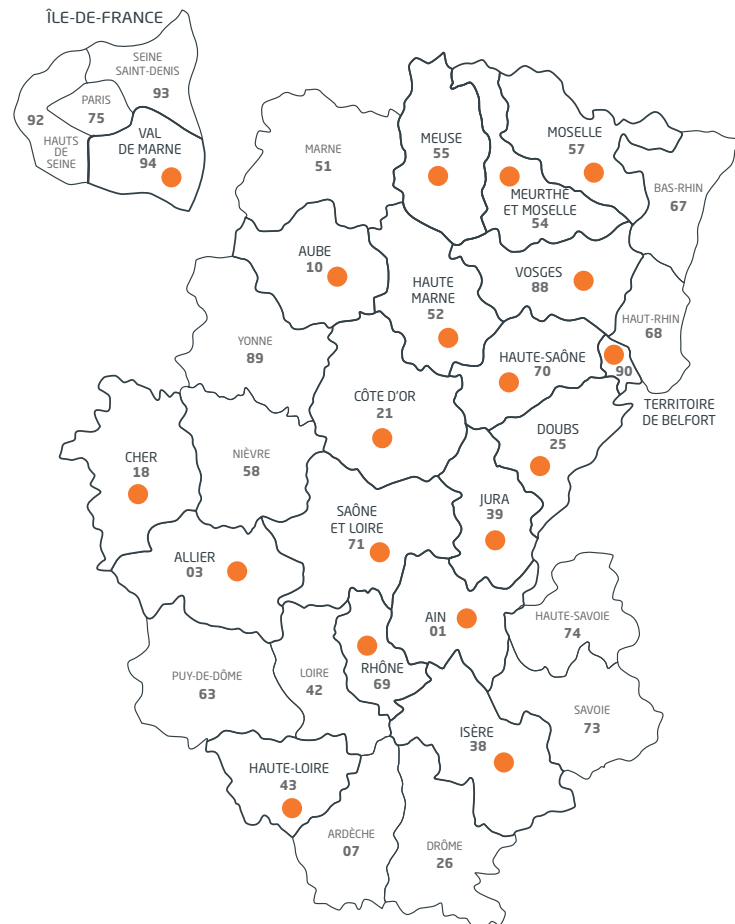
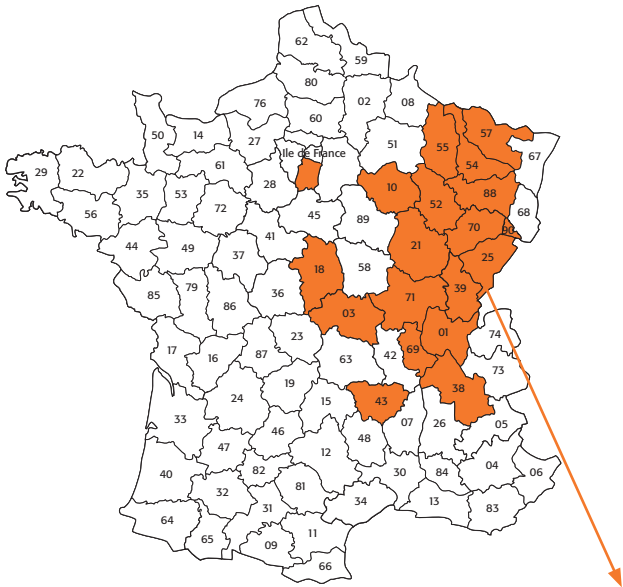


- Dreamland-winkels
- ● Dreambaby-shop
- ● Dreambaby-corner

● Dreambaby-winkels

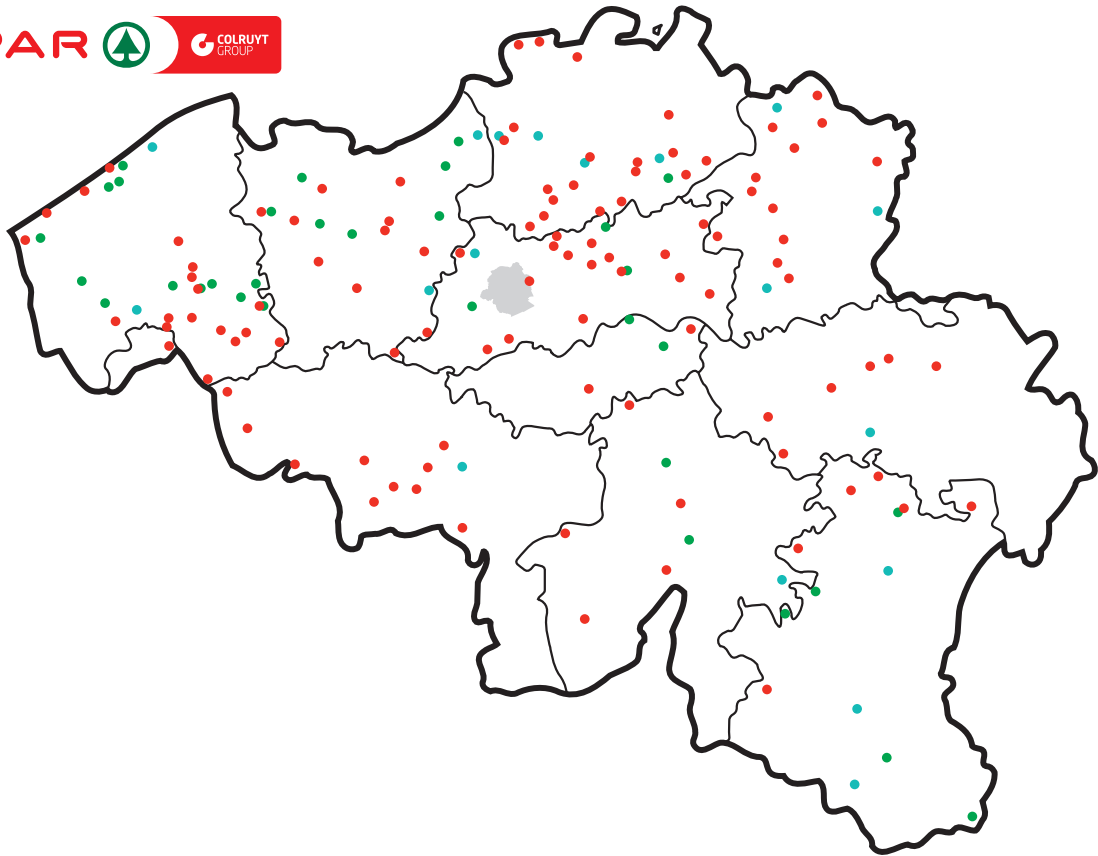
● ColliShop-showroom

Vind het adres van de dichtstbijzijnde winkel en ColliShop-showroom op:
• dreamland.be • dreambaby.be • collishop.be



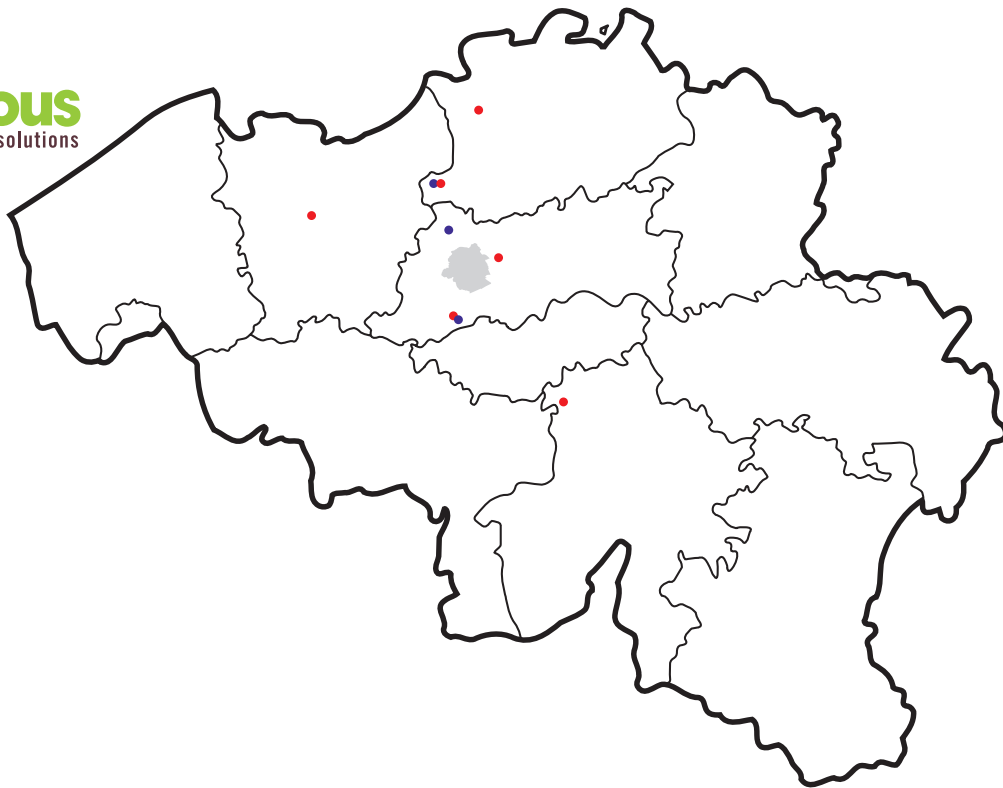
 Colruyt Prix Qualité-winkels

Vind het adres van de dichtstbijzijnde Colruyt-winkel op colruyt.fr



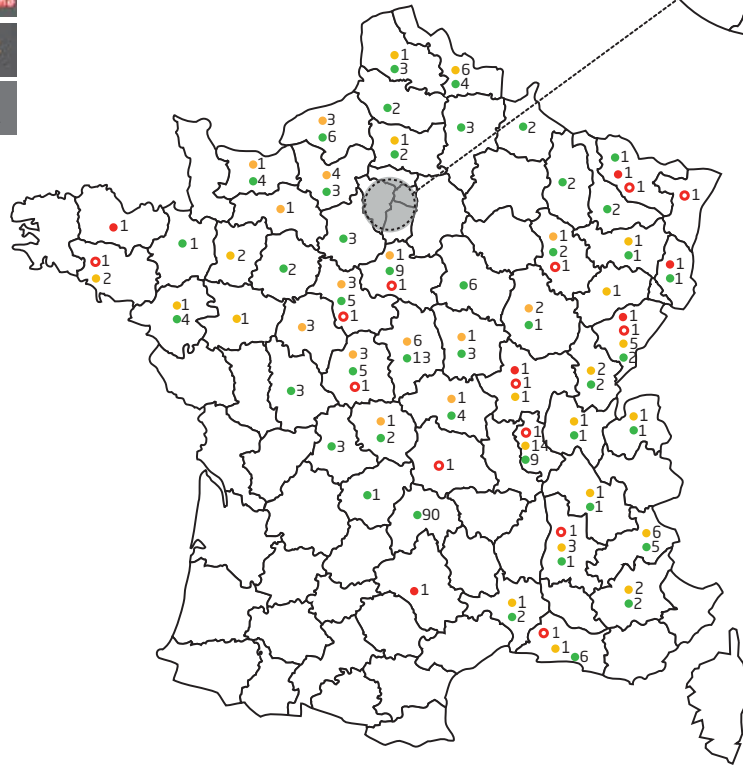
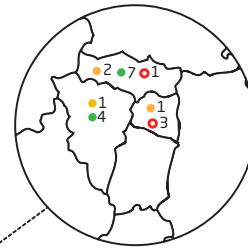
- Eurospar-winkels
- Spar-winkels
- Spar-buurtwinkels

Vind het adres van de dichtstbijzijnde Spar-winkel op [sparretail](https://sparretail.be).



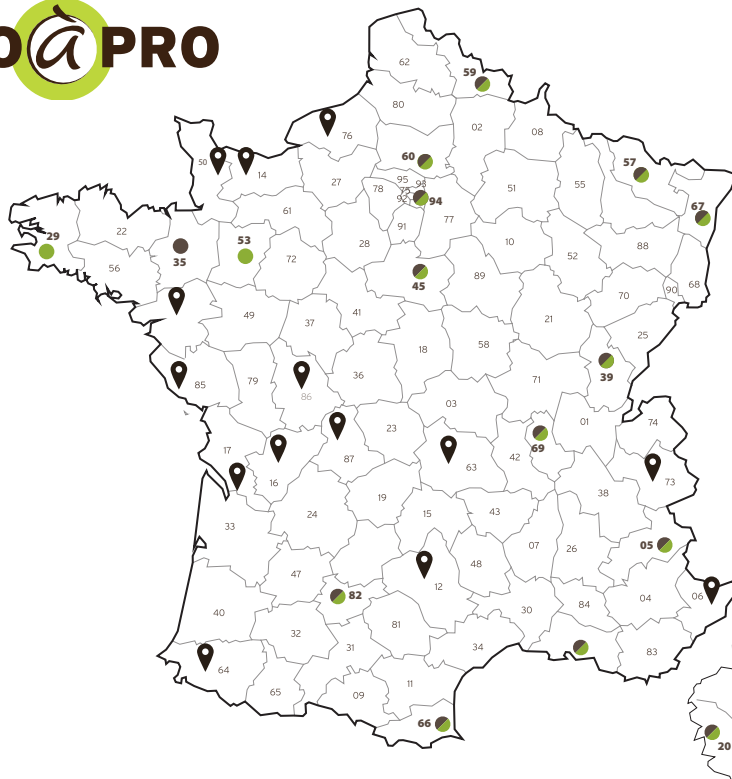
- distributiecentrum
- hubs

Neem contact op met Solucious via solucious.be



- Coccinelle express-winkels
- Coccinelle Supermarché-winkels
- CocciMarket-winkels
- Panier Sympa-winkels

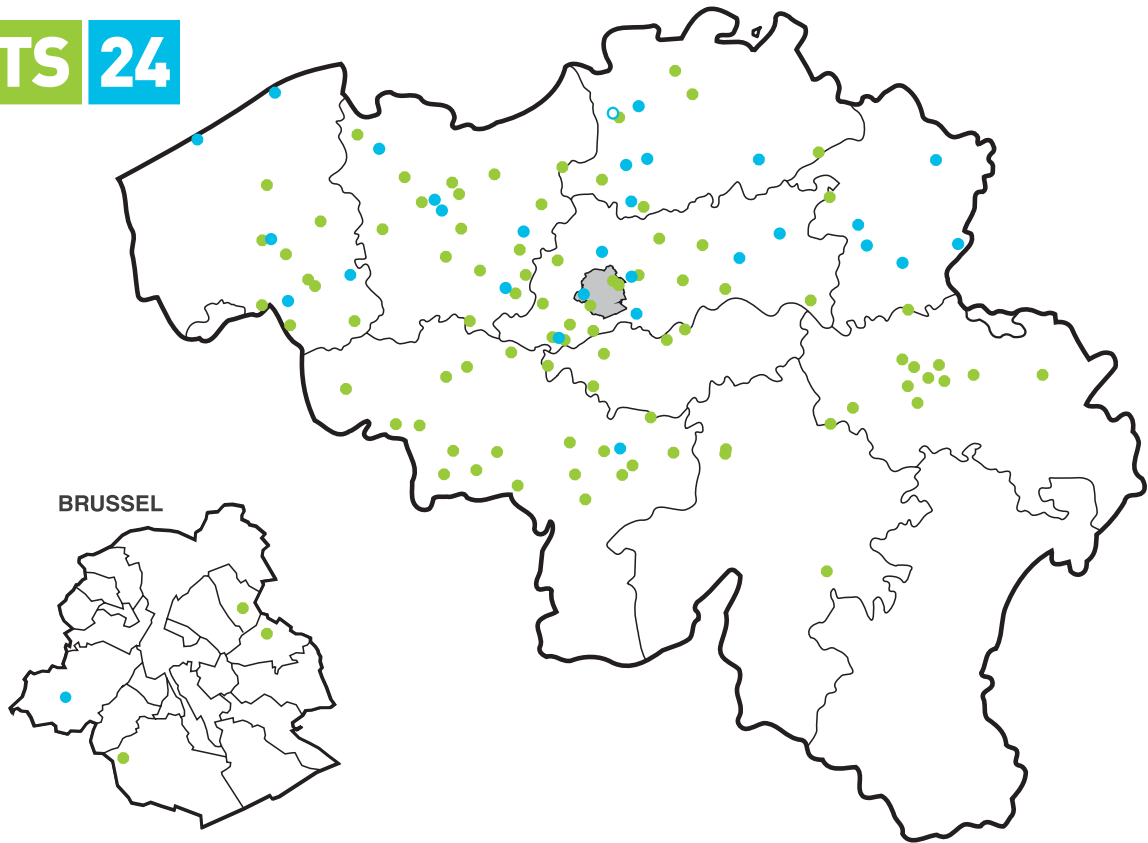
Vind het adres van je dichtstbijzijnde winkel op codifrance.fr



- DC verse producten
- DC droge voeding
- DC droge voeding / verse producten
- 📍 overslagplatformen

Vind het adres van de dichtstbijzijnde distributiecentrum (DC) en overslagplatform op proapro.fr

DATS 24

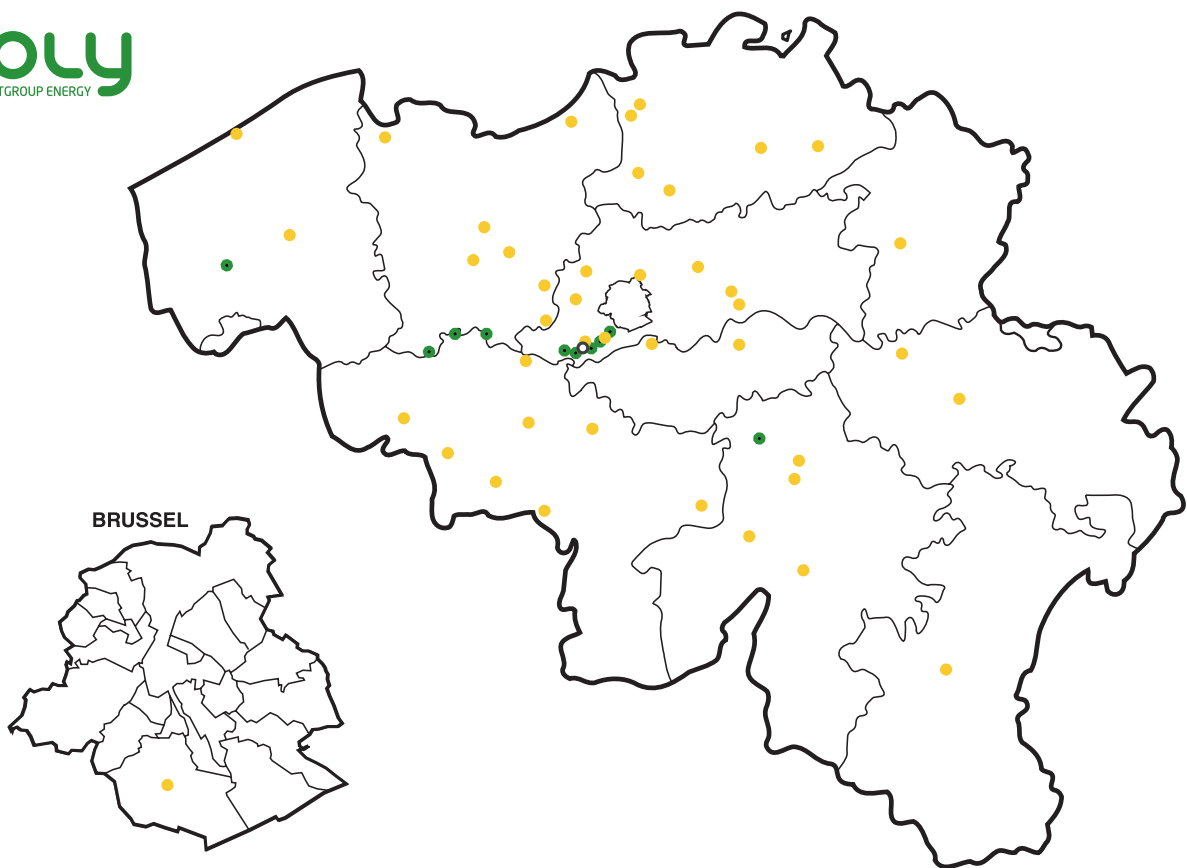


- diesel - euro 95 - euro 98
- diesel - euro 95 - euro 98 - CNG
- Alleen CNG

Vind het adres van je dichtstbijzijnde DATS 24-tankstation op dats24.be

EOLY

COLRUYTGROUP ENERGY



- windturbines
- zonnepanelen
- warmtekrachtkoppeling

Vind meer informatie over de installaties op eoly.be

CONTACT

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

Selectiedienst (voor sollicitaties)

Tel. : +32 2 363 53 43
E-mail: selectie@colruytgroup.com
Website: jobs.colruytgroup.com

Klantendienst (voor vragen over winkels en/of producten)

Tel. : +32 2 360 10 40
E-mail: klantendienst@colruyt.be
Website: colruytgroup.com

Investor relations (voor vragen over aandelen, financiën, jaarverslag)

Tel. : +32 (0)2 363 55 45
E-mail: investor@colruytgroup.com
Website: colruytgroup.com/nl/aandeelhoudersinfo

Pers / media

Tel. : +32 (0)473 92 45 10
E-mail: press@colruytgroup.com
Website: colruytgroup.com/nl/media/pers

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.

colruytgroup.com/jaarverslag2016



Verantwoordelijke uitgever:

Kris Castelein • Colruyt Group Services N.V. • Edingensesteenweg 196 B-1500 Halle

Telefoon: +32 (2) 363 55 45

Ontwerp: Customer Communication & Experiences • Edingensesteenweg 249 B-1500 Halle

Alleen de Nederlandstalige versie van het jaarverslag is de officiële versie.

De Franstalige en de Engelstalige versies zijn vertalingen van de originele Nederlandstalige versie.