



Halle, 15 juni 2017

BOEKJAAR 2016/2017
Jaarverslag voorgelegd aan de Gewone Algemene Vergadering
van Aandeelhouders van 27 september 2017 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.





Samen duurzaam
meerwaarde creëren
door waardengedreven
vakmanschap in retail



Intro

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

Wie zijn we?

- 22 Colruyt Group: familie van bedrijven
- 24 XTRA, de familie van bedrijven wordt nu nog concreter
- 26 Duurzaam ondernemen
- 27 Duurzaamheid in de genen
- 29 Product
- 33 Leefmilieu
- 37 Mens

Activiteiten

- 42 Detailhandel
- 70 Groothandel
- 76 Foodservice
- 82 Overige activiteiten
- 89 Corporate activiteiten
- 106 Colruyt Group in cijfers

Corporate governance

- 118 Bestuur, toezicht en directie
- 120 Deugdelijk/duurzaam bestuur inclusief remuneratieverslag
- 131 Aandeelhouderschap - aandelen Colruyt

Financieel verslag

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

De intro is opgebouwd rond het beheersverslag Colruyt Group 2016-2017 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 2016-2017.



Intro

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

JEF COLRUYT

VOORZITTER RAAD VAN BESTUUR COLRUYT GROUP

SAMEN BOUWEN AAN EEN DUURZAMERE TOEKOMST

Colruyt Group is ook het voorbije boekjaar gestaag blijven groeien. Onze familie van bedrijven kon blijven rekenen op het vertrouwen van haar klanten en slaagde erin om ook nieuwe klanten aan te trekken. Daardoor zagen onze voedingswinkels Colruyt, OKay en Spar hun gezamenlijk marktaandeel in België verder stijgen tot 31,7%. Op groepsniveau steeg de omzet met 3,4% tot bijna EUR 9,5 miljard, terwijl we een mooie nettowinst boekten van EUR 383,2 miljoen.

We konden deze resultaten neerzetten mede dankzij voortgezette investeringen, voornamelijk in extra winkelruimte en in de renovatie van ons winkelpark. Daarbij blijven we inzetten op onze jonge winkelformules, overtuigd als we zijn van de kracht van onze familie van bedrijven. Daarnaast blijven we volop de kaart trekken van de **innovatie**. Zo ontwikkelden we een unieke applicatie voor voeding op maat. Ons vleesverwerkend bedrijf opende een bijkomende, hoogtechnologische productiesite van 18.000 m², die al klaar is om aan de slag te gaan met vegetarische voeding en alternatieve proteïnen.

De expansie van onze activiteiten wordt gedragen door onze medewerkers, exact 29.255 aan het einde van het boekjaar. Het doet me plezier dat we mensen kunnen blijven aanwerven en dat Colruyt Group als werkgever met de jaren steeds aantrekkelijker wordt. Dit illustreert dat onze bedrijfscultuur werkt, dat mensen bij ons een positieve omgeving vinden waarin ze de geboden kansen benutten om zich te ontwikkelen, zowel professioneel als persoonlijk.

Dit boekjaar namen we ook afscheid van dochteronderneming Pro à Pro, onze foodserviceactiviteit in Frankrijk. Ik wil van de gelegenheid gebruik maken om de 1.800 medewerkers van Pro à Pro intens te bedanken voor het mooie parcours dat wij de afgelopen vijftien jaar samen afgelegd hebben. Ik ben ervan overtuigd dat Pro à Pro - in een snel evoluerende Franse markt - bij Metro Group de beste kansen heeft om verder duurzaam te groeien. Ik wens hen dan ook alle succes toe.

In een tijd waarin landen en bevolkingsgroepen meer op zichzelf terug lijken te plooiën, willen wij als retailgroep juist volop gaan voor meer **verbinding**. In ons streven om duurzaam te ondernemen, boeken we immers de mooiste resultaten met projecten die gedragen worden door uiteenlopende partners. Onze deelname aan CITRUS, een project dat technologie ontwikkelt om met real-time verkeersinfo het vrachtvervoer

te optimaliseren om zo het aantal kilometers op de baan te beperken, is hier een mooi voorbeeld van. We blijven dan ook verder bouwen aan de doorgedreven samenwerking tussen verschillende afdelingen en tussen diverse winkelformules. Een samenwerking die we dit jaar bekroond hebben met de lancering van onze gemeenschappelijke klantenkaart Xtra, een mijlpaal in de geschiedenis van onze groep.

Via de Xtra-kaart versterken we fors onze band als familie van bedrijven en brengen we vooral meer eenvoud in het leven van de klant, getrouwd aan ons groepsmotto '**Eenvoud in retail**'. Samen met onze klanten werken we trouwens intensief verder aan het verbeteren van onze huismerkproducten, in functie van welzijn en gezondheid. Ik ben ook fier dat we met diverse externe partners enkele mooie sociale projecten op poten hebben gezet. Zo bezorgen we samen met de Voedselbanken onverkochte voeding sneller en efficiënter bij de minderbedeelden.

Ook op **ecologisch** vlak nemen we onze verantwoordelijkheid en blijven we fors investeren in hernieuwbare energie, in een groener wagenpark, in energie-efficiënte gebouwen enzovoort. Om ook daar meer vooruitgang te boeken, bundelen we almaar meer de krachten met internationale partners. Zo hebben we een Europese methode helpen ontwikkelen om de milieu-impact van retailers in kaart te brengen. En we hebben ons aangesloten bij een ambitieus Europees partnership van bedrijven, universiteiten en onderzoeksinstituten die samen de voedselketen willen verduurzamen.

Met initiatieven als deze willen we het verschil helpen maken en zo veel mogelijk anderen inspireren om mee te bouwen aan een duurzamere toekomst: klanten en leveranciers, vak- en belangenorganisaties, kennisinstellingen, overheden ... Voor ons is het een hele eer dat laatste nu te mogen doen als ambassadeur van de 'Sustainable Development Goals' van de Verenigde Naties.

Ten slotte wil ik onze klanten hartelijk bedanken voor het vertrouwen, onze medewerkers voor hun inzet, onze leveranciers en alle andere partners voor de vlotte samenwerking. Samen schrijven wij het verhaal van Colruyt Group, een verhaal dat blijft focussen op duurzame groei, vandaag en in de toekomst.

Oproep tot fiscale en administratieve vereenvoudiging

Colruyt Group pleit sterk voor een vereenvoudiging van de complexe en administratief zware Belgische fiscaliteit. Zo zijn we voorstander van een vereenvoudigde vennootschapsbelasting, met een lager nominaal tarief en een drastische vereenvoudiging van de aftrekposten, met behoud van specifieke incentives voor investeringen, innovatie, onderzoek en ontwikkeling. Dat zou het investeringsklimaat positief beïnvloeden en de Belgische competitiviteit ondersteunen.



BEHEERSVERSLAG

1. OVERZICHT BOEKJAAR 2016/2017 - KERNCIJFERS EN KRACHTLIJNEN

(in miljoen EUR)	01/04/2016 - 31/03/2017	01/04/2015 - 31/03/2016	Evolutie
Omzet	9.493,5	9.177,5	+3,4%
Brutowinst	2.414,5	2.320,9	+4,0%
% omzet	25,4%	25,3%	
Bedrijfscashflow (EBITDA)	743,7	720,3	+3,3%
% omzet	7,8%	7,8%	
Bedrijfsresultaat (EBIT)	493,3	507,2	-2,7%
% omzet	5,2%	5,5%	
Winst vóór belastingen	509,6	518,4	-1,7%
% omzet	5,4%	5,6%	
Winst van het boekjaar	383,2	366,3	+4,6%
% omzet	4,0%	4,0%	
Winst per aandeel – gewoon en verwaterd (in EUR) ⁽¹⁾	2,60	2,49	+4,7%

(1) Het gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen bedraagt 146.729.840 in 2016/17 en 147.004.025 vorig jaar.

- De verkoop van de Franse foodservice business ("Pro à Pro") werd op 1 februari 2017 gefinaliseerd. De geconsolideerde resultatenrekening over boekjaar 2016/17 omvat:
 - o Het nettoresultaat ten gevolge van de verkoop (EUR 19 miljoen).
 - o De resultaten van Pro à Pro voor de periode 1 januari 2016 t.e.m. 31 januari 2017 (13 maanden, tegenover 12 maanden in 2015/16). Deze 13de maand heeft vooral een effect op de omzetgroei. De impact op de procentuele brutowinst-, EBITDA- en EBIT-marge en op het nettoresultaat is verwaarloosbaar.
- Omzet groeit met 3,4% tot meer dan EUR 9,4 miljard. Exclusief de 13de maand van Pro à Pro bedraagt de omzetgroei 2,8%.
- Marktaandeel in België stijgt tot 31,7% (31,5% in 2015/16).
- Het enseigne Colruyt maakt haar laagsteprijzbelofte dagelijks waar.
- Brutowinstmarge stijgt met 14 basispunten over het gehele jaar; margedaling in de tweede jaarhelft omwille van prijsdruk.
- Investerings in de lange termijn worden onverminderd verdergezet.
- Stabiele EBITDA-marge door de meerwaarde op de verkoop van Pro à Pro.
- EBIT-marge daalt tot 5,2% van omzet (5,5% in 2015/16) door hogere afschrijvingen en eenmalige minderwaarden.
- Lagere effectieve belastingvoet voornamelijk door de verkoop van Pro à Pro.
- Nettowinst stijgt met EUR 17 miljoen tot EUR 383 miljoen. Exclusief het nettoresultaat verbonden aan de verkoop van Pro à Pro, bedraagt de nettowinst EUR 364 miljoen (EUR 366 miljoen in 2015/16).
- Winst per aandeel stijgt met 4,7% tot EUR 2,60 per aandeel.
- Netto geldmiddelen en kasequivalenten stijgen tot EUR 524 miljoen.
- Investerings in materiële en immateriële vaste activa bedragen EUR 387 miljoen.
- Abstractie makend van de verkoop van Pro à Pro groeide de tewerkstelling in boekjaar 2016/17 met meer dan 1.400 werknemers. Op 31 maart 2017 telt Colruyt Group 27.633 medewerkers (voltijdse equivalenten). Het lagere aantal werknemers op het jaareinde is het gevolg van de verkoop van Pro à Pro.

2. GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

De **omzet** steeg met 3,4% tot EUR 9.493 miljoen in boekjaar 2016/17. De vergelijkbare omzetgroei bedroeg 2,8%. Het verschil in omzetgroei wordt verklaard door de deconsolidatie van Pro à Pro op 1 februari 2017. Het boekjaar 2016/17 bevat de resultaten van Pro à Pro van 1 januari 2016 tot en met 31 januari 2017 (13 maanden). Exclusief brandstoffen steeg de vergelijkbare omzet met 2,5%. De omzetgroei werd gedreven door verkoopprijsinflatie en uitbreiding van de verkoopoppervlakte en werd deels geneutraliseerd door een negatief kalendereffect (-0,8%, voornamelijk door het paaseffect).

Het marktaandeel van Colruyt Group in België (Colruyt Laagste Prijzen, OKay en Spar) groeide van 31,5% vorig jaar tot 31,7% in boekjaar 2016/17.

De **brutowinstmarge** verbeterde tot 25,4% (25,3% vorig jaar). Exclusief brandstoffen steeg de marge met 20 basispunten, voornamelijk door een milder concurrentieel klimaat in de eerste jaarhelft. In de tweede jaarhelft was de brutomarge lager dan vorig jaar door aangescherpte concurrentie en door ons consequent prijsreactiebeleid. Het enseigne Colruyt blijft haar klanten op elk moment en voor elk product de laagste prijs garanderen.

Colruyt Group heeft haar operationele kosten onder controle gehouden. Tezelfdertijd werden de langetermijninvesteringen in medewerkers, efficiëntie, duurzaamheid en veranderingsprojecten verdergezet. De netto operationele kosten stegen hierdoor tot 17,6% (17,4% vorig boekjaar). De stijging werd gedeeltelijk gecompenseerd door de meerwaarde die werd gerealiseerd op de netto activa van Pro à Pro (EUR 22 miljoen, na aftrek van alle kosten verbonden aan de verkoop). De vergelijkbare netto operationele kosten zijn toegenomen tot 17,8% van de omzet.

De **EBITDA-marge** bleef stabiel op 7,8% van de omzet: de stijging van de brutomarge werd gecompenseerd door de toename van de operationele kosten. Exclusief de meerwaarde gerealiseerd op de nettoactiva van Pro à Pro, daalde de EBITDA-marge met 20 basispunten.

Investerings in het winkelpark en de logistieke infrastructuur resulteerden in een toename van de afschrijvingen met EUR 26 miljoen tot EUR 234 miljoen. Als gevolg van de verkoop van Pro à Pro werd een eenmalige waardevermindering van EUR 12 miljoen geboekt op goodwill en handelsfondsen in Frankrijk.

Het **bedrijfsresultaat** (EBIT) daalde met EUR 14 miljoen tot EUR 493 miljoen. De EBIT-daling van 5,5% tot 5,2% van de omzet is het gevolg van de stabiele EBITDA-marge, de hogere afschrijvingen en de eenmalige waardevermindering in Frankrijk. De verkoop van Pro à Pro had een positieve impact van EUR 10 miljoen op het bedrijfsresultaat. De vergelijkbare EBIT-marge bedroeg 5,1% van de omzet versus 5,5% vorig jaar.

Het financieel resultaat was EUR 2 miljoen hoger dan vorig boekjaar. Het resultaat uit deelnemingen is met EUR 3 miljoen gestegen.

De effectieve belastingvoet bedroeg 25,5% in 2016/17 (29,9% vorig jaar). De daling wordt voornamelijk verklaard door eenmalige effecten gerelateerd aan de verkoop van Pro à Pro: de realisatie van fiscaal overgedragen verliezen (EUR 9 miljoen) en de vrijgestelde meerwaarde op de verkoop.

De **winst van het boekjaar** is met EUR 17 miljoen gestegen tot EUR 383 miljoen. Het nettoresultaat ten gevolge van de verkoop van Pro à Pro bedroeg EUR 19 miljoen. De vergelijkbare nettowinst (EUR 364 miljoen) was licht lager dan vorig boekjaar (EUR 366 miljoen).

3. WINST- EN VERLIESREKENING PER SEGMENT

3.1. Detailhandel (Retail)

De omzet van de detailhandelsactiviteit steeg met 2,4% tot EUR 7.233 miljoen. Retail vertegenwoordigde 76,2% van de geconsolideerde omzet. De Belgische en Franse retailmarkten bleven concurrentieel in 2016/17.

De **Colruyt-winkels in België en Luxemburg** realiseerden een omzetgroei van 1,4%. De positieve impact van de verkoopprijsinflatie werd geneutraliseerd door een negatief kalendereffect (-0,8%). De investeringen in vernieuwingen van het winkelpark werden verdergezet. De uitrol van de vernieuwde winkelrichtingen zal tegen eind 2017 afgerond zijn.

Colruyt Laagste Prijzen maakt dagelijks haar merkbefofte waar door op elk moment en voor elk artikel de laagste prijs te garanderen. Prijsverlagingen én promoties van alle concurrenten worden onmiddellijk in de verkoopprijzen verrekend. Colruyt blijft de goedkoopste supermarkt in België, wat ook dit jaar bevestigd werd door verbruikersorganisaties en de vakpers.

OKay, Bio-Planet en Cru realiseerden een gezamenlijke omzetgroei van 11,5% dankzij winkelopeningen, nieuwe klanten en verkoopprijsinflatie. Het voorbije boekjaar openden 9 OKay-, 5 Bio-Planet- en 2 Cru-winkels de deuren. Het nieuwe distributiecentrum voor OKay en Bio-Planet is sinds maart 2016 volledig operationeel en ondersteunt de verdere groei van deze enseignes.

Colruyt Group biedt haar 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 **Colruyt-winkels in Frankrijk** realiseerden exclusief brandstoffen een omzetgroei van 5,0% dankzij nieuwe klanten en een toename van de gemiddelde winkelkorf. Modernisering van het winkelnetwerk en continue investeringen in prijs-positionering verklaren het succes van de Colruyt-winkels in de deflatoire Franse retailmarkt.

Colruyt Group zal de komende jaren blijven investeren in haar Franse retail-activiteiten.

De gezamenlijke winkelomzet van **Dreamland en Dreambaby** daalde met 3,0%. De daling is voornamelijk toe te schrijven aan een negatief kalendereffect (geen Pasen in boekjaar 2016/17), slecht weer in het voorjaar 2016 en de verschuiving naar Collishop online verkopen.

Het aandeel van **online** in de totale retail-omzet is verder toegenomen en de investeringen in e-commerce retail werden verdergezet.

De websites van Bio-Planet en Collishop werden vernieuwd. Het aantal afhaalpunten van Collect&Go, de online boodschappenservice van de groep, werd uitgebreid en bestaande afhaalpunten werden vergroot. Begin 2017 werd de app SmartWithFood gelanceerd om de consument te ondersteunen bij het maken van gezonde voedingskeuzes.

Colruyt Group investeerde in de ontwikkeling van een gemeenschappelijke klantenkaart voor 9 winkelformules en webshops van de groep, met bijhorende app en login. Begin april 2017 werd onze **Xtra-klantenkaart** gelanceerd. Met deze kaart wil Colruyt Group haar informatie, voordelen en aanbod nog beter afstemmen op de interesses en noden van de klant. We kunnen van een succes spreken.

3.2 Groothandel en Foodservice

Het segment groothandel en foodservice vertegenwoordigde dit boekjaar 17,6% van de geconsolideerde omzet. De omzet van deze activiteiten steeg met 6,4% tot EUR 1.669 miljoen. Exclusief de 13de maand van de Franse foodservice activiteiten steeg de omzet met 2,7%.

De **groothandelsactiviteiten** omvatten de leveringen aan zelfstandigen in België (Retail Partners Colruyt Group) en Frankrijk (Coccinelle, Coccimarket en Panier Sympa). De omzetgroei met 0,4% tot EUR 771 miljoen werd voornamelijk gerealiseerd door de geaffilieerde winkels in Frankrijk. De omzet van Retail Partners Colruyt Group, die de samenwerking met de Spar-ondernemers en leveringen aan Alvo, zelfstandige Mini Markets en zelfstandige winkeliers omvat, bleef stabiel.

De omzet van de **foodservice-activiteiten** is met 12,2% gestegen. Exclusief de 13de maand van Pro à Pro bedroeg de omzetstijging 5,0%. De groei werd gerealiseerd door zowel Solucious (in België) als door Pro à Pro (in Frankrijk). De troeven van de foodservicebedrijven blijven de leveringsbetrouwbaarheid, de service, de productkwaliteit en het persoonlijk contact met de klant.

Na een grondige strategische evaluatie heeft Colruyt Group in juli 2016 besloten haar Franse foodservice business **Pro à Pro** te verkopen aan Metro Group, om zo de verdere groei van Pro à Pro te verzekeren en duurzame meerwaarde te creëren voor alle partijen.

De verkoop van Pro à Pro werd gefinaliseerd op 1 februari 2017. Op die datum werd de volledige eigendom overgedragen aan Metro Group. De transactie omvatte de merknaam en de operationele activiteiten, evenals de distributiecentra, de logistieke platformen en het vrachtwagenpark.

3.3 Overige activiteiten

De omzet van de overige activiteiten steeg met 8,1% tot EUR 591 miljoen. Deze activiteiten vertegenwoordigden 6,2% van de geconsolideerde omzet.

De omzet van de **DATS 24**-brandstofstations in België is met 8,0% gestegen tot EUR 586 miljoen. De omzetgroei werd gedreven door nieuwe tankstations, volumetoenames in bestaande stations en hogere brandstofprijzen in de tweede jaarheft.

DATS 24, dat zich onderscheidt met zijn ecologisch duurzaam beleid, heeft de investeringen in CNG (Compressed Natural Gas) in 2016/17 onverminderd verdergezet. Het CNG-netwerk werd uitgebreid met 20 stations tot 47. CNG is voordeliger en ecologischer dan conventionele brandstoffen en heeft een lagere impact op milieu en gezondheid. De groep plant 100 CNG-stations in België tegen 2020.

Eoly, de duurzame-energieproducent van Colruyt Group, heeft zijn energieproductie via windturbines, zonnepanelen en warmtekraftkoppeling ook dit jaar verder uitgebouwd. Twee nieuwe windturbines werden in 2016/17 operationeel en het waterstofstation in Halle werd uitgebreid. Colruyt Group zal steeds meer in zijn eigen energiebehoefte voorzien. Eoly levert groene stroom aan ondernemingen van Colruyt Group, aan zelfstandige winkels van Retail Partners Colruyt Group en aan ZEB-winkels. Eoly werkt sinds kort ook samen met enkele bedrijven uit de productiesector en plant deze samenwerking verder uit te breiden. In 2017 heeft Eoly ook een participatiemodel opgestart dat omwonenden van windturbines de mogelijkheid biedt mede-eigenaar te worden en mee te genieten van de opbrengsten hiervan.

4. BALANS

De nettoboekwaarde van de **materiële en immateriële vaste activa** is met EUR 54 miljoen gestegen tot EUR 2.174 miljoen. De toename is voornamelijk het netto-effect van nieuwe investeringen (EUR 387 miljoen), afschrijvingen (EUR 234 miljoen), bijzondere waardeverminderingen (EUR 16 miljoen) en de verkoop van de Franse foodservice-activiteiten (EUR 75 miljoen).

Het nieuwe productiegebouw voor Colruyt Group Fine Food Meat werd in september 2016 in gebruik genomen. De geautomatiseerde vleesverwerkingsite zal instaan voor de productie, het versnijden en het conditioneren van vleeswaren, traiteurartikelen en veggieproducten.

De **netto geldmiddelen en kasequivalenten** zijn met EUR 91 miljoen gestegen tot EUR 524 miljoen op 31 maart 2017.

5. EIGEN AANDELEN

Er werden 2.096.447 eigen aandelen ingekocht tijdens boekjaar 2016/17.

Op 31 maart 2017 had Colruyt Group 4.300.386 eigen aandelen in bezit (2,9% van het totaal aantal uitgegeven aandelen).

6. GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

Er zijn geen belangrijke gebeurtenissen na balansdatum.

7. VOORUITZICHTEN

We verwachten dat de markt in 2017/18 competitief zal blijven en voorzien op korte termijn geen significante herneming van het economische klimaat in België en Frankrijk.

Colruyt Group zal blijven investeren in haar langetermijnstrategie. De groep zal haar investeringen in medewerkers, winkels, IT-systemen, kwaliteit en duurzaamheid onverminderd voortzetten. Colruyt Laagste Prijzen zal haar laagsteprijzenstrategie consistent blijven uitvoeren. Colruyt Group zal haar operationele kosten onder controle houden.

Op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 27 september 2017 zal Colruyt Group de jaarvooruitzichten voor het boekjaar 2017/18 verder toelichten.

8. DIVIDEND

De Raad van Bestuur zal een bruto dividend van EUR 1,18 per aandeel voorstellen aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. 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) ⁽¹⁾	7.319,0	634,7	455,7
Detailhandel Food			
- Colruyt België en Luxemburg ⁽²⁾	5.712,3		
- OKay, Bio-Planet en Cru ⁽³⁾	845,7		
- Colruyt Frankrijk en DATS 24 Frankrijk	428,7		
Detailhandel Non-food			
- Dreamland (België en Frankrijk) en Dreambaby	246,4		
Transacties met andere operationele segmenten	85,9		
II. GROOTHANDEL EN FOODSERVICE ⁽¹⁾	1.688,0	67,5	36,2
- Groothandel	771,5		
- Foodservice ⁽⁴⁾	897,9		
- Transacties met andere operationele segmenten	18,6		
III. OVERIGE ACTIVITEITEN ⁽¹⁾	638,2	22,2	12,2
- DATS 24 België	585,7		
- Printing & document management solutions	5,3		
- Transacties met andere operationele segmenten	47,2		
IV. ELIMINATIES TUSSEN OPERATIONELE SEGMENTEN	(151,7)	0,1	0,1
V. CORPORATE (niet toegewezen)	0,0	19,2	(10,9)
TOTAAL COLRUYT GROUP GECONSOLIDEERD	9.493,5	743,7	493,3

(1) Inclusief transacties met andere operationele segmenten.

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

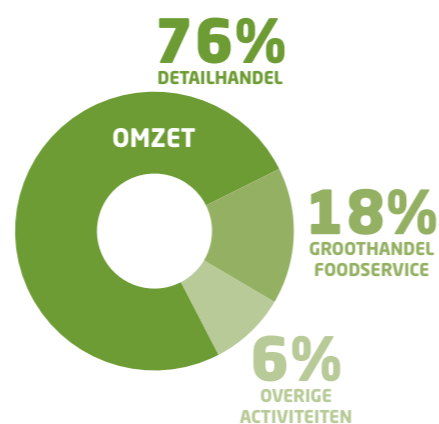
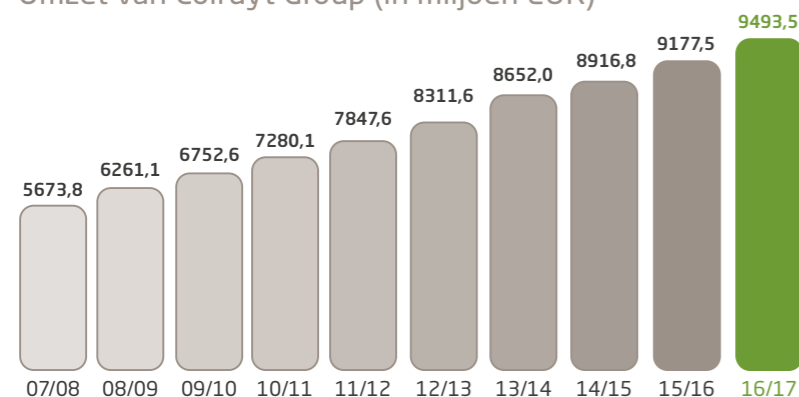
(3) Inclusief de omzet van de webshops Collishop, Dreamland en Dreambaby gerealiseerd door de OKay- en Bio-Planet-winkels.

(4) Inclusief de dertiende maand van de Franse foodservice business Pro à Pro.

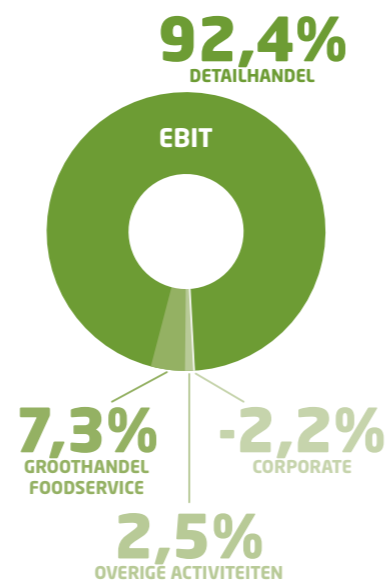
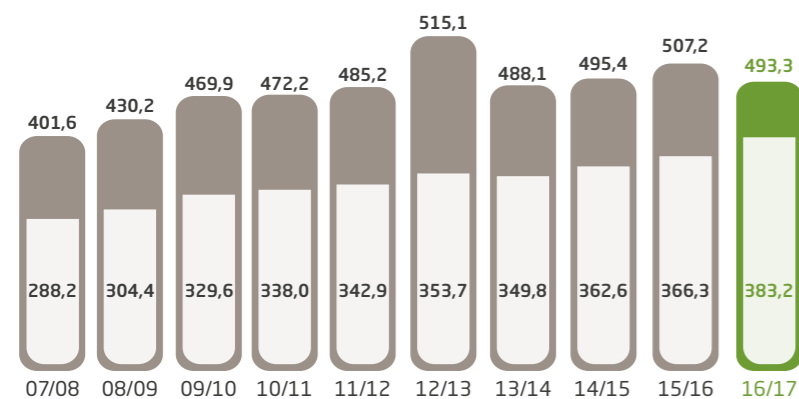


KERNCIJFERS

Omzet van Colruyt Group (in miljoen EUR)



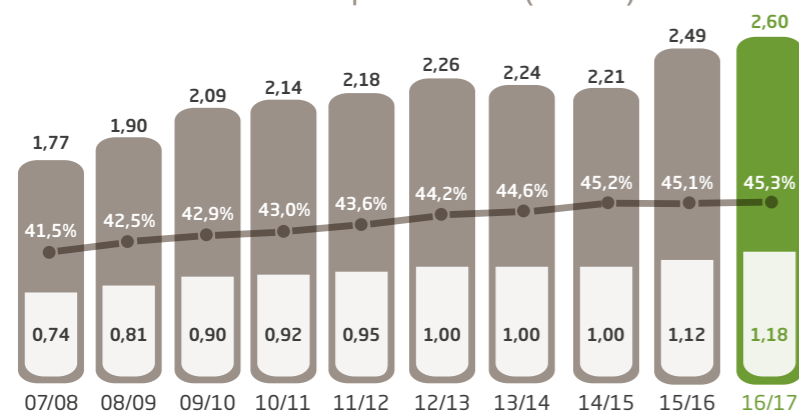
Resultaten van Colruyt Group (in miljoen EUR)



● EBIT ○ Winst van het boekjaar

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)



● Nettowinst per aandeel ○ Brutodividend per aandeel ● Dividend pay out ratio

23
WINKEL-
OPENINGEN



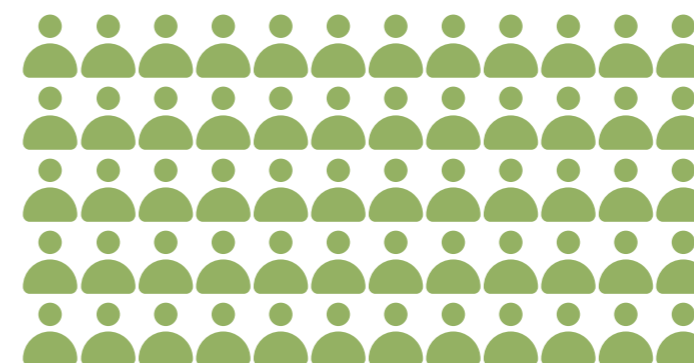
536
EIGEN WINKELS

667
ZELFSTANDIGE
ONDERNEMERS IN BELGIË
EN GEAFFILIEERDE
WINKELS IN FRANKRIJK



665.000 M²
WINKELOPPERVLAKE
VAN EIGEN WINKELS

387
MILJOEN EURO
INVESTERINGEN



29.255
MEDEWERKERS

31,7%
MARKTAANDEEL
VAN COLRUYT,
OKAY EN SPAR
IN BELGIË



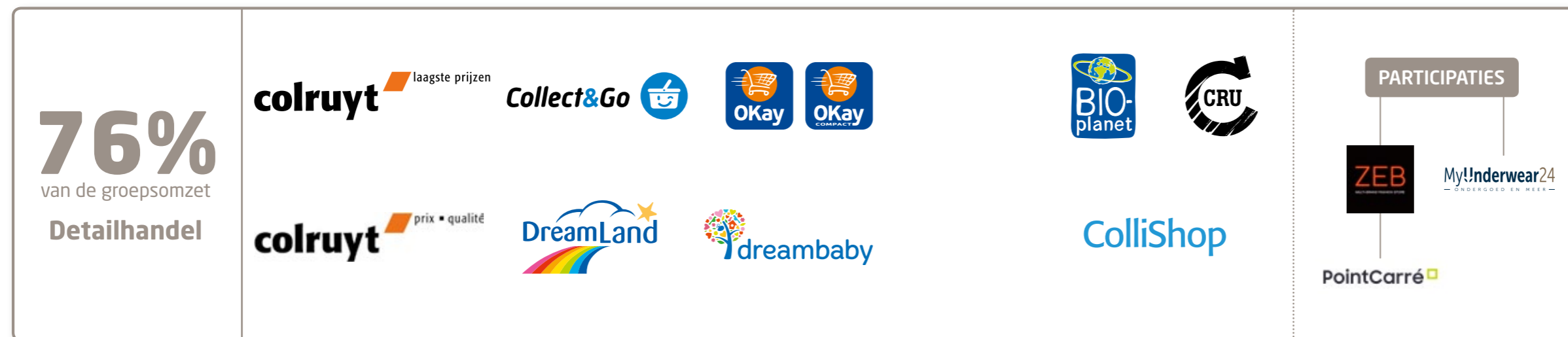
253 COLLECT&GO-
AFHAALPUNTEN
IN BELGIË, LUXEMBURG
EN FRANKRIJK

47,7%
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 activiteiten 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 in offshore windparken worden geaggregeerd onder de overige activiteiten.

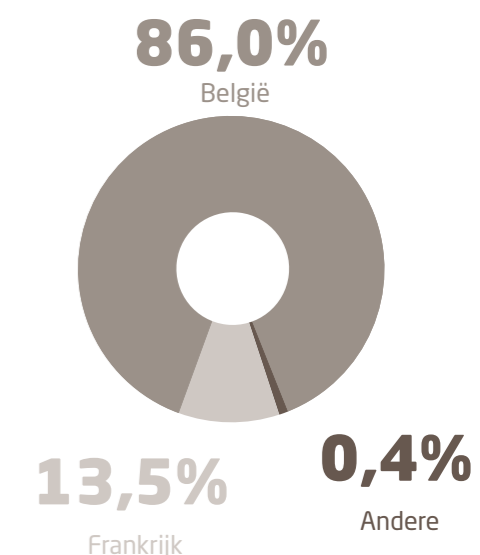


Geografische opdeling

De geografische opdeling is gebaseerd op de diverse locaties van de moedermaatschappij en haar dochterondernemingen en dit vanuit de insteek dat we onze klanten maximaal vanuit hun eigen regio willen bedienen. Zo situeren onze handelsactiviteiten en groepsondersteunende diensten zich 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:



Corporate activiteiten

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

UITGELICHT



DATS 24 opent eerste CNG-station in Wallonië
Blz. 84



Regionale ophalingen rechtstreeks naar de Voedselbanken
Blz. 38



Medewerkers kunnen met de kantoorbus naar het werk
Blz. 37



Start2Re-Tale: vernieuwend opleidingsprogramma voor recent afgestudeerden
Blz. 96



Boni Selection lanceert innovatieve drinkmaaltijd Appetit
Blz. 68 & 94



XTRA: één gemeenschappelijke klantenkaart voor 9 winkelformules en webshops
Blz. 24

2017

04

2016

Cru opent tweede belevingsmarkt in Wijnegem
Blz. 55



05

Colruyt Group kondigt verkoop van Pro à Pro aan
Blz. 80 & 81



06

Colruyt Group wordt 'voice' van duurzame ontwikkelingsdoelen van de VN
Blz. 27



07

10

Makkelijk boodschappen doen met 'MyColruyt'-app
Blz. 45



11

Officiële opening van Fine Food Meat 2
Blz. 68



12

SmartWithFood helpt klant op weg naar voeding op maat
Blz. 38



01

02

03



Wie zijn we?

- 22 Colruyt Group: familie van bedrijven
- 24 XTRA, de familie van bedrijven wordt nu nog concreter
- 26 Duurzaam ondernemen
- 27 Duurzaamheid in de genen
- 29 Product
- 33 Leefmilieu
- 37 Mens



COLRUYT GROUP FAMILIE VAN BEDRIJVEN

Colruyt Group is op een halve eeuw gegroeid van een familiebedrijf tot een familie van bedrijven met ruim 29.000 medewerkers. Lange tijd waren we vooral bekend van onze discountwinkel Colruyt, maar de voorbije twintig jaar hebben we onze activiteiten sterk gediversifieerd. Zo namen we in 1994 de speelgoedketen Droomland over. Na de eeuwwisseling lanceerden we onder andere de buurtwinkel formule OKay, 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.

Na een vaak bescheiden start zijn de meeste formules ondertussen uitgegroeid tot volwassen ondernemingen, met een eigen merkbelofte en doelpubliek. Hoe verschillend ook, via elk nieuw initiatief willen we telkens zinvolle meerwaarde bieden, in lijn met de tijdgeest en de veranderende behoeften van de consument. Daardoor zijn al onze activiteiten vandaag complementair en realiseren we steeds meer onze ambitie om met Colruyt Group relevante oplossingen te bieden voor elke levensfase van de klant. De kracht van onze diverse groep hebben we dit jaar extra in de verf gezet met de introductie van Xtra, onze gemeenschappelijke klantenkaart, app en login.

Eén missie

Alle bedrijven van Colruyt Group hebben dus één gemeenschappelijke identiteit en cultuur, samengevat in onze missie en geïnspireerd door onze historisch gegroeide kernwaarden. De groei die we als bedrijf kennen is het gevolg van hoe we onze missie en waarden dagelijks in de praktijk brengen, ten dienste van een tevreden klant.

Samen het verschil maken

Het zit in onze natuur om de beschikbare middelen zo effectief en efficiënt mogelijk in te zetten. Wat eerst een puur economische noodzaak was om onze belofte 'Laagste prijzen' te kunnen waarmaken, is met de jaren gegroeid naar een ruimer verantwoordelijkheidsbesef om duurzaam te ondernemen. Dat betekent vandaag nog altijd zoeken naar activiteiten die zinvol en leefbaar zijn, zodat we ook in de toekomst kunnen blijven ondernemen. We willen vanuit respect voor mens en milieu niet alleen op economisch, maar ook op maatschappelijk en ecologisch vlak een positieve spiraal op gang brengen. Anders gezegd: in alles wat we doen, willen we met een minimum aan grondstoffen, energie en menselijke inspanning zorgen voor een maximum aan zinvolle economische groei, menselijke en maatschappelijke ontwikkeling.

We werken daarbij intensief samen met tal van actoren en organisaties doorheen heel de productie- en distributieketen en bouwen continu aan duurzame partnerships op lange termijn. We zijn ons sterk bewust van onze voorbeeldrol en willen dan ook actief bijdragen aan een grotere bewustwording rond duurzaamheid bij partners, medewerkers en klanten. We geloven dat we hen met onze initiatieven kunnen inspireren om op hun beurt actie te ondernemen. Zo maken we samen het verschil.

Samen duurzaam
meerwaarde creëren
door waardengedreven
vakmanschap in retail



Negen waarden en aandachtspunten

Bij Colruyt Group mikken we op zinvolle economische groei en zetten we sterk in op menselijke en maatschappelijke ontwikkeling, ook op lange termijn. Om dat te realiseren, laten we ons elke dag opnieuw inspireren door onze **negen groepswaarden**: respect, eenvoud, dienstbaarheid, samenhorigheid, geloof, hoop, ruimte, moed en kracht. Die waarden maken deel uit van onze identiteit, zorgen ervoor dat we dezelfde taal spreken en leiden ons handelen.

Om onze klanten tevreden te stellen, focussen we op **negen aandachtspunten**. De **kwaliteit** van de geleverde dienst of product moet voldoen aan het verwachte niveau en we moeten **efficiënt en effectief** de gevraagde kwaliteit leveren. Daarnaast willen we dat elk **individu** in zijn of haar volle kracht staat en dat elk **team** ten volle functioneert. Om deze zaken mogelijk te maken, willen we een omgeving creëren waarin er **vertrouwen** is en stellen we ook **middelen** beschikbaar om dat vertrouwen in acties om te zetten. En, we observeren en analyseren **bewust** onze acties en sturen ze bij indien nodig. Wanneer daaraan voldaan wordt, krijgt elk team en individu automatisch een positief gevoel. Zo zorgen we voor **ondernemerschap** en **arbeidsvreugde**. Die twee zaken maken dat klanten graag bij ons winkelen en terugkomen. En daarvoor doen we elke dag opnieuw ons best.



DE FAMILIE VAN BEDRIJVEN WORDT NU NOG CONCRETER

De nieuwe, gemeenschappelijke klantenkaart voor negen winkels en webshops maakt onze familie van bedrijven concreter dan ooit. Met Xtra vergemakkelijken we het leven van onze 3.700.000 klanten; we zullen hen nog beter leren kennen en kunnen bedienen met info en voordelen op maat.



1 kaart, 1 app en 1 paswoord

De gemeenschappelijke klantenkaart is een mijlpaal in de geschiedenis van Colruyt Group. We willen er de klant vooral eenvoud en gemak mee bieden, in tijden die al complex genoeg zijn. Met Xtra geniet de klant automatisch en onmiddellijk de respectievelijke voordelen die lopen in negen winkels en webshops: Colruyt, OKay, Bio-Planet, Spar Colruyt Group, Collect&Go, Dreamland, Dreambaby, Collishop en vanaf het najaar van 2017 ook DATS 24. Xtra vervangt vier bestaande klantenkaarten en is na het identiteitsbewijs de meest voorkomende kaart in de Belgische portefeuilles. Voor klanten die het liever mobiel houden, is er de Xtra-app. Die heeft dezelfde voordelen als de kaart, plus de mogelijkheid om te betalen (wanneer gelinkt aan een betaalapp). Via de Xtra-login ten slotte heeft de klant voortaan met één gebruikersnaam en paswoord toegang tot alle webshops.

Persoonlijke gegevens zelf beheren

Via hun Xtra-login kunnen klanten hun persoonlijke gegevens zelf beheren en bijvoorbeeld aanduiden welke folders en nieuwsbrieven ze willen ontvangen. Op termijn zullen ze ook voorkeuren voor bijvoorbeeld producten, merken en voedingspatronen kunnen toevoegen. De klant blijft op elk moment meester over zijn gegevens en kan ze dus altijd aanpassen.

Dialogo versterken

Via Xtra kunnen we op groepsniveau meer inzicht verwerven in de behoeften en het aankoopgedrag van onze klanten bij de verschillende winkelformules. Daardoor zullen we onze informatie, voordelen en (winkel-)aanbod nog meer kunnen afstemmen op hun noden en interesses. Op basis van nieuwe inzichten kunnen we bijvoorbeeld ook onze winkelassortimenten of zelfs de inplanting van de winkels beter aanpassen aan de lokale voorkeuren. Xtra biedt dus veel potentieel om onze klanten nog beter te bedienen. Het is een grote stap in onze ambitie om de relatie met de klant verder te verdiepen.



Met XTRA bieden we de klant meer eenvoud en gemak



DUURZAAM ONDERNEMEN

Duurzaamheid in de genen

Duurzaam ondernemen zit in ons DNA 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 lange termijn. Op de volgende pagina's vindt u een selectie realisaties van het voorbije boekjaar. Om het overzichtelijk te houden, hebben we ze gebundeld in drie thema's: Product, Milieu en Mens.

Ambassadeur van de VN-duurzaamheidsagenda

Als we op verschillende terreinen duurzame meerwaarde creëren, dan dragen we telkens ook bij aan de realisatie van de Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties. Die gelden als opvolger van de millenniumdoelstellingen (2000-2015) en lopen tot en met 2030. De zeventien doelstellingen draaien rond vijf P's: people, planet, prosperity, peace en partnership. Een groot deel van deze ontwikkelingsagenda is erop gericht om in deze thema's een positieve ontwikkeling te realiseren.

Uniek is dat de SDG's door alle landen zijn erkend en dus een bruikbaar referentiekader vormen voor iedere overheid, organisatie of individu die wil werken aan een duurzamere wereld. De gemeenschappelijke duurzaamheidsagenda is voortaan een nuttige referentie om de duurzaamheid van initiatieven te toetsen. Hij maakt het gemakkelijker om gericht de krachten te bundelen en samen meer vooruitgang te boeken.



Inspireren en aanmoedigen

Om de boodschap wereldwijd te verspreiden, benoemde VN-secretaris-generaal Ban Ki-Moon een aantal internationale ambassadeurs, onder wie Koningin Mathilde, Lionel Messi en Shakira. Op Belgisch niveau verkozen duurzaamheidsnetwerk The Shift en het Federaal Instituut voor Duurzame Ontwikkeling acht organisaties tot 'SDG Voice', waaronder Colruyt Group.



We gingen graag in op de vraag en beschouwen het als een hele eer om als enige retailer (en als enig bedrijf) in het gezelschap de titel 'SDG Voice' een jaar lang te mogen dragen.

Als ambassadeur helpen we de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen bekender te maken bij het grote publiek in België. Zo willen we mensen en organisaties inspireren en aanmoedigen om zelf ook actief mee te werken aan een duurzamere toekomst. Concreet zetten we al onze communicatiekanalen in om het brede publiek warm te maken voor de SDG's. Op ons intranet, in onze klantenfolders en op onze websites leggen we bijvoorbeeld bij elke realisatie de link naar één of meerdere ontwikkelingsdoelen.

Het groendak op de Bio-Planet van Ukkel zuivert de lucht en zorgt voor meer biodiversiteit.





We maken onze huismerken duurzamer, van oorsprong over voedingswaarde tot verpakking



Het nieuwe charcuterieschaaltje is volledig recycleerbaar.

Recycleerbaar charcuterieschaaltje halveert klimaatimpact

Bij het verduurzamen van onze verpakkingen lanceerden we als eerste in België een recyclebaar, kartonnen schaalpje voor charcuterie in plakjes. Research en testen verliepen in nauwe samenwerking met inzamel- en recyclagespecialist Fost Plus.

De bodem van het samengestelde schaalpje met FSC-duurzaamheidslabel bestaat voor 90% uit papiervezels, waarmee het voldoet aan de Fost Plus-norm voor recycleerbaar papierafval. Het propere schaalpje (zonder afdekfolie en voedingsresten) mag dus bij het oud papier, waardoor het volume van de restafvalzak verkleint. Deze werkwijze staat duidelijk op de verpakking, omdat we effectieve gedragsverandering bij de consument willen stimuleren.

55% minder impact

Dankzij de nieuwe verpakking brengen we jaarlijks 12,5 miljoen kunststofschaaltjes of 130 ton minder plastic in omloop. Het schaalpje neemt ook minder volume in, zodat er **minder transporten en opslagruimte** nodig zijn. Zo heeft het over heel zijn levensloop 55% minder impact op de klimaatverandering dan kunststofschaaltjes.



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 actie te ondernemen, in nauwe samenwerking met bijvoorbeeld de veetelers in ons land. Voor meer exotische producten werken we volgens de normen van internationaal erkende duurzaamheidsorganisaties zoals RSPO (palmolie), FSC (hout, papier) en GOTS (katoen).

In het verduurzamingsproces focussen we consequent op het ecologische aspect. We willen immers spaarzaam omgaan met grondstoffen en de impact van teelt, industrie, transport en afvalverwerking minimaal houden. Ten tweede zetten we ook steeds meer in op dierenwelzijn, door onze prioriteiten te verfijnen en de verbeteringen op het terrein beter op te volgen. Ten slotte hebben we altijd oog voor het sociale aspect. Zo willen we van onze producenten en leveranciers garanties voor aanvaardbare werkomstandigheden en correcte verloning.





Europees partnership voor duurzame en gezonde voeding



Colruyt Group heeft zijn schouders gezet onder de ontwikkeling, goedkeuring en opstart van de nieuwe innovatiecommunity EIT Food, een ambitieus Europees partnership van grote bedrijven, universiteiten en onderzoeksinstellingen. Samen willen we de voedselketen verduurzamen door het stimuleren van innovatie, nieuwe opleidingen en start-ups, met een sterke betrokkenheid van de consument. De 54 partners bestrijken de hele keten, van productie, verwerking en distributie, tot consumptie, verpakking

en afvalverwerking. De partners investeren over zeven jaar EUR 1,2 miljard en krijgen tot EUR 400 miljoen Europese cofinanciering.

Binnen EIT Food onderzoeken we momenteel, samen met een universiteit, een kennisinstelling en een bedrijf, de mogelijkheden om de milieu-impact van voedingsproducten te berekenen. Bovendien bekijken we of we automatische scenario's kunnen uittekenen om die milieu-impact te verminderen. Dat zou het mogelijk maken om op termijn te rapporteren over milieu-impactcategorieën zoals CO₂-uitstoot, eutrofiëring en landgebruik.



Voorloper in evolutie naar duurzame palmolie



Natuurbeschermingsorganisatie WWF klasseerde Colruyt Group in 2016 bij de voorlopers in het gebruik van duurzame palmolie in zijn huismerken. In 2013 begonnen we met de verduurzaming van zeshonderd producten die palmolie bevatten, in nauwe samenwerking met onze producenten-leveranciers. Waar het mogelijk is, reduceren we het gehalte palmolie en kiezen we voor alternatieve vetten. Als de palmolie om technische redenen noodzakelijk is, dekken we sinds 2015 100% van de gebruikte palmolie door het duurzaamheidscertificatiesysteem van RSPO (Roundtable on Sustainable Palm Oil). Sinds eind 2016 is zowat 78% van die palmolie afkomstig van RSPO-gecertificeerde plantages via het 'mass balance' of 'segregated' proces. Tegen eind 2018 streven we naar 100% 'segregated' palmolie. Ondertussen compenseren we de 22% resterende palmolie via de aankoop van Greenpalm-certificaten. Zo ondersteunen we palmolieproducenten die de RSPO-normen al halen.

Samen nadenken over de voeding van de toekomst

Tijdens het project 'Voedsel voor de Toekomst' denken jongeren na over hoe we in de toekomst zullen omgaan met voedsel en hoe we de wereldbevolking kunnen blijven voeden. Een ambitieus project dus, waarvoor we samenwerken met Vredeseilanden, de provincie Vlaams-Brabant en KU Leuven. 'Voedsel voor de toekomst' wil drie duurzame voedselketens opzetten. Op basis van een aantal criteria, zoals voedingswaarde en gezondheid, werd gekozen voor quinoa uit Peru, rode bonen uit Tanzania en zeewier uit Indonesië. Het doel is dat deze producten uiteindelijk in de rekken van onze winkelformules belanden. We vinden het essentieel om jongeren bij dit project te betrekken. Enerzijds om hen de uitdagingen van duurzame voeding te laten inzien. Anderzijds omdat zij de klanten van morgen zijn. De jongeren volgen lesmodules, debatteren en nemen deel aan proefsessies, workshops en marktonderzoeken.



Aan de slag gaan met jongeren rond duurzame initiatieven is niet nieuw voor ons. Ook ons eigen initiatief Colibri Foundation creëert duurzame producten via vormingsprojecten met jongeren. Lees meer daarover op blz. 104-105.

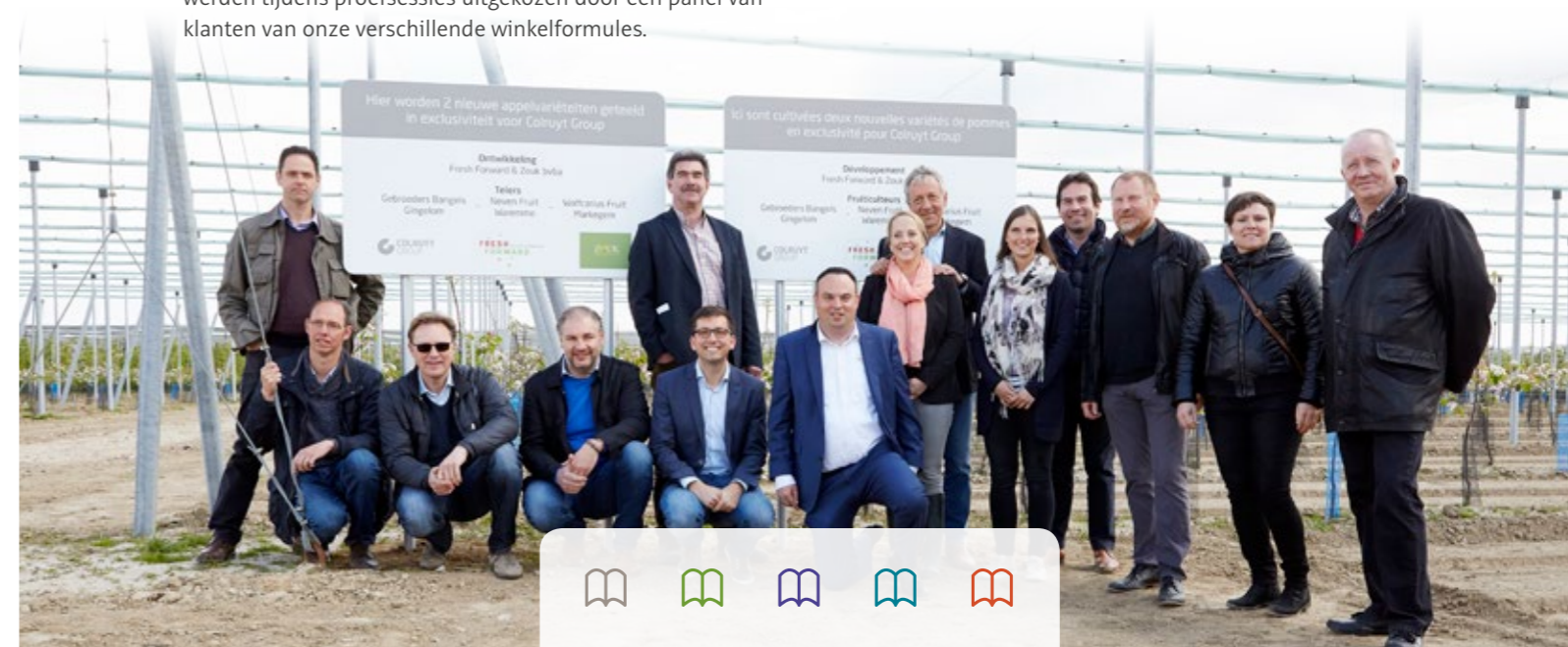
Samen leren, samen verbeteren

De lastenboeken voor onze kwekers en vleesleveranciers bevatten heel wat kwaliteits- en duurzaamheidscriteria. Dat is een goede zaak, maar om samen met onze partners maximaal vooruitgang te boeken, willen we onze lastenboeken voortaan dynamischer maken. Wij stellen van onze kant een aantal doelstellingen. Tegelijk willen we via monitoring een beter zicht krijgen op de verbeteringen die onze leveranciers doorvoeren. Door de wisselwerking tussen doel en resultaten kunnen we realistische en tegelijk ambitieuze prioriteiten bepalen en ons lastenboek geleidelijk aan verbeteren. Het eerste 'lerende' lastenboek is dat voor de vleeskip, in testfase sinds eind 2016. Prioriteiten zijn de verduurzaming van het voeder en het welzijn en de gezondheid van de dieren. De leveranciers bezorgen ons op geregelde tijdstippen hun resultaten op dat vlak, waarna een onafhankelijk controleorgaan de gegevens verwerkt. Op basis daarvan verfijnen wij onze doelstellingen en krijgt het verbeterproces doorheen de hele keten een extra impuls.

Nog meer samenwerken met lokale telers

Dit boekjaar startten we een bijzondere samenwerking op met de fruittelers Neven Fruits Waremmé, Wolfcarius Fruit Markegem en Gebroeders Bangels Gingelom. Samen werkten we aan de teelt van twee nieuwe appelsorten: de Magic Star®, ontwikkeld door Fresh Forward, en de Coryphée®, ontwikkeld door het familiebedrijf van ZOUK bvba. De twee variëteiten werden tijdens proefsessies uitgekozen door een panel van klanten van onze verschillende winkelformules.

Met dit initiatief willen we appels aanbieden die voldoen aan de verwachtingen van onze klanten wat betreft smaak, kleur en afkomst. Bovendien willen we zo het Belgische appelseizoen verlengen. Tegelijk wordt het vakmanschap van de lokale landbouwers in de verf gezet. De eerste oogst verwachten we in de herfst van 2019 in de winkel.



Ons doel is om samen onze ecologische voetafdruk te verkleinen



Medewerkers nemen deel aan de Retail Clean Up Days.

Samen voor minder zwerfvuil

Met ons vijfjarenplan 'Samen voor minder zwerfvuil' inspireren we anderen om tot een duurzame gedragsverandering te komen. In september 2016 zijn we bijvoorbeeld een tweejarig testproject gestart met extra vuilbakken op de parkings van kantoren en winkels. De eerste resultaten zijn veelbelovend; we gaan dus verder met de test en zullen er nieuwe standaarden voor afvalinfrastructuur uit afleiden.

Tijdens de Retail Clean Up Days ruimden we de omgeving op van ruim vierhonderd winkels, soms samen met klanten, scholen, verenigingen uit de buurt ... Zowat 1.250 mensen haalden 1.500 zakken afval op. We doen dit omdat we er sterk in geloven dat consumenten hun gedrag veranderen als we met heel veel mensen aan dezelfde kar trekken. We zijn ervan overtuigd dat deze acties tot efficiëntere resultaten leiden dan het invoeren van bijvoorbeeld een retourpremie van leeggoed, wat volgens ons het zwerfvuilprobleem niet oplost. In 2017 organiseren we opnieuw een grote opruimactie en gaan we specifiek transporteurs en jongeren sensibiliseren.



Leefmilieu

We blijven werken aan innovatieve oplossingen om onze ecologische voetafdruk te verkleinen. Door projecten in o.a. koeling en transport zijn we goed op weg om onze relatieve CO₂-uitstoot tegen 2020 met 20% te verminderen tegenover basisjaar 2008. We verwachten dat doel zelfs eerder te halen en zijn al volop onze ambitie voor 2030 aan het vormen. Zo voorzien we EUR 70 miljoen voor de renovatie van ons winkelpark, omdat we tegen 2029 alleen nog lage-energie winkels willen. We blijven ook investeren in de productie van hernieuwbare energie. Eoly, onze energieproducent en -leverancier, doet dit via zonnepanelen, warmtekrachtkoppeling en windturbines op land. Daarnaast participeren we in windparken op zee. Het achterliggende doel is het energieverbruik van de groep 100% te dekken via zelfgeproduceerde groene stroom. Vandaag staat die teller al op 25%. Vaak starten we vanuit een gedeeld engagement, bijvoorbeeld binnen Renewable Energy 100, een wereldwijd samenwerkingsverband van bedrijven. En via Eoly Coöperatie konden particulieren voor het eerst mede-eigenaar worden van een windturbine.



In ons streven naar een duurzamer transport kiezen we waar mogelijk voor trein en boot. Onder meer via de haven van Brussel.



Slim transport

Het aantal vrachtwagenkilometers beperken we al langer door optimaal te laden en slim te plannen. De jongste jaren zetten we ook steeds meer alternatieve transportmiddelen in.



In een breed consortium van bedrijven en overheden nemen we deel aan het CITRUS-project, dat **technologie** ontwikkelt om met real-time verkeersinfo het vrachtvervoer te optimaliseren. Zo gaan we oplossingen testen om chauffeurs te verwittigen van incidenten of werken en om

verkeerslichten aan te sturen. Dat zal de CO₂-uitstoot verlagen en ook de verkeersveiligheid en de mobiliteit bevorderen. Het CITRUS-project krijgt drie jaar steun van de Europese Unie.

Samen met internationale partners hebben we van eind oktober tot eind maart Cool Rail getest, een nieuwe **treinverbinding** voor verse producten tussen Valencia en Keulen. Wekelijks lieten we meerdere containers met citrusvruchten uit Spanje overkomen. Die gingen van Keulen per vrachtwagen naar ons distributiecentrum in Halle en keerden met leeggoed terug. Elke vracht legde 83% minder vrachtwagenkilometers af, goed voor een CO₂-reductie van 70%. Ook in het volgende citruseizoen zetten we Cool Rail in en samen met de partners onderzoeken we het potentieel ervan in de zomermaanden.



Koelkarren met vloeibaar ijs hebben 58% minder klimaatimpact.

Efficiënt koelen

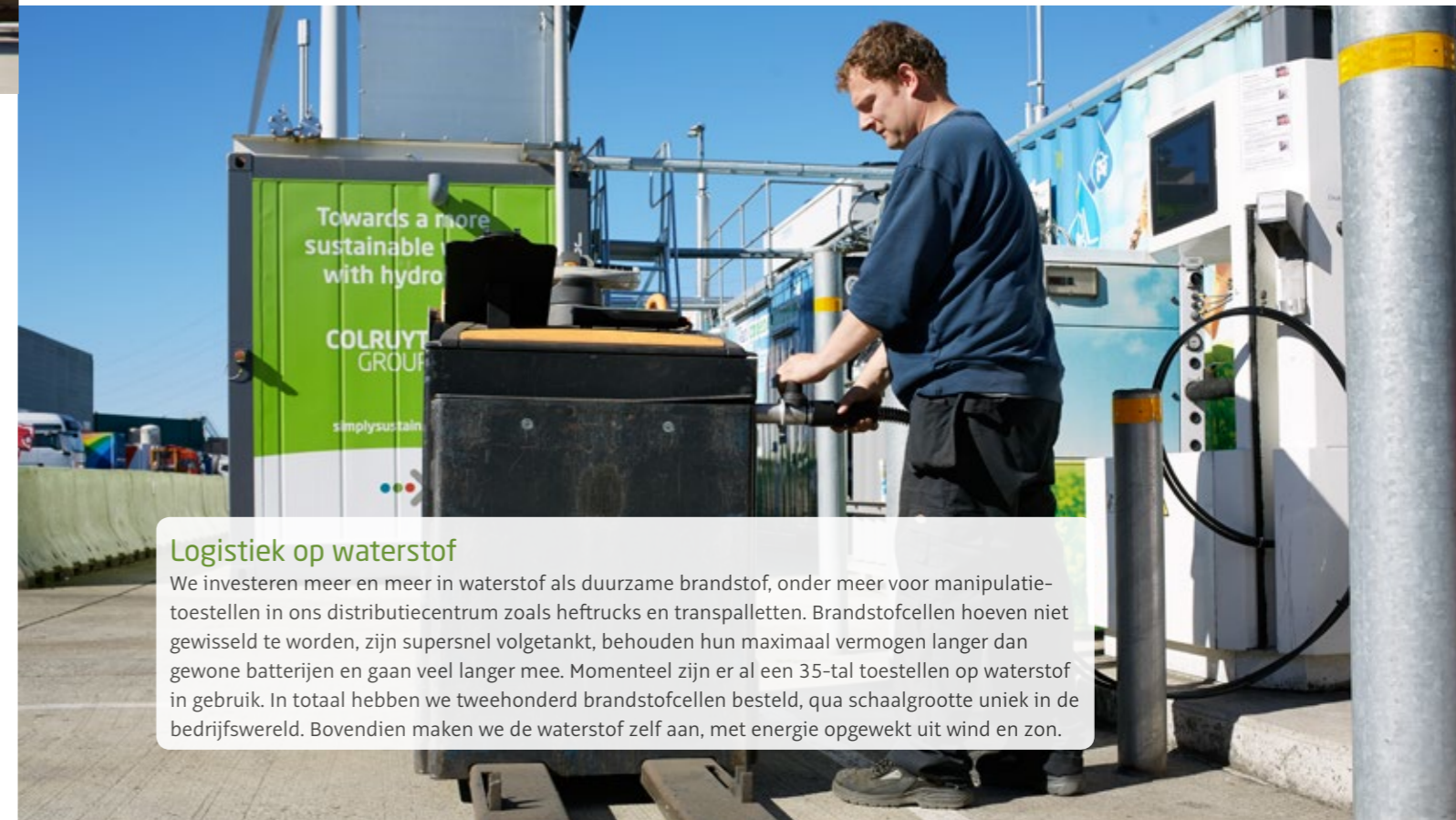
Alle voedingswinkels in België krijgen een koelinstallatie die werkt met natuurlijk koelmiddel (propan of propaan). Over de hele levensduur stoot zo'n installatie 90% minder broeikasgas uit dan een klassieke installatie met synthetisch koelmiddel. In 2016 zijn we gestart met de uitrol ervan in alle nieuwe winkels. De komende jaren willen we ook alle oude koelinstallaties vervangen. De operatie zal onze totale broeikasgasuitstoot in België met 11% reduceren.

Voor het transport van verse producten ontwikkelden we als eerste retailer wereldwijd een koelkar die werkt met vloeibaar ijs. Dat ijs maken we aan met eigen groene stroom en we hergebruiken het continu. Ook door de toegenomen autonomie en het grotere laadvolume heeft de kar 58% minder impact op de klimaatverandering dan een klassieke koelkar. Einde boekjaar waren er ruim 3.800 'liquid ice containers' in gebruik, of 35% van alle koelkarren. Tegen eind 2018 zullen alle oude modellen vervangen zijn.



Rijden op aardgas en elektriciteit

Ons voertuigenpark blijft de jongste jaren sterk vergroenen. Zo telt het circa 1.100 personenwagens op aardgas (CNG), de duurzaamste fossiele brandstof van het moment. Medewerkers met een bedrijfswagen kunnen nu ook kiezen uit zes zuiver elektrisch aangedreven modellen. En onze brandstofspecialist DATS 24 investeert fors in de uitrol van tankstations met aardgas en van elektrische laadpalen.



Logistiek op waterstof

We investeren meer en meer in waterstof als duurzame brandstof, onder meer voor manipulatie-toestellen in ons distributiecentrum zoals heftrucks en transpalletten. Brandstofcellen hoeven niet gewisseld te worden, zijn supersnel volgetankt, behouden hun maximaal vermogen langer dan gewone batterijen en gaan veel langer mee. Momenteel zijn er al een 35-tal toestellen op waterstof in gebruik. In totaal hebben we tweehonderd brandstofcellen besteld, qua schaalgrootte uniek in de wereld. Bovendien maken we de waterstof zelf aan, met energie opgewekt uit wind en zon.



Europese standaard voor ecologische voetafdruk

De jongste jaren hebben we in een Europees pilootproject een methode helpen ontwikkelen om de milieu-impact van retailers te berekenen. **We schreven mee de regels voor de Organisation Environmental Footprint (OEF)** en deden als een van de eersten ook deze omvattende oefening. We berekenden onze milieu-impact volgens veertien categorieën, van bodemgebruik over uitstoot van fijn stof tot

watervervuiling. Zo konden we de processen met grote impact identificeren in onze organisatie, zoals transport en koeling. Ondertussen hebben we de conclusies intern gedeeld en momenteel bekijken we welke acties we kunnen integreren in de dagelijkse werking. Over heel onze keten beschouwd blijken productie en consumptie echter de grootste milieu-impact te veroorzaken. We gaan ook daar actie ondernemen: ons aankoopbeleid bijsturen en de consument stimuleren om duurzamer te consumeren.

Het welzijn en de gezondheid van klanten en medewerkers is voor ons heel belangrijk



In de kantoorbus zetten medewerkers hun reistijd om in gewerkte en dus betaalde tijd.



Groener woon-werkverkeer met de kantoorbus

We blijven onze medewerkers aanmoedigen om op een duurzame manier naar het werk te gaan. Zo kunnen ze sinds september 2016 elke werkdag met een speciaal uitgeruste kantoorbus (Office on Wheels) pendelen tussen Gent en de kantoren in Halle.

De tijd die ze onderweg aan het werk zijn, telt mee als betaalde tijd. De bus met 28 werkposten zorgt zo voor minder filestress en een betere werk-privébalans. Na zes maanden testen gaven nagenoeg alle deelnemers dan ook aan dat ze de bus wilden blijven gebruiken. We investeren dus verder in het project, omwille van het medewerkerswelzijn én van de duurzaamheid. Tijdens de testperiode vermeden we immers heel wat autokilometers en bespaarden we zo 32,2 ton CO₂.

Duurzaam woon-werkverkeer

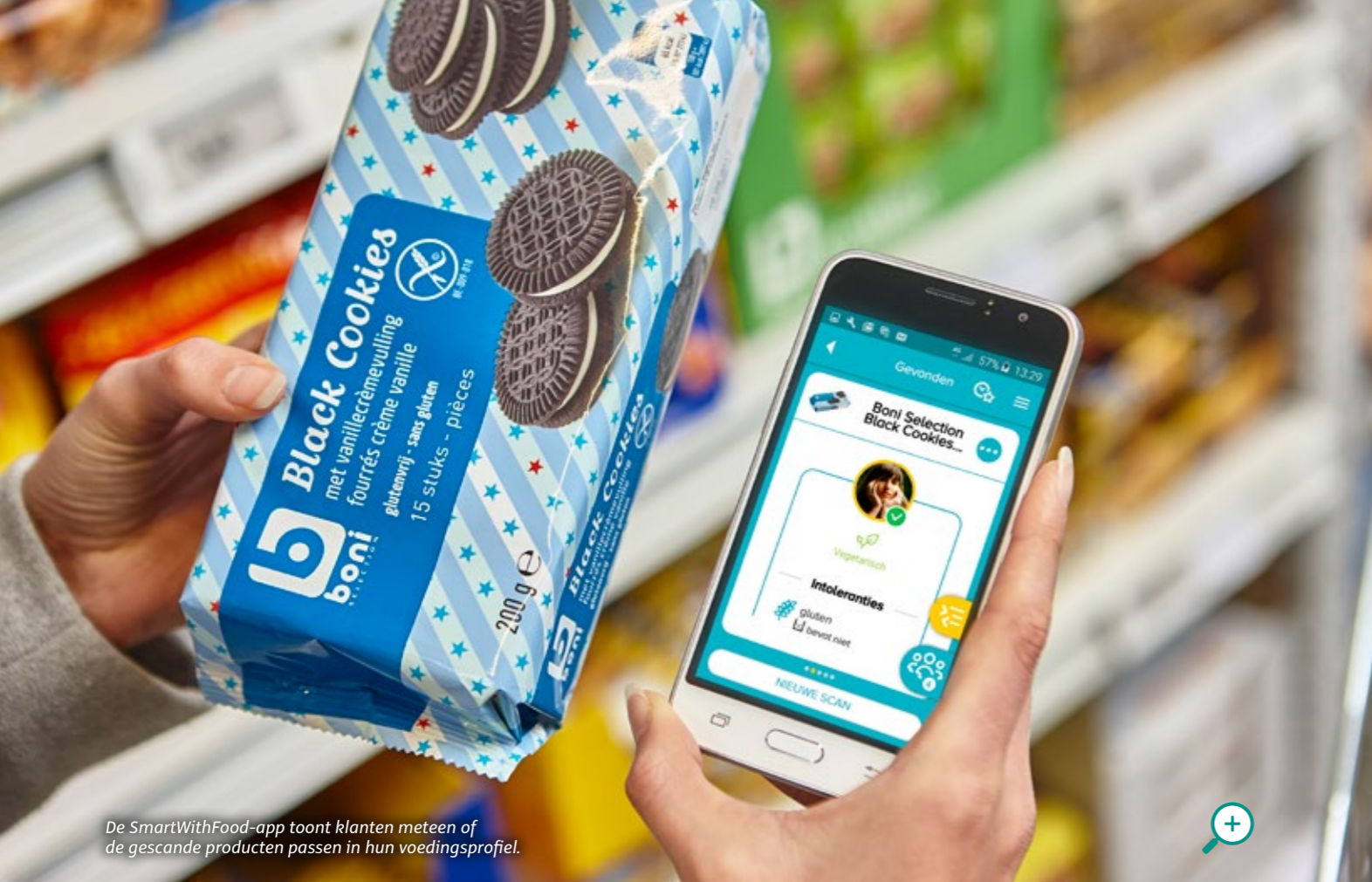
Naast de kantoorbus lopen er tal van andere initiatieven voor duurzamer woon-werkverkeer, zoals klassieke en elektrische bedrijfsfietsen met fietsvergoeding, gratis openbaar vervoer en een carpooldatabank. We zijn ook ons voertuigenpark versneld aan het vergroenen, onder meer door te investeren in wagens op aardgas en 100% elektrische modellen. Collega's met een bedrijfswagen kunnen die ook combineren met gratis openbaar vervoer of bedrijfsfiets of hem inruilen voor een maandelijks loonsupplement.



Mens

Het welzijn en de gezondheid van onze klanten en van de ruimere samenleving staan hoog op de agenda. Daarom verbeteren we continu de samenstelling van onze huismerken en verminderen we de hoeveelheden zout, suiker en vet. Met een zelf ontwikkelde app helpen we de klant ook om precies die keuzes te maken die passen in zijn individuele voedingspatroon.

Tegelijk spannen we ons in voor de minderbedeelden. Zo zijn we fier dat we het concept 'Aan tafel in 1-2-3 euro' verder kunnen uitrollen. Daarbij werken we met lokale overheden om lekker en evenwichtig eten toegankelijk te maken voor kwetsbare gezinnen met kinderen. Voorts schenken almaar meer Colruyt-winkels hun onverkochte maar nog perfect eetbare producten rechtstreeks aan lokale organisaties. Zo kunnen zij hun klanten meer producten met nog een comfortabele houdbaarheidsdatum bezorgen. En we blijven ook investeren in scholing en vorming van kansarme jongeren, zowel in België als in het Zuiden. Ten slotte bieden we als mensgericht bedrijf onze medewerkers volop kansen om zich te ontwikkelen in hun vak en als persoon. Met tal van kleine en grote initiatieven zorgen we voor een veilige, aangename en gezonde werkomgeving.



De SmartWithFood-app toont klanten meteen of de gescande producten passen in hun voedingsprofiel.

Op weg naar voeding op maat

Mensen helpen om voedingskeuzes te maken die passen in hun individuele voedingspatroon, daarvoor ontwikkelden we de app SmartWithFood. Hij scant en herkent nagenoeg alle barcodes van onze producten en toont meteen of ze passen in het voedingsprofiel van de klant. De app kan rekening houden met bijvoorbeeld lactose- of glutenintolerantie, een vegetarisch dieet en tal van ingrediëntenvoorkeuren. De gebruiker krijgt ook passende alternatieven, info over voedingswaarden, het equivalent aan lichaamsbeweging enzovoort. Kortom, meer gemak en eenvoud voor iedereen die bewust wil of moet kiezen.



Een Colruyt-medewerker maakt pakketten voor de Voedselbanken klaar.

Minder voedselverlies: winkels schenken rechtstreeks aan lokale organisaties

Colruyt Group werkt op meerdere fronten om voedselverlies te beperken. Zo wordt 97,27% van onze verse producten effectief verkocht en krijgt alle onverkochte voeding een nuttige bestemming. Een groeiend deel ervan gaat naar menselijke consumptie, want steeds meer Colruyt-winkels schenken hun onverkochte maar nog perfect eetbare etenswaren rechtstreeks aan lokale organisaties, onder het beheer van de Voedselbanken. Eind 2016 deden er veertien winkels aan lokale verdeling, samen goed voor 443 ton voedingswaren over heel het jaar. Begin 2017 breidden we het systeem uit tot 37 winkels.

We halen de meeste verse producten vier dagen voor de vervaldatum uit de rekken. De comfortabele houdbaarheidsduur maakt het aangenaam werken voor de Voedselbanken. We zorgen er daarbij ook voor dat de koudeketting niet onderbroken wordt.

We werken al sinds 1997 structureel samen met de Voedselbanken. Elke weekdag komen zij in ons distributiecentrum producten afhalen die te dicht tegen de houdbaarheidsdatum zitten om nog aan de winkels te leveren. In 2016 ging het om 354 ton voedingswaren. Tijdens de jaarlijkse inzamelactie deden onze klanten daar nog eens 234 ton bovenop.



Op de Youca Action Day gingen 243 scholieren een dag lang aan de slag bij Colruyt Group, ten voordele van de goede doelen die vzw Youca ondersteunt.

Samen met jongeren werken aan een duurzamere samenleving

Via ons scholingsfonds Collibri Foundation steunen we al jarenlang kleinschalige vormingsprojecten voor jongeren in moeilijke situaties, vooral in het Zuiden maar ook in België. Het geloof dat vorming en opleiding van jongeren dé sleutels vormen voor een duurzamere toekomst delen we met vzw Youca (Youth for Change and Action, vroeger bekend als Zuidag). De vzw stimuleert jongeren in Noord en Zuid om samen te bouwen aan een duurzame en rechtvaardige samenleving. Een gedroomde partner dus, met wie we ondertussen al twaalf jaar samenwerken. Zo namen we ook in 2016 deel aan de jaarlijkse Youca Action Day. Daarbij gingen 243 scholieren een dag bij ons aan de slag, waarna we hun vergoeding van EUR 50 integraal doorstorten aan Youca. Daarmee steunt de vzw dit jaar twee organisaties die jongeren in de sloppenwijken van Rio de Janeiro kansen bieden op onderwijs en participatie. Op de Action Day zelf was een delegatie Braziliaanse jongeren te gast in ons bedrijf, die we in contact brachten met Belgische scholieren en drie stagiairs van ons scholingsproject in Indonesië. Een leerrijk, amusant en enthousiasmerend uitwisselingsmoment voor de jongeren en ons bedrijf! Collibri Foundation verleent jaarlijks ook EUR 30.000 structurele steun aan Youca.

Aan tafel in 1-2-3 euro

Lekker, evenwichtig én budgetvriendelijk eten, voor kansarme gezinnen met kinderen is dat een hele uitdaging. Daarom ontwikkelden Colruyt, de stad Kortrijk en het lokale OCMW het tweeweekelijkse receptenboekje 'Aan tafel in 1-2-3 euro'. Elk recept is goed voor drie ruime porties die maximaal EUR 1, 2 of 3 per portie kosten. De test werd positief geëvalueerd en Colruyt rolt het concept nu verder uit in heel België, in samenwerking met gemeenten en sociale organisaties. Colruyt zal ook workshops 'slim winkelen' en 'evenwichtig en goedkoop koken' aanbieden.



Activiteiten

- 42 Detailhandel
- 70 Groothandel
- 76 Foodservice
- 82 Overige activiteiten
- 89 Corporate activiteiten
- 106 Colruyt Group in cijfers

colruyt laagste prijzen

De omzet van de Colruyt-winkels in België en Luxemburg steeg met 1,4% en het aantal klanten bleef stabiel. De operationele kosten bleven onder controle en Colruyt slaagde erin om de brutomarge te verbeteren, onder meer door een groeiend aankoopvolume en door minder promodruk, vooral in de eerste jaarhelft.

De omzetsijging is te danken aan verschillende factoren. Vooreerst speelde de inflatie een positieve rol. Groenten en fruit blijven heel populair bij klanten en de retailer versterkte zijn laagsteprijspositionering met geslaagde marketingcampagnes. De winkelformule speelde ook goed in op de verschillende seizoenen. De eindejaarsperiode was bijvoorbeeld heel geslaagd door de sterke marketingcampagne, de knappe uitvoering in de logistieke keten en de inzet van onze medewerkers in de winkels. De reservaties in de webshops van Collect&Go, Collishop, Dreamland en Dreambaby die door klanten worden opgehaald in een Colruyt-filiaal, worden mee opgenomen in de omzet van Colruyt.

Gezien de uitdagende marktomstandigheden is de prestatie eens zo mooi. De supermarkt merkt dat klanten doordachter aankopen doen. Sommige klanten spreiden hun aankopen, komen daardoor vaker winkelen en geven minder uit op het einde van de maand. Pasen viel door een kalendereffect ook niet in dit boekjaar, want het vorige boekjaar omvatte twee keer de paasperiode. Daarnaast breiden harddiscounters hun assortiment uit met nationale merken, zetten ze meer in op verse producten en lanceren ze ook agressieve marketingcampagnes. Ten slotte staan sommige artikelcategorieën onder druk door e-commerce en had ook de accijnsverhoging een impact op de verkoop van alcoholische dranken.

8.000 m² extra

Er kwam dit boekjaar één winkel bij. Eind maart 2017 opende Colruyt Walcourt zijn deuren. Daarnaast sloot het filiaal in Quiévrain in januari 2017. De medewerkers uit deze winkel gingen allemaal aan de slag in nabijgelegen Colruyt-winkels. Vijf filialen werden vergroot en drie winkels kregen een onderkomen in een volledig nieuw en groter pand. In totaal zorgde dit voor bijna 8.000 m² extra.

Groeikoers aanhouden

Colruyt wil de komende jaren zijn groeikoers aanhouden en zal daarvoor zijn laagsteprijsstrategie blijven uitspelen. Daarnaast zet de winkelketen in op winkeluitbreidingen en zal het de digitalisering nog meer binnenbrengen in zijn winkels: open wifi, mobiele toestellen voor het personeel, apps voor smartphones enz. De komende jaren zijn een tiental winkelopeningen voorzien, te beginnen in Épinois.

Colruyt Laagste Prijzen richt zich vooral tot gezinnen die op een rationele en prijsbewuste manier boodschappen doen. De supermarkt staat bekend om zijn laagste prijzen, competente en attente medewerkers en zijn dienstbaarheid, efficiëntie en eenvoud. De winkelketen heeft een breed assortiment kwaliteitsvolle producten en schenkt veel aandacht aan zijn beenhouwerij en versafdeling. In de gepersonaliseerde boodschappenfolder 'Selectie voor u' vinden bijna 1.700.000 klanten elke twee weken een aangepaste selectie aanbiedingen op basis van hun behoeften.

Al meer dan dertig jaar biedt Colruyt de laagste prijzen voor nationale merken, huiskerken en discountmerken. Dagelijks noteren medewerkers meer dan 62.000 prijzen en promo's in winkels over heel het land. Is een product elders toch goedkoper? Dan verlaagt de supermarkt de prijs onmiddellijk.

° 1976

 **EUR 5.712,3 miljoen**
omzet (+ 1,4%)

 **237 winkels**
(inclusief 3 in Luxemburg)

 **1.700 m²**
gemiddelde winkeloppervlakte

 **10.900 food (inclusief vers en diepvries)**
7.200 non-food
aantal referenties

 **18.036**
medewerkers in VTE (+ 402)

 **Laagste prijzen**

 **colruyt.be**

DETAILHANDEL

Deze activiteiten realiseerden het afgelopen boekjaar een omzetsijging van 2,4% tot EUR 7.319,0 miljoen.

Detailhandel omvat de winkelformules Colruyt Laagste Prijzen, Collect&Go, OKay, Bio-Planet, Cru, Colruyt Frankrijk, Dreamland, Dreambaby en Collishop. Ook de resultaten van Colruyt Group Fine Food zijn opgenomen in Detailhandel. Ten slotte maken ook de participaties in ZEB en de webshop MyUnderwear24 deel uit van Detailhandel.

43 Colruyt Laagste Prijzen

48 Collect&Go

50 OKay

52 Bio-Planet

54 Cru

56 Colruyt Frankrijk

58 Dreamland

62 Dreambaby

64 Collishop

66 ZEB en MyUnderwear24

67 Colruyt Group Fine Food



Blijven groeien in Luxemburg

De drie winkels in het Groothertogdom Luxemburg behalen de vooropgestelde vooruitzichten en vertonen een positieve rentabiliteit. Net zoals in België zijn klanten er zeker van de laagste prijzen. Daarnaast spelen de Luxemburgse Colruyt-winkels goed in op de plaatselijke cultuur met regionale en Portugese producten. In het komende boekjaar opent in Wemperhardt, vlak tegen de Belgische grens, een vierde winkel zijn deuren. Voor de komende jaren staan nog drie andere winkelopeningen gepland.



Drie duidelijke merklagen

De transitie van de meer dan vijftig vroegere huismerken van Colruyt Group naar één huismerk Boni Selection werd in 2016 afgerond. Colruyt kiest er bewust voor om drie merklagen op een brede en diepgaande manier uit te bouwen: nationale merken, het huismerk Boni Selection en het discountmerk Everyday. Klanten kunnen zo makkelijk prijs en kwaliteit vergelijken en efficiënt winkelen. De winkelformule merkt dat Everyday en Boni Selection aan populariteit winnen en dat de verkoop van nationale merken minder snel meeëvolueert. Lees meer over de merkvereenvoudiging op blz. 95 bij Corporate Marketing.

Duurzame partnerships met leveranciers

Colruyt streeft ernaar om met zijn leveranciers duurzame partnerships op lange termijn uit te bouwen. Om zijn leveranciers te ondersteunen, lanceert de supermarktketen ook regelmatig verschillende initiatieven. Dit boekjaar waren er onder meer regionale barbecue-acties op winkelparkings om het vlees van Belgische boeren te promoten. Daarnaast gaven Colruyt en OKay voor het derde jaar op rij steun aan Belgische appel- en perenboeren. Onder het huismerk Boni Selection werden 250.000 flessen puur geperst appelsap en evenveel flessen appel-perensap verkocht. Het sap werd gemaakt van jonagoldappelen en conferenceperen van enkele vaste fruitleveranciers. Colruyt Group ondersteunt hen omdat de sector kampt met overproductie en lage prijzen, onder meer door het uitvoerverbod naar Rusland.

XTRA-kaart voor bijna 3 miljoen klanten

Vanaf 4 april kregen bijna 3 miljoen Colruyt-klanten hun nieuwe Xtra-klantenkaart in hun brievenbus. De Xtra-kaart vervangt de vertrouwde Extra-kaart die in 2008 gelanceerd werd. Colruyt-klanten blijven met Xtra nog altijd profiteren van alle kortingen, boven op de laagste prijzen. Om de lancering te ondersteunen, maakte Colruyt veel tijd en middelen vrij. Medewerkers werden vooraf goed voorbereid en daarnaast werd de klant uitgebreid geïnformeerd via folders, nieuwsbrieven, een landingspagina, sociale media en digitale schermen in de winkels, en uiteraard ook via de medewerkers zelf. Lees meer over Xtra op blz. 24 en 25.



Met XTRA genieten klanten nog altijd alle kortingen, boven op de laagste prijzen

MyColruyt: app voor boodschappenlijstjes

In oktober 2016 lanceerde de winkelformule de 'MyColruyt'-app voor Android en iOS. De gratis smartphone-app is functioneel en eenvoudig en zorgt ervoor dat klanten nog efficiënter en sneller boodschappen doen. Klanten stellen met MyColruyt slimme boodschappenlijstjes samen. Ze kunnen kiezen uit het volledige assortiment van hun winkel en ingrediënten selecteren vanuit de 6.000 Colruyt-recepten. Ze vinden er ook alle prijzen van hun winkel, zien meteen alle producten met Rode Prijs of korting en ze kunnen hun favoriete producten bewaren. Er staan nog heel wat updates gepland. Onder meer de zoekfunctie wordt uitgebreid met extra filters, bijvoorbeeld voor vegetarische producten. 136.500 klanten hadden op 31 maart 2017 de app gedownload.



In zo goed als alle Colruyt-winkels is er vandaag open wifi

Nieuwe digitale toepassingen voor de winkelmedewerkers

De persoonlijke digitale assistent (pda) voor de winkelmedewerkers kreeg extra functionaliteiten. Medewerkers kunnen hiermee voortaan hun nieuwsberichten en to-do's raadplegen en gebruiken hun pda nu ook om reservaties voor Collect&Go rond te halen. Deze toestellen fungeren als zakcomputer en barcodescanner en optimaliseren de werkprocessen. Ze maken het werk voor de medewerkers aangenamer en verhogen hun vakmanschap en de dienstbaarheid naar de klanten. Medewerkers gebruiken dit toestel voor heel wat taken: stock verhogen, etiketten aanvragen, productinformatie raadplegen, tellingen en prijscontroles uitvoeren enz.

Open wifi in de winkel

Colruyt zet steeds meer digitale hulpmiddelen in om klanten het leven makkelijk te maken. In zo goed als alle Colruyt-winkels is er vandaag bijvoorbeeld open wifi. Zo vinden klanten met hun smartphone snel en gratis de info die ze zoeken, terwijl ze hun boodschappen doen, bijvoorbeeld via de MyColruyt-app. Sinds 2015 kunnen klanten in alle winkels betalen via hun smartphone en hiervoor gebruikmaken van de open wifi. En in het voorjaar van 2016 lanceerde Colruyt een nieuwe, responsive website.

Productinformatie digitaal beheren en uitwisselen

Colruyt Group gebruikt sinds dit boekjaar het Global Data Synchronisation Network (GDSN) om productinformatie correct en up-to-date te houden en nog efficiënter, eenvoudiger

en sneller uit te wisselen met zijn partners. GDSN is een databank voor allerhande productgegevens: logistieke en leveranciersinformatie, identificatie van goederen, oorsprong, claims, nutritionele info, voedingswaarden, etiketinformatie enz.

De groep werkt hiervoor samen met GS1. Dat is een onafhankelijke organisatie die alle informatie uit alle GDSN-datapools bundelt tot één grote bron van gegevens. De groep gebruikte de productinformatie in GDSN ook voor de ontwikkeling van SmartWithFood. Dat is een app die consumenten helpt om bewustere voedingskeuzes te maken en vlot de producten te vinden die ze willen of nodig hebben voor hun gezondheid. Lees meer daarover op blz. 38.

Efficiënter artikelen in de rekken zetten

Steeds meer goederen worden op speciale boxen of op halve palletten aangeleverd die meteen het winkelrek ingaan. Dit One Touch-systeem verhoogt de efficiëntie in de winkels en de logistieke flow. Doordat medewerkers de goederen niet meer afzonderlijk in de rekken zetten, vermindert het aantal handelingen in de distributiecentra en in de winkels. De efficiëntie en de ergonomie verbeteren zo aanzienlijk. Na aardappelen, ajuinen, Nutella, javel, gedestilleerd water en streekbieren worden nu ook frisdranken, water, melk en fruitsappen in de winkelrekken geplaatst met dit systeem. Colruyt is verheugd dat leveranciers bereid zijn om artikelen op halve palletten aan te leveren en zo One Touch mee mogelijk te maken. De winkelketen hoopt dat in de toekomst nog meer leveranciers hierin meestappen.





Colruyt neemt verschillende initiatieven om kinderen te betrekken bij koken en voeding in het algemeen

Koken is kinderspel

In het nieuwste kookboek van Colruyt staan alleen recepten voor kleine chef-koks. 'Koken is kinderspel' daagt kinderen tussen zes en tien jaar uit om gevarieerde en volwaardige gerechten op tafel te zetten en wil hen enthousiast maken om te leren koken. Colruyt neemt verschillende initiatieven om kinderen te betrekken bij koken en voeding in het algemeen. Via Cooking Class bijvoorbeeld biedt de retailer scholen een gebruiksklaar lesprogramma aan over evenwichtige voeding en koken op school.

Meest betekenisvolle merk en beste reputatie

De Belgische consument beschouwt Colruyt als het meest betekenisvolle merk. Dat blijkt uit een onderzoek van Havas. Het reclame- en PR-bedrijf ondervroeg voor zijn jaarlijkse 'Meaningful Brands'-rapport wereldwijd 30.000 consumenten over hun perceptie van merken. In België eindigde de winkelketen op de eerste plaats, voor Google en Côte d'Or.

Daarnaast behaalde de retailer voor de zesde keer in zeven jaar de beste reputatie in het jaarlijkse Rep Trak-consumentenonderzoek. De winkelformule had met een totaal van 80,1 punten een ruime voorsprong op Brussels Airlines (74,3) en Spadel (72,1). Dit jaar werd eveneens de invloed van duurzaamheid op de reputatie onderzocht. Colruyt scoorde ook hier het best (73,3), voor Spadel (67,7) en Janssen Pharmaceutica (67,0).

De goedkoopste bevestigd Test-Aankoop

Colruyt blijft de goedkoopste supermarkt in België. Dat werd nog eens bevestigd door de consumentenorganisatie Test-Aankoop in hun jaarlijkse prijzenonderzoek. De supermarkt is de goedkoopste voor wie een gemengde korf koopt van A-merken, huismerken en discountmerken. Daarnaast heeft Colruyt ook de goedkoopste korf discountproducten en de laagste prijs voor een korf met alleen A-merken. Test-Aankoop vergeleek 118.000 prijzen in 710 winkels van twintig supermarktketens. Ook in het GfK-zomerrapport behaalde Colruyt de eerste plaats, samen met OKay. Lees meer daarover op blz. 50.



Beter sorteren in de winkels

De campagne 'Beter sorteren' was een succes in de winkels. Deze actie werd in 2016 gelanceerd en verbrak een aantal records. Colruyt recycleerde meer dan 31.000 ton karton (+4% t.o.v. 2015) en behaalde een recyclagepercentage van meer dan 80%. Colruyt schonk voor het eerst meer voeding aan de Voedselbanken via de distributiecentra en vestigde met 797 ton een nieuw record voedselscheningen. De winkelketen sensibiliseert zijn medewerkers ook om zwerfvuil aan te pakken. Lees meer daarover op blz. 33.



Stille leveringen uitbreiden

Colruyt Group is blij dat de aangepaste geluidsnormen voor leveringen aan retailbedrijven van kracht werden in het Vlaamse Milieureglement (VLAREM). Door deze aanpassing kan het laden en lossen aan winkels op een rechtszekere manier verlopen. Zo kan de groep, in samenspraak met de betrokken gemeente en buurtbewoners, waar mogelijk de leveringsvensters van zijn winkels aanpassen naar de vroege ochtend en de late avond.

Colruyt testte in Vlaanderen stille leveringen in de dagrand uitvoerig tijdens het PIEK-project en is overtuigd van de vele voordelen. Naast verhoogde verkeersveiligheid staan chauffeurs minder in de file, wat zorgt voor een lager brandstofverbruik en minder uitstoot. Daarnaast is er efficiëntiewinst voor de retailer: kortere reistijden, gericht inzetten van het beschikbare materieel, minder stress voor de chauffeurs enz. Colruyt hoopt dat het Waalse en het Brusselse Hoofdstedelijk Gewest in de toekomst ook werk zullen maken van een wetgevend kader voor stille leveringen in de dagrand.

Samenwerken met maatwerkbedrijven

Colruyt werkt voor het verpakken en conditioneren van goederen volop samen met maatwerkbedrijven. Groenten en fruit, non-foodartikelen en streekbieren worden nog intern behandeld. Het verpakken van voedingsproducten en goederen met krimpfilmverpakking, zoals wasmiddelen en parfums, wordt uitbesteed. De samenwerking met maatwerkbedrijven verhoogt de kostenefficiëntie en tegelijkertijd toont Colruyt zijn sociaal engagement. De zestig medewerkers die vroeger voor deze taken instonden, kregen allemaal een andere job binnen Colruyt Group.

Stille leveringen in de dagrand verhogen de verkeersveiligheid en de efficiëntie

Samen werken aan een veilige logistiek

Colruyt schenkt continu verregaande aandacht aan veiligheid, ook in de opleiding van zijn medewerkers. Zo werkten alle afdelingen in de distributiecentra dit boekjaar rond het thema 'Samen werken aan een veilige logistiek'. Via onder meer workshops leren medewerkers elkaar aanspreken over wat wel of niet veilig is. Op die manier wil Colruyt een arbeidscultuur creëren waarin veilig werken voor elke medewerker een evidentie is en medewerkers bewustmaken wat de impact van bepaald gedrag kan zijn.

Pleidooi voor een slimme kilometerheffing

Sinds 1 april 2016 is in België de kilometerheffing voor vrachtwagens van kracht. Deze invoering deed de transportkost met 8% stijgen, maar Colruyt Group ziet voornamelijk geen zichtbare impact op de mobiliteit. De huidige vorm van deze belasting is volgens de groep ook niet aangewezen om de mobiliteitsproblematiek te verbeteren. De technologie staat nog niet op punt, het is duur en de impact is te klein. Net zoals Comeos pleit Colruyt Group voor een slimme kilometerheffing afhankelijk van de locatie en het tijdstip. Daarnaast rekent de retailer erop dat de overheid het geld, dat binnenkomt via deze belasting, zal inzetten voor een betere infrastructuur.

Nog efficiëntere goederenstroom

Colruyt registreert sinds dit boekjaar de flow van zijn logistieke dragers doorheen de hele supply chain. Door dat te doen, krijgt de winkelformule inzicht in de goederenstroom en kan het op basis daarvan efficiëntiewinsten genereren en de doorstroming bevorderen.

Automatische layerpicker bevoorraadt alle winkels

In het nieuwe logistieke centrum in Ath/Lessines werd de capaciteit van de automatische layerpicker verder uitgebreid. Deze installatie stelt nu voor alle winkels layerpalletten samen waarop hooggroterende foodartikelen, zoals bieren en waters, in 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 DC voor andere activiteiten.

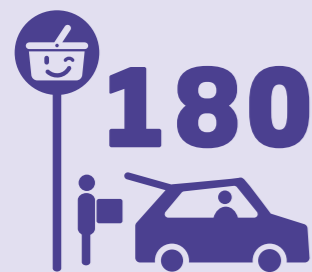
Collect&Go



Collect&Go maakt boodschappen doen makkelijk. De online boodschappendienst van Colruyt Group onderscheidt zich met zijn betrouwbaarheid, kwalitatieve verse producten en vriendelijke medewerkers. Klanten kunnen op collectandgo.be 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 180 afhaalpunten in België en Luxemburg. 170 daarvan liggen aan een Colruyt-winkel. Daarnaast zijn er tien stand alone-afhaalpunten. In 177 afhaalpunten pikken klanten hun reservatie zelf op en zetten ze die zelf in de auto. In de drie 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.



De online boodschappenservice is al enkele jaren marktleider in de Belgische online voedingsmarkt en blijft een mooie groei koers aanhouden in een sterk concurrentiële markt. Aan vier Colruyt-winkels kwamen er afhaalpunten bij, de omzet steeg met 15% en Collect&Go trok 75.000 nieuwe klanten aan. Klanten tonen hun vertrouwen in het vakmanschap van Collect&Go en reserveren meer verse producten dan conventionele winkelklanten. De winkelkorf blijft online beduidend hoger dan offline.

Collect&Go wil de komende jaren blijven groeien en zich verder profileren als de makkelijkste en meest betrouwbare online boodschappendienst. In het volgende boekjaar plant Collect&Go acht nieuwe afhaalpunten en vijftien uitbreidingen van bestaande afhaalpunten.



Blijven investeren in klantenservice

Collect&Go investeert continu in de service voor zijn klanten. Zo is er sinds dit boekjaar een nieuwe plooiabox om de reservaties in te verzamelen. De boxen zijn steviger, van betere kwaliteit en gaan langer mee. Ribbels op de bodem zorgen ervoor dat de boodschappen niet gaan glijden, bijvoorbeeld in de koffer van een

wagen. De plooiaboxen zijn intussen in alle afhaalpunten in gebruik genomen. Daarnaast zijn er nu ook aangeduide parkeerplaatsen bij de afhaalpunten die aan een winkel gelegen zijn. Bij drukbezochte winkels zijn Collect&Go-klanten zo zeker dat ze snel en makkelijk hun boodschappen kunnen afhalen.

80 afhaalpunten voor Bio-Planet

Eind 2015 breidde Collect&Go zijn service uit met producten van Bio-Planet. Na een bewust beperkte opstart werd de test positief geëvalueerd en verder uitgerold. Intussen kunnen klanten Bio-Planet-producten ophalen in tachtig Collect&Go-afhaalpunten.

Efficiënter rondhalen in de winkels

Collect&Go introduceerde een nieuw winkelrondhaalsysteem (WRS) voor PDA's waarmee de rondhalers reservaties nog accurater en sneller klaarzetten. De introductie van dit WRS-systeem zorgde opnieuw voor efficiëntiewinst. Collect&Go gelooft sterk in de meerwaarde van zijn hybride rondhaalsysteem waarbij zowel in de winkels als in de distributiecentra reservaties worden klaargezet.



Collect&Go wil zich verder profileren als de makkelijkste en meest betrouwbare online boodschappendienst

Hoge tevredenheidsscore

Collect&Go-klanten appreciëren heel erg de klantvriendelijkheid en de kwaliteitszorg van de online boodschappendienst. Dat blijkt uit het online onderzoek waarin Collect&Go zijn Net Promotor Score (NPS) liet meten via een steekproef bij zijn klanten. De NPS geeft aan hoe waarschijnlijk het is dat iemand een organisatie zou aanraden aan een vriend of collega. De online boodschappendienst haalde een bijzonder hoge score van 73,5 op 100.

Eindejaarsrecord

De online boodschappendienst verbrak voor Kerstmis alle records. In de week voor kerst kwamen er 40% meer reservaties binnen via collectandgo.be dan het jaar daarvoor. Ruim de helft van de reservaties liep 's avonds binnen, tussen 18 en 23u. Op 23 december werd een absoluut recordaantal bestellingen genoteerd. Op 23 en 24 december zetten meer dan 1.000 medewerkers drie voetbalvelden vol met boodschappen gevulde plooiaboxen klaar. Mede door de heel sterke eindejaarsperiode was december 2016 de beste maand ooit voor Collect&Go.





De **OKay-buurtwinkels** onderscheiden zich met hun vriendelijke medewerkers uit de regio, 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.

OKay biedt een mooie mix van nationale merken, huismerken en discountmerken. Naast vers brood zijn er ook elke dag ontbijtkoeken die in de winkel worden afgebakken. Het mooie aanbod convenience- en kant-en-klare producten is ook een troef.

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

° 1998

EUR 845,7 miljoen
gezamenlijke omzet
OKay, Bio-Planet en Cru (+ 11,5%)

129 winkels
(inclusief 6 OKay Compact-winkels)

400-650 m²
gemiddelde winkeloppervlakte

6.400
aantal referenties

1.854
medewerkers in VTE (+ 243)

**Snel, goedkoop
en makkelijk**

okay.colruytgroup.be

OKay heeft er opnieuw een prima boekjaar opzitten. Een sterke prestatie in een uitdagende markt waarin discounters steeds meer inzetten op beleving en nu ook nationale merken verkopen. De marge bleef stabiel en de omzet steeg sterker dan vooropgesteld, vooral door de opening van tien nieuwe winkels: acht OKay-filiale en twee OKay Compact-stadswinkels. Daarnaast trokken de bestaande winkels opnieuw meer klanten aan en waren de OKay-kaartfestivals een succes. Ondanks het feit dat nieuwe klanten doorgaans minder geld besteden tijdens hun eerste bezoeken, bleef de gemiddelde winkelkorf stabiel.

OKay blijft inspelen op de vraag naar conveniencefood en naar gezonde, verse producten. De buurtsupermarkt doet dit onder meer met bereide maaltijden, veggieproducten, voorverpakte slaatjes en hersluitbare verpakkingen. OKay wordt ook steeds populairder als afhaalpunt van webshopreservaties van Collishop. De reservaties in de webshops van Collishop, Dreamland en Dreambaby die door klanten worden opgehaald in een OKay-filiaal, worden mee opgenomen in de omzet van OKay.

Nieuwe winkels blijven openen

OKay opende dit boekjaar acht buurtsupermarkten: in Pepingen, Zoersel, Diegem, Loppem, Hoeilaart, Grobbendonk, Nandrin en Bernissart. OKay Rinsdelle (Etterbeek) sloot definitief zijn deuren. Het gehuurde pand waarin de winkel gevestigd was, wordt gesloopt en daarna heropgebouwd als rusthuis. De medewerkers gingen aan de slag bij nabijgelegen winkels van Colruyt Group. De komende jaren voorziet OKay een zestal openingen per jaar. De buurtsupermarkt wil verder blijven groeien door zijn naamsbekendheid te verhogen en door nieuwe filialen te openen. Op termijn mikt OKay op een 180-tal winkels.

Verder leren uit OKay Compact

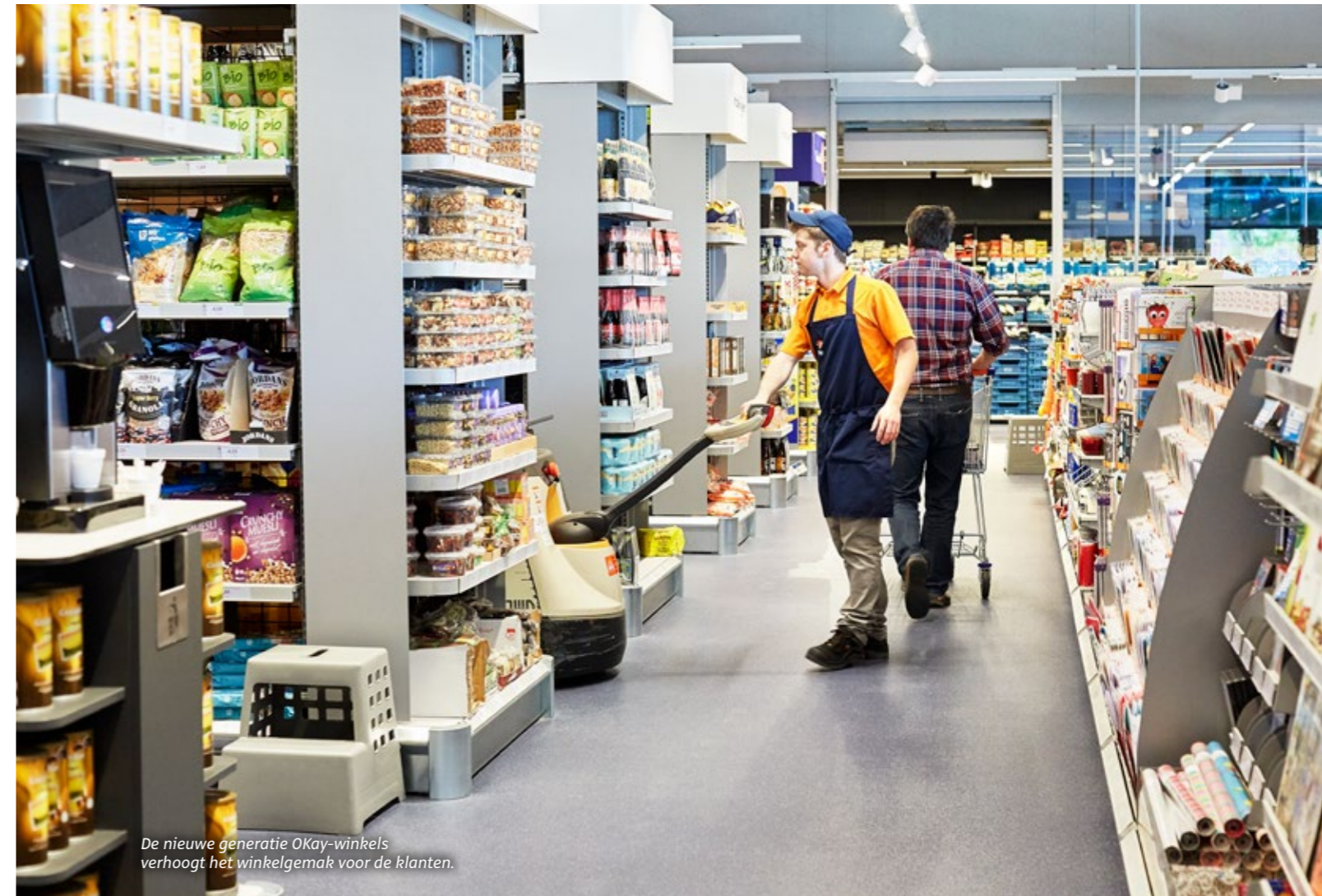
Twee nieuwe OKay Compact-winkels openen hun deuren: één in Antwerpen en één in Brussel. Voor het komende boekjaar is geen winkelopening voorzien. OKay Compact is heel tevreden over zijn filialen en merkt aan de omzet en de klantenreacties dat het goed inspeelt op de behoeften van een stadspubliek en de toenemende verstedelijking. Het doel is om de komende jaren verder te groeien en tegelijkertijd te blijven leren wat de noden en vereisten zijn van een stadsconcept.

Tweede generatie verder uitrollen

OKay rolt het concept van zijn nieuwe generatie winkels verder uit. Alle nieuwe winkels zitten in het concept van de tweede generatie, dat vorig boekjaar geïntroduceerd werd. Dit maakt de winkels eigentijds en verhoogt het winkelgemak voor de klanten. Op basis van klantenfeedback en eigen bevindingen stuurde OKay enkele zaken bij. Zo werden de plinten aangepast en stapte OKay om duurzaamheidsredenen over naar diepvrieskoffers met een glazen deksel.

OKay en Colruyt aan top GfK-zomerrapport

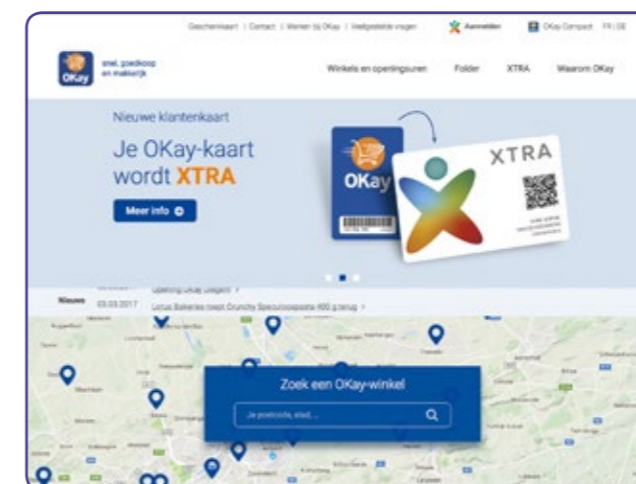
Met een score van 8,50 bezetten OKay en Colruyt samen de eerste plaats in het algemene klassement van het GfK-zomerrapport. Dat gaat na hoe tevreden klanten zijn over voordeel, uitstraling en vriendelijkheid. Bij de nationale ketens blijft Colruyt de beste in de categorie 'voordeel', voor OKay. Op het aspect vriendelijkheid staat OKay op de eerste plaats, voor Spar en Colruyt. Ook op het vlak van uitstraling kwam OKay als beste uit de bus, gevolgd door Makro en Colruyt. Het onafhankelijke onderzoeksbureau GfK vroeg aan zowat 5.000 supermarktklanten om hun winkels te evalueren.



De nieuwe generatie OKay-winkels verhoogt het winkelgemak voor de klanten.

Website in nieuw, fris jasje

In maart 2017 lanceerde OKay zijn vernieuwde website. Die zit in een modern en fris jasje. Klanten vinden er de folder, informatie over de dichtstbijzijnde winkel en ook de lopende inspiratievoordelen. Daarnaast is de website nu ook raadpleegbaar op smartphones en tablets.



Feestweek voor de lancering van XTRA

Om de introductie van Xtra te ondersteunen, lanceerde OKay de 'Feestweek'-folder. Daarin stonden zeven eenvoudige, maar lekkere recepten, zoals spaghetti bolognese en kip met appelmoes en frietjes. Van 5 tot 11 april kregen klanten een aantrekkelijke korting op de ingrediënten als ze hun Xtra-kaart of Xtra-app aan de kassa toonden. De Feestweek-themafolder viel samen met de OKay-folder bij klanten in de brievenbus.





Bio-Planet is een biosupermarkt met een uitgebreid assortiment betaalbare biologische en ecologische producten. De versmarkt en de bedieningstoog met vlees, vegetarische producten, bereidingen en kaas bieden een uniek aanbod. De biosupermarkt inspireert zijn klanten om bewust te genieten en onderscheidt zich met zijn vakbekwame en gastvrije medewerkers. Via **Collect&Go** kunnen klanten ook online hun boodschappen doen. Klanten halen hun reservatie op in een Collect&Go-afhaalpunt.

Bio-Planet is voor Colruyt Group een voortrekker inzake biologische voeding en duurzaamheid. Waar mogelijk past Bio-Planet in nieuwe filialen de laatste nieuwe milieuvriendelijke technieken toe. Zo ligt in nieuwe vestigingen het energieverbruik lager dankzij ledverlichting en lichtkoepels. En aan de meeste winkels staan er laadpalen voor elektrische wagens.

° 2001

EUR 845,7 miljoen
gezamenlijke omzet
OKay, Bio-Planet en Cru (+ 11,5%)

24 winkels

650 m²
gemiddelde winkeloppervlakte

6.000
aantal referenties

530
medewerkers in VTE (+ 75)

Bewust genieten

bioplanet.be

De resultaten van Bio-Planet liggen in lijn met de vooropgestelde verwachtingen. De omzet steeg aanzienlijk, vooral door de opening van vijf nieuwe winkels: Huy, Sint-Niklaas, Braine-l'Alleud, Ukkel en Roeselare. Bio-Planet Ukkel is het eerste filiaal in het Brusselse Hoofdstedelijk Gewest en met Huy en Braine-l'Alleud wil de biosupermarkt zijn aanwezigheid in Wallonië verder versterken. Daarnaast trokken de bestaande winkels ook meer klanten aan, onder meer door succesvolle marketingacties zoals de stickeractie en de degustatiemaand. Door de grote instroom van nieuwe klanten daalde de gemiddelde winkelkorf licht. Dat is normaal aangezien nieuwe klanten doorgaans minder besteden tijdens hun eerste aankopen.

De verkoop van bioproducten in België zit al jaren in de lift en zal de komende jaren alleen maar toenemen. Dat zorgt ervoor dat de markt concurrentiëler wordt. De verkoop van bioproducten stijgt bij traditionele retailers, buitenlandse spelers betreden de Belgische stadsmarkt en er komen steeds meer kleinschalige bio-initiatieven bij, vooral in Wallonië en Brussel.



Koers bestendigen

Bio-Planet onderzoekt via verschillende interne projecten hoe het bioproducten nog laagdrempeliger kan maken voor de consument, onder meer door aan de prijsperceptie te werken. De biosupermarkt krijgt ook veel vragen om nieuwe winkels te openen en ziet vooral rond grote steden mogelijkheden. Om aan die stijgende vraag te voldoen, zijn voor de komende jaren een drietal nieuwe winkels per jaar voorzien. Volgend jaar openen in Machelen, Marcinelles en Mol nieuwe filialen. De supermarkt voorziet op termijn een potentieel van een zestigtal winkels.

Om zijn groei verder te ondersteunen, wil Bio-Planet steeds meer duurzame partnerships uitbouwen met zijn leveranciers en zich zo verzekeren van grotere volumes. Daarnaast zal de biosupermarkt de komende jaren blijven investeren in de groei en opleiding van zijn medewerkers en zijn interne werking verder professionaliseren om zo de effectiviteit en efficiëntie te verhogen. Op die manier wil Bio-Planet zijn koers bestendigen en verder werk maken van het rentabiliseren van zijn formule.

Bio-Planet-klanten zijn het meest tevreden

De consumentenorganisatie Test-Aankoop onderzocht voor het eerst de klantentevredenheid bij Belgische consumenten. Daaruit blijkt dat Bio-Planet-klanten het meest tevreden zijn over hun winkel. Vlees, groenten, fruit en brood behaalden hoge scores, net zoals de winkelindeling en de behulpzaamheid van de medewerkers. 2.666 mensen vulden een enquête in voor dit onderzoek.

Vernieuwde inspirerende website

Eind september 2016 lanceerde Bio-Planet zijn vernieuwde website. De nieuwe site zit in een modern en fris jasje en kan op smartphones en tablets bezocht worden. De biosupermarkt wil er zijn klanten vooral inspireren: met recepten, door producten in de kijker te zetten en met reportages over leveranciers. Daarnaast vinden klanten er informatie over events in de winkels en over de workshops met Colruyt Group Academy. Klanten die online producten willen reserveren doen dat via Collect&Go. Lees meer over Colruyt Group Academy op blz. 102 en 103 en over Collect&Go op blz. 48 en 49.

Samenwerken met lokale telers

Bio-Planet testte dit boekjaar een aanbod van regionale producten in zijn winkels. De biosupermarkt ging daarvoor samenwerken aan met kleinschalige, lokale telers. In Bio-Planet Turnhout vonden klanten bijvoorbeeld asperges uit de buurt, in Lier waren dat bosbessen en in Nossegem en Leuven appelsap. Deze test verliep positief en werd duidelijk geapprecieerd door klanten. De supermarkt wil de komende jaren nog meer zo'n samenwerkingen aangaan.

Voordelen dankzij eigen distributiecentrum

De opening van het eigen distributiecentrum in het vorige boekjaar biedt Bio-Planet verschillende voordelen. De biosupermarkt kan de kwaliteit van zijn producten nog beter garanderen en er zijn minder transporten nodig om de winkels te bevoorraden. Steeds meer leveranciers leveren hun producten aan het nieuwe DC en dus niet meer rechtstreeks aan de winkels. Dat heeft als voordeel dat Bio-Planet die artikelen mee kan opnemen in zijn eigen logistieke flow.

Klanten met intoleranties bijstaan

Consumenten met intoleranties en specifieke eetpatronen kunnen makkelijk bij Bio-Planet terecht. Er is een mooi aanbod glutenvrije, lactosevrije, vegetarische en veganistische producten en de winkelmedewerkers staan klanten goed bij als ze vragen hebben. De persoonlijke digitale assistent (pda) is daarbij een handig hulpmiddel. Doordat de pda gelinkt is aan de SmartWithFood-app van Colruyt Group kunnen medewerkers onmiddellijk opzoeken of een product aansluit bij de voedingsvereisten of -voorkeuren van klanten. Lees meer over SmartWithFood op blz. 38.





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

*De markt telt **tien metiers** en biedt een eigenzinnige selectie **verse seizoensproducten**: groenten en fruit, vlees en charcuterie, gevogelte, vis, maar ook kazen, dranken, bloemen, chocolade en zelfgemaakt brood. Cru biedt een wisselend assortiment **convenience**: kwaliteitsvolle halfbereide en kant-en-klare gerechten uit eigen keuken. Klanten kunnen er rustig degusteren en advies vragen. Daarnaast kunnen ze in het **eethuis Cuit** in Overijse en Gent proeven van eenvoudige bereidingen met producten van de Cru-markt.*



Cru kijkt tevreden terug op het afgelopen boekjaar, dat in het teken stond van groei. Cru breidde uit van één naar drie vestigingen en opende twee eethuizen. In het komende boekjaar zijn geen openingen voorzien: Cru neemt de tijd om na zijn snelle groei de interne processen te optimaliseren en zich structureel verder voor te bereiden op de toekomst. Cru gelooft sterk in zijn marktconcept en voelt dat het met zijn belevingsmarkt tegemoet komt aan een reële nood in de markt. De twee nieuwe belevingsmarkten in Wijnegem en Gent trokken veel nieuwe klanten aan en daarnaast kwamen er ook een pak meer klanten over de vloer in de bestaande vestiging in Overijse.



Cuit staat voor samen genieten van kwaliteitsvolle producten

Nieuwe belevingsmarkten

Cru opende twee nieuwe vestigingen. Eind mei 2016 opende Cru Wijnegem zijn deuren in een oude stokerij langs het Albertkanaal. Precies vier maanden later ging Cru Gent open in een vernieuwd gebouw op de Kouter, pal in het centrum van de stad. De drie markten zijn telkens gevestigd in een uniek pand.

Tweemaal eethuis 'Cuit'

Cru introduceerde in Overijse en Gent een origineel en vernieuwend eetconcept: Cuit. Eind juli ging Cuit open in Overijse. Het eethuis biedt plaats aan veertig gasten en heeft een terras en een vergaderzaal. Sinds september kunnen klanten ook aan tafel schuiven in Gent. Cuit staat voor samen genieten van kwaliteitsvolle producten. Klanten kunnen elke dag terecht in het eethuis voor een ontbijt, lunch of pre-dinner. Er staan geen vaste gerechten op het menu: gasten kiezen uit een lijst losse componenten, zoals verse vis, vlees en groenten, waarmee ze zelf hun maaltijd samenstellen. Die componenten worden afzonderlijk en à la minute klaargemaakt en op schotels in het midden van de tafel geplaatst.

Alle dagen markt

Sinds april 2016 is de vestiging in Overijse elke dag van het jaar open, ook op zon- en feestdagen. Al van bij hun opening geldt dit ook voor de belevingsmarkten in Gent en Wijnegem. Cru paste zijn openingsuren bovendien aan de wensen van zijn klanten aan. Op vrijdag, zaterdag en zondag zijn de drie vestigingen bijvoorbeeld eerder open dan op de andere dagen. Cru Gent opent op wekdagen dan weer vroeger dan de belevingsmarkten in Overijse en Wijnegem, om zo in te spelen op de noden van een stadspubliek.

Blijven inzetten op topkwaliteit

Cru kiest altijd voor unieke producten van topkwaliteit die klanten nergens anders vinden en waarvoor ze bij de klassieke retailers niet terecht kunnen. Cru wil zijn ketens bovendien zo kort mogelijk houden. Nauwe samenwerkingsverbanden garanderen de herkomst en uitstekende kwaliteit van ieder product. In plaats van met 'leveranciers' werkt Cru daarom eerder met 'partners' die op dezelfde manier naar voeding kijken.

De kwaliteit van de brooddegen wordt sinds dit boekjaar nog meer gewaarborgd door het centraliseren ervan in de bakkerij in Sint-Pieters-Leeuw. Van daar gaat het deeg naar de drie belevingsmarkten waar de vakmannen het brood zelf bakken. Op die manier krijgt het brood zeker 48 uur de tijd om te rijzen en komt de smaak volledig tot zijn recht. Daarnaast gaat Cru zijn eigen producten verder valoriseren; zo maakt het nu ook charcuterie van het eigen varkensras.

Expertise delen

Bij Cru maken medewerkers dagelijks het verschil met hun vakkennis en expertise. Ze informeren klanten over de producten en de herkomst ervan. Ook binnen Colruyt Group neemt Cru een adviseursrol op, bijvoorbeeld wat betreft korte ketens of authentieke voeding.

Cru organiseert regelmatig workshops, geïnspireerd door de producten van de markt en volgens het ritme van de seizoenen. De medewerkers van de overdekte markt geven de workshops: zij zijn immers experts in hun metier. De sessies staan open voor alle geïnteresseerden; zelfs voor kinderen zijn er aangepaste workshops op woensdagnamiddag. Daarnaast kunnen bedrijven terecht bij Cru voor een rondleiding, een vergadering of een zakenlunch in het eethuis Cuit.

° 2014

EUR 845,7 miljoen
gezamenlijke omzet
OKay, Bio-Planet en Cru (+ 11,5%)

3 markten

650 m²
gemiddelde marktopervlakte

850
aantal referenties

155
medewerkers in VTE (+ 97)

Alle dagen markt

cru.be



De Colruyt-buurtsupermarkten in het noordoosten 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. 73 winkels hebben een Collect&Go-afhaalpunt.

Colruyt-winkels bieden de laagste prijs voor nationale merken en vergelijkbare producten verkrijgbaar bij nationale spelers. Zo is Colruyt de goedkoopste voor meer dan 3.500 artikelen. De supermarkt heeft een compleet assortiment in alle merkclagen: nationale merken, de huiskerken Belle France en Boni Selection en het discountmerk Everyday.

De bijdrage van de Franse DATS 24-tankstations zit vervat in de omzet van de Franse Colruyt-winkels.

° 1996

EUR 428,7 miljoen
omzet (+ 3,6%)⁽¹⁾

74 winkels

1.000 m²
gemiddelde winkeloppervlakte

7.000 food,
3.500 non-food
aantal referenties

1.644
medewerkers in VTE (+ 87)

39
DATS 24-tankstations (+2)

**Tout simplement
l'essentiel**

colruyt.fr

(1) Boekjaar van 1/1/2016 tot 31/12/2016

In een deflatoire markt met veel promodruk hebben de Franse Colruyt-winkels een uitstekend boekjaar achter de rug: de buurtsupermarkt realiseerde een omzetstijging van 3,6%. De DATS 24-omzet is daarin meegerekend. Colruyt Frankrijk groeit nog steeds opvallend sneller dan de markt. De winkelkorf steeg en het aantal klanten nam toe. Daarnaast doet ook de Colruyt Plus-kaart het bijzonder goed: bijna 80% van alle aankopen gebeurt met de klantenkaart. DATS 24 zag zijn verkochte volumes en rentabiliteit stijgen.

In het kalenderjaar 2016 opende Colruyt twee nieuwe winkels, in Sens en Saint-Pathus. De buurtsupermarkt in Saint-Pathus is meteen de eerste in het departement Seine-et-Marne. Beide winkels kregen ook een Collect&Go-afhaalpunt.



Uitrol nieuw winkelconcept

Colruyt rolde dit boekjaar zijn vernieuwde winkelconcept verder uit. Na de succesvolle introductie in 2015 waren de evaluatie en de reacties positief en steeg ook het aantal klanten. Eind 2016 waren twaalf winkels ingericht volgens de nieuwe generatie. In 2017 staan er nog acht renovaties en vijf nieuwe winkels gepland, wat het totaal op 25 zal brengen.

De nieuwe winkels zijn bovendien duurzamer, dankzij de warmterecuperatie en het groene koelingssysteem. Hiervoor werkt Colruyt Frankrijk samen met Technics, Real Estate & Energy. Lees meer over de interne technische dienst van Colruyt Group op blz. 90-91.

In 2017 voorziet Colruyt een vijftal nieuwe supermarkten

Blijven groeien door expansie

Colruyt versterkte dit boekjaar zijn interne organisatie en investeerde in zijn medewerkers, processen en systemen. De winkelketen gelooft erg sterk in het vernieuwde winkelconcept. Gesterkt door de eigen bevindingen en door de positieve klantenfeedback acht de supermarkt zich klaar voor versnelde expansie. In 2017 zijn vijf winkelopeningen voorzien. In 2018 plant Colruyt een zevental nieuwe supermarkten. Alle nieuwe winkels krijgen meteen ook een Collect&Go-afhaalpunt.

Colruyt wil zijn aanwezigheid in Frankrijk eerst verder versterken in de departementen rond het logistieke centrum in Rochefort. Daarnaast focust de winkelketen op de regio's in het noordoosten van Frankrijk. Colruyt blijft inzetten op nabijheid en bereikbaarheid. Nieuwe winkels worden bij voorkeur ingeplant langs invalswegen, in een cluster van gemeenten.

Goedkoopste voedingswinkel in Frankrijk

Uit een onderzoek van de Franse consumentenorganisatie UFC-Que Choisir blijkt dat Colruyt de goedkoopste winkelketen in Frankrijk is. Colruyt eindigde voor E. Leclerc en Géant Casino, die de voorbije drie jaar de ranglijst aanvoerden. UFC-Que Choisir merkt op dat Colruyt een breed gamma nationale merken aanbiedt, waarvan de prijzen gemiddeld bijna 10% lager liggen dan de Franse markt. Dit onderzoek werd in september 2016 bekendgemaakt en hield geen rekening met hard-discounters en promoprijzen.

Collect&Go verbetert klantenservice continu

Colruyt investeert continu in de klantvriendelijkheid van Collect&Go. Dit boekjaar lanceerde de winkelketen een nieuwe website voor zijn online boodschappenservice, die duidelijker en eenvoudiger in gebruik is. Daarnaast kiest Colruyt resoluut voor afhaalpunten aan zijn winkels in plaats van de in Frankrijk gebruikelijke stand alone-afhaalpunten. Reservaties worden rondgehaald in de winkels en klanten kunnen altijd terugvallen op de expertise van de winkelmedewerkers. Bovendien hebben klanten zo de mogelijkheid om vlees, groenten en fruit zelf te kiezen in de winkel en nadien de rest van hun boodschappen op te halen in het Collect&Go-afhaalpunt.

Nadruk op verse producten

De traditionele beenhouwerij is een belangrijk speerpunt. De winkelketen verkoopt alleen kwaliteitsrundvlees van Charolais-vaarzen en al het verse vlees is van Franse oorsprong. Daarnaast speelt Colruyt goed in op de noden van zijn klanten met vers bereide vleesschotels en handige colli's voor bijvoorbeeld hamburgers. Marktonderzoek bevestigt dat deze aanpak loont. In een vergelijkende studie uit 2016 rond klantenperceptie scoren de beenhouwerijen van de Colruyt-winkels ruimschoots beter dan die van de Franse retailconcurrenten.

Daarnaast besteedt Colruyt in zijn assortiment nog meer aandacht aan groenten en fruit. Om een optimale versheid te garanderen, bevinden alle verse producten zich nu in een aparte gekoelde zone: van zuivel en charcuterie tot groenten en fruit. Zo'n versmarkt is in Frankrijk een uniek concept. Ook in de marketingcommunicatie krijgen groenten en fruit veel aandacht, onder meer in de vernieuwde wekelijkse inspiratiefolders. Verder zet Colruyt het komende boekjaar nog meer in op vers brood. In de winkels waar geen bakkerij is, installeert de retailer volwaardige 'points chauds' waar ter plaatse vers brood wordt afgebakken.





De **familie- en seizoenswinkel** heeft een ruim en divers aanbod: van (buiten-) speelgoed, multimedia en geschenken over schoolartikelen en sportaccessoires tot kinderslaapkamers en decoratiemateriaal. Dreamland inspireert kinderen van 0 tot 14 jaar en hun ouders, familie en vrienden en stimuleert hen om samen te spelen.

Dreamland volgt nauwgezet de markttrends en biedt de nieuwste licenties en merken aan. Naast een ruim netwerk winkels is er ook een **sterk uitgebouwde webshop**. Klanten kunnen online reserveren en halen hun artikelen af in een afhaalpunt bij Dreamland, Colruyt, Collect&Go en OKay of kiezen voor thuislevering. De familie- en seizoenswinkel garandeert zowel in de winkels als in de webshop de laagste prijs.



Het was een uitdagend boekjaar voor Dreamland. In een stagnerende en heel concurrentiële markt behaalde de familie- en seizoenswinkel van Colruyt Group zijn doelstellingen, zowel offline als online. De winkelketen stond er het hele jaar op de belangrijke momenten: in het voorjaar, tijdens de zomervakantie, bij het begin van het schooljaar en tijdens de sinterperiode.

Dreamland blijft marktleider in de verkoop van speelgoed en zag zijn aandeel opnieuw licht groeien. Traditioneel speelgoed bleef stabiel en de assortimenten gaming en multimedia stegen licht, mede door de PS4, Pokémon en de stormloop op de nieuwe Nintendo Switch. Playmobil was het hele jaar populair en de verkoop van LEGO ging in de tweede helft van het boekjaar in stijgende lijn. Gezelschapspelletjes zitten in de lift. Dreamland speelde daar uitstekend op in met doelgerichte marketingacties en een aangepast assortiment. Merkboekentassen en -rugzakken piekten opnieuw aan het begin van het schooljaar en de nieuwe webshop voor pretparktickets is van bij de start een succes. Tot slot blijft de winkelketen volop inzetten op zijn huiskamer. De familie- en seizoenswinkel evalueerde het voorbije jaar zijn totale lijn en stuurde onder meer de verpakkingen bij.

De winkelkorf bleef stabiel, maar de omzet daalde licht door een aantal factoren. Vooreerst viel Pasen door een kalendereffect niet in dit boekjaar. Het slechte weer in het voorjaar had een negatief effect op de verkoop van buitenspeelgoed. Eén Dreambaby-afdeling trok weg uit een Dreamland-filiaal en de boekenmarkt krimpt licht. Daarnaast shoppen klanten steeds vaker online en zetten sterke buitenlandse webshops de non-foodmarkt permanent onder druk.



Alles wordt leuker als je speelt

Dreamland rolt zijn nieuwe marketing- en communicatieconcept 'Alles wordt leuker als je speelt' verder uit. De familie- en seizoenswinkel maakt hiermee zijn missiezin heel tastbaar en richt zich daarmee tot een breder publiek. Kinderen staan centraal, maar Dreamland besteedt ook aandacht aan de ouders, familie en vrienden van kinderen en moedigt hen aan om samen met kinderen te spelen. De aangepaste assortimenten rond bijvoorbeeld cake design en tuinieren zijn hier mooie voorbeelden van, net als de leeftijdsgebonden e-mails met speeltips.

Daarnaast focust Dreamland sterk op beleving. Kinderen worden gestimuleerd om in de winkel spelletjes en fietsen uit te proberen en er vinden verschillende workshops plaats. Tijdens de zevende editie van 'Leren fietsen bij Dreamland' bijvoorbeeld leerden 3.435 kinderen fietsen. De winkelrichting in het nieuwe filiaal in Gosselies wil de fantasie van kinderen ook zoveel mogelijk stimuleren. De familie- en seizoenswinkel gaat daar heel ver in. Zelfs de kassa's, inpaktafels, deuren en toiletten zitten in een aangepast kleedje.

Inspelen op hypes

Hypes zijn voor Dreamland heel belangrijk. Ook dit boekjaar paste de familie- en seizoenswinkel op de juiste momenten zijn assortiment aan, onder meer met Hatchimals, de Balance Boards en Panini-stickers tijdens het EK voetbal. Een mooi aanbod artikelen van Trolls en Paw Patrol zorgden er zo mee voor dat de sinterperiode een succes was. Om goed te kunnen inspelen op de laatste trends, investeert Dreamland continu in duurzame partnerships met licentiehouders en leveranciers.

Winkels populair als afhaalpunt

Klanten kiezen er steeds vaker voor om hun reservatie in een van de webshops van de groep af te halen bij Dreamland. Ze kunnen in hun vertrouwde winkel hun gereserveerde artikelen zien, voelen en er uitleg over vragen. De betaling aan de kassa verloopt sneller dan in een supermarkt en klanten kunnen in de winkel ook het volledige aanbod ontdekken. Het merendeel van de reservaties in de Dreamland-webshop wordt nog opgehaald bij andere winkelformules van Colruyt Group, zoals Colruyt en OKay. De bijdrage van die reservatie wordt dan mee opgenomen in de omzet van die formule.

Sterke groei online

Om het online klanten nog makkelijker te maken, integreerde Dreamland in het najaar van 2016 zijn vernieuwde webshop in zijn website. Dat maakt online shoppen nog makkelijker, verbetert de online zoekresultaten en zorgt voor meer bezoekers op de site. Deze investeringen werpen hun vruchten af. Het aantal reservaties in de webshops groeide opnieuw sterk. Tijdens de sinterperiode bedroegen de online reservaties al meer dan 20% van de totale omzet. Dreamland verwacht dat deze groei de komende jaren nog verder zal toenemen.

Eén nieuwe winkel

De familie- en seizoenswinkel voorziet een potentieel van een vijftigtal filialen. Net voor het afsluiten van het boekjaar opende in Gosselies een gloednieuwe Dreamland de deuren. In het komende boekjaar gaat in Mol een winkel open op een combisite met Dreambaby en Bio-Planet. Door de positieve resultaten werd de test met de outletwinkel in Tongerlo verlengd. De outletshop is een handige manier om stockartikelen te verkopen en tegelijkertijd leren klanten het assortiment kennen.

° 1994, overname Droomland, in 2002 omgedoopt tot Dreamland

EUR 246,4 miljoen
gezamenlijke omzet Dreamland en Dreambaby (- 3,0%)

45 winkels
43 in België, 2 in Frankrijk

1.600 m²
gemiddelde winkelloppervlakte

75.000
aantal referenties (winkels en online)

1.034
medewerkers in VTE (- 19) (Dreamland en Dreambaby)

Alles wordt leuker als je speelt

dreamland.be





Belgisch record bellenblazen

Op 6 mei 2016 verbrak Dreamland het Belgische record bellenblazen. Op de internationale Bellenblaasdag deelde de familie- en seizoenswinkel van Colruyt Group bellenblazers uit aan 12.500 bezoekers van Plopsaland. Samen met Kabouter Plop, Kabouter Kwebbel en Xavier uit Rox zorgden die voor een groot bellenspektakel. Geert Gillis, toenmalig divisie manager Verkoop, blikt tevreden terug: "Het is leuk om te zien dat iets eenvoudigs als zeepbellen blazen zoveel plezier en verwondering oproept. Je hebt geen hoogtechnologisch speelgoed nodig om je te amuseren. Tegelijkertijd maken we met deze ludieke recordpoging onze missiezin 'Alles wordt leuker als je speelt' heel concreet."

Innoveren met STEM-speelgoed

Na de positieve test zet Dreamland verder in op STEM-speelgoed. STEM staat voor Science, Technology, Engineering & Mathematics en wil bij kinderen de interesse stimuleren voor technologische, technische, exact-wetenschappelijke en wiskundige opleidingen en beroepen. De familie- en seizoenswinkel bracht in vijf winkels alle STEM-artikelen samen op één plek en riep de sfeer van een laboratorium op met een aangepaste aankleding. Via wobblers werd in de andere filialen duidelijk gemaakt welke artikelen STEM-speelgoed zijn. Dreamland is de eerste retailer in België die uitpakt met STEM. De familie- en seizoenswinkel toont dat het hiermee de vinger aan de pols houdt en neemt tegelijkertijd zijn maatschappelijke rol op.

Speelgoed voor 6.358 kansarme kinderen

Onder het motto 'Dreamland zoekt speelgoedredders' zamelde Dreamland speelgoed in voor 6.358 kansarme kinderen. Voor het vijfde jaar op rij riep de familie- en seizoenswinkel kinderen op om hun speelgoed waar ze niet meer mee spelen, binnen te brengen in een filiaal. Het speelgoed werd zorgvuldig gesorteerd door een maatwerkbedrijf en daarna bezorgd aan 37 regionale goede doelen die zich inzetten voor kansarme kinderen.



Met XTRA verder groeien als omnichannelspeler

Dreamland wil de komende jaren verder blijven groeien, zowel in zijn winkels als online.

De familie- en seizoenswinkel zet daarvoor in op zijn sterke webshop en de verscherpte marktpositionering met beleving in en rond de winkels. Die omnichannelstrategie wordt duidelijk door de klant geapprecieerd en wordt in de toekomst nog verder verfijnd. De lancering van Xtra speelt daarin een belangrijke rol. Dankzij de nieuwe klantenkaart van Colruyt Group kan Dreamland zijn klanten nog beter leren kennen en zo nog accurater op hun noden inspelen.



Grootste sinttekening ooit

Dreamland bezorgde de Sint de grootste sinttekening ooit. Meer dan 10.000 kinderen werkten in november via de website mee aan een mozaïek van 60 m². Ze kleurden een (of meerdere) van de negen beschikbare tekeningen digitaal in, Dreamland combineerde daarna alle inzendingen tot een gigantische mozaïek. Tijdens het VTM KZOOM Sintweekend werd die tekening aan de Sint overhandigd. De multimediale communicatiecampagne werd ontwikkeld door Customer Communications & Experiences. Lees meer over CCX op blz. 100-101.





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 aanbod tegen scherpe prijzen voor kindjes van 0 tot 24 maanden. 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.

Een deel van de online omzet van Dreambaby is opgenomen in de retailactiviteit, afhankelijk van het afhaalpunt waarvoor klanten kiezen.

Dreambaby blikt terug op een geslaagd boekjaar. De eigen vooruitzichten werden ruimschoots overstegen. De babyspecialist hield de marge stabiel en realiseerde een mooie omzetting, zowel in de winkels als in de webshop. De omzet werd weinig tot niet beïnvloed door kalendereffecten. Dreambaby opende één nieuwe vestiging, in Beveren.

De volatiele markt blijft erg concurrentieel, zeker online. Tegelijkertijd bleef het geboortecijfer dit boekjaar stabiel. Toch wil Dreambaby de komende jaren verder blijven groeien, onder meer door nieuwe winkels te openen. In het komende boekjaar staan twee winkelopeningen gepland, in Mol en Charleroi. Daarnaast focust de babyspecialist de komende jaren vooral op de driehoek Antwerpen-Brussel-Gent. In die regio stijgt het geboortecijfer exponentieel, ondanks de algemene stagnerende trend in België. Ten slotte wil Dreambaby ook in het zuiden van het land verder groeien.



teksten makkelijker onder de aandacht van de klanten. De vernieuwde website biedt inspiratie en advies aan jonge ouders en verwijst hen makkelijk door naar relevante artikelen in de webshop.

Ruimer assortiment

Tijdens dit boekjaar breidde Dreambaby zijn assortiment verder uit in verschillende productcategorieën. Voor kleertjes en slaappullen richt de babyspecialist zich voortaan tot kindjes van 0 tot 24 maanden. Het assortiment zwangerschapskledij is intussen beschikbaar in negen grote winkels en zal volgend boekjaar verder uitgerold worden naar andere winkels.

Twee nieuwe collecties

In het najaar lanceerde het huismerk Dreambee met succes een nieuwe collectie rond de pinguïn Niyu. De unisexcollectie telt ruim honderd artikelen in vrijwel alle productcategorieën. Niyu blijft twee jaar in verkoop. De andere Dreambee-collectie rond de eekhoorn Ayko loopt nog tot eind 2017. Daarnaast ontwierp het Belgische kledingmerk Filou & Friends voor Dreambaby een exclusieve babykledinglijn, Feliz by Filou. De samenwerking werd erg positief onthaald. Filou & Friends zal voortaan twee collecties per jaar ontwerpen voor Dreambaby.

Meer beleving in de winkels

De test met een andere winkelrichting in de nieuwe babywinkel van Beveren verliep positief. Het nieuwe winkelconcept focust op beleving en straalt vooral warmte en inspiratie uit. Dreambaby experimenteerde ook met de oriëntatie van de rekken en met de positie van de verschillende assortimenten. Het nieuwe concept zal doorgetrokken worden in de nieuwe vestigingen. Verder kreeg de slaapafdeling in alle winkels een heel nieuwe look. Ingerichte slaapkamertjes inspireren de klanten en tonen het assortiment op een aantrekkelijke manier.

Webshop en inspiratieblog op één website

Dreambaby integreerde haar blog dreambaby² in de webshop. Zo komen de



dreambaby²-kaart wordt XTRA

Net na het einde van dit boekjaar wisselde Dreambaby zijn dreambaby²-klantenkaart in voor Xtra, de nieuwe klantenkaart van Colruyt Group. Met Xtra genieten klanten nog meer voordelen. Op vertoon van de Xtra-kaart of Xtra-app krijgen toekomstige mama's bijvoorbeeld 25% korting op zwangerschapskledij in de deelnemende winkels. Xtra laat Dreambaby toe om de informatie, de voordelen en het aanbod nog beter af te stemmen op de wensen en noden van haar klanten.

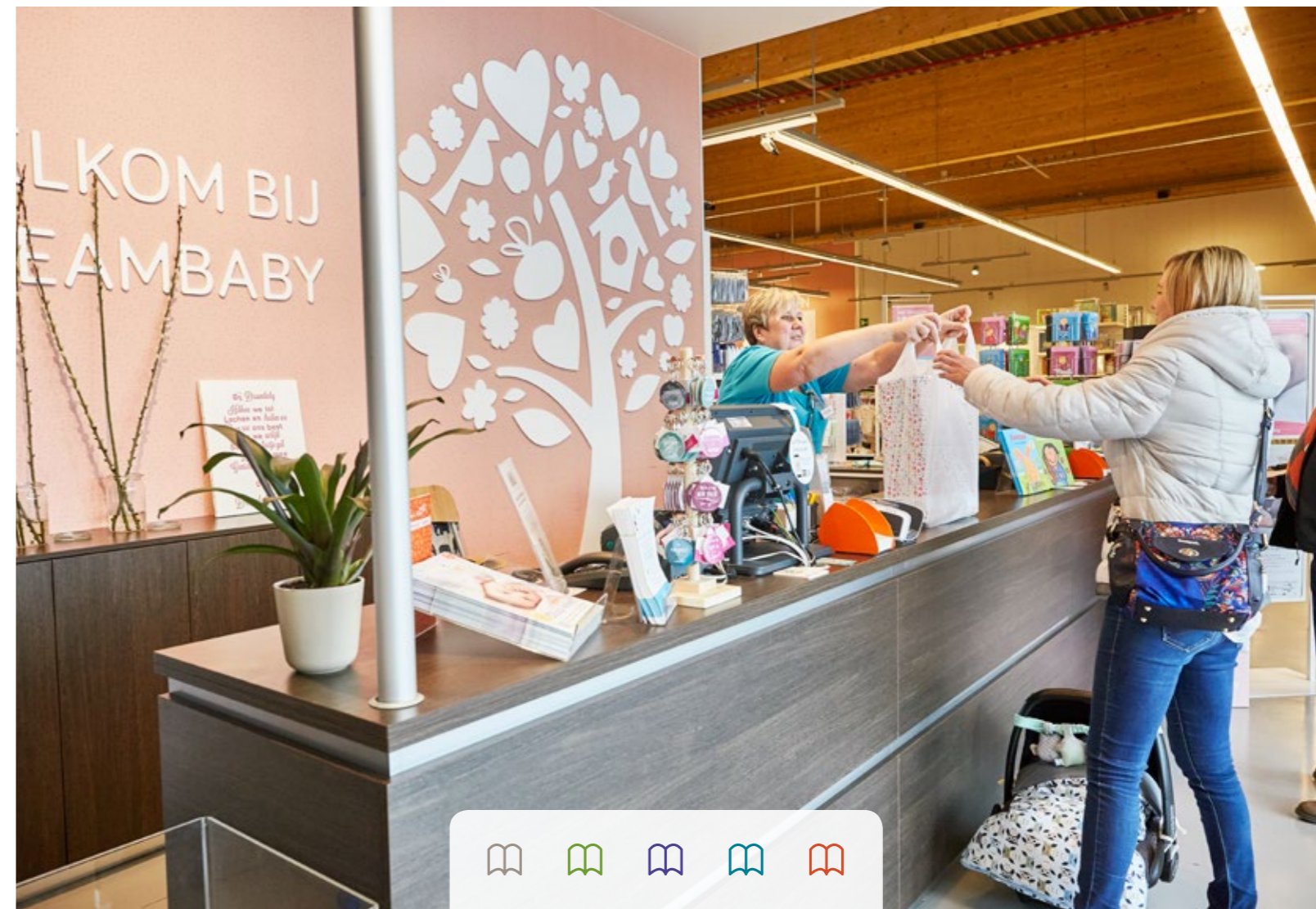


De vernieuwde website biedt inspiratie en advies aan jonge ouders

Nieuw tweedehandsplatform

Colruyt Group lanceerde in het najaar van 2016 een tweedehandsplatform: tweedehands.dreambaby.be. Dreambaby is de eerste winkelformule die gebruik maakt van dit platform voor de aankoop en verkoop van babyartikelen – en dan vooral van investeringsartikelen zoals wandelwagens, autostoelen en wiegies. Een logische stap, want tweedehandsverkoop wordt steeds populairder bij jonge ouders.

Verkopers van tweedehandsproducten brengen hun artikel binnen in een van de twee inzamelpunten (Lochristi en Wilrijk), waar medewerkers het controleren op zichtbare gebreken en netheid. Dreambaby plaatst het artikel zelf online en handelt het verkoopproces af. De koper kan er zo op vertrouwen dat het product voldoet aan alle zichtbare veiligheids- en hygiënevereisten. Als het artikel verkocht wordt, ontvangt de verkoper 75% van de verkoopprijs als aankoopcheque bij Colruyt Group. Daarmee kan hij terecht bij Dreambaby, Dreamland, Collishop, Bio-Planet, OKay en Colruyt.



Collishop

Collishop onderscheidt zich als webshop met zijn fysieke aanwezigheid: 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 de winkel in Sint-Pieters-Leeuw, aan het Collishop-trefpunt in een Colruyt-winkel of via de telefoon reserveren. De meeste klanten halen hun reservatie af in een Colruyt-, OKay- of Dreamland-winkel. Een deel kiest voor thuislevering. Er zijn ook tijdelijke showrooms met seizoensgebonden assortimenten.

Collishop Professional is de b2b-tak van Collishop en richt zich specifiek tot bedrijven en organisaties die hun klanten, medewerkers of partners extra voordelen willen aanbieden.

De omzet en bijdrage van Collishop en Collishop Professional zijn opgenomen in de retailactiviteit.



Van catalogus naar e-commerce

Collishop heeft dit boekjaar de laatste stap gezet van postorder- naar e-commercebedrijf. In het voorjaar van 2016 verdween de catalogus definitief. Naast de klassieke mediakanalen, zoals de direct marketingfolder, investeert Collishop steeds meer in de uitbouw en optimalisatie van zijn online kanalen. Om zo kwalitatief en wendbaar mogelijk te werken, paste de webwinkel ook zijn interne structuur aan: de klassieke verkoop- en marketingafdelingen werden samengevoegd. Zo kan Collishop zich nog meer richten op zijn klanten en tegelijk efficiënter en effectiever werken.

Collishop trekt naar zijn klanten met pop-ups

In het voorjaar van 2017 opende Collishop voor het vierde jaar op rij tijdelijke showrooms. In Aartselaar, Huy, Lot, Roeselare en Wetteren konden bezoekers

van maart tot juni telkens zo'n 800 m² aan tuinartikelen en elektrische fietsen bekijken, bestellen en in enkele gevallen ook meteen meenemen. Ze genoten er exclusieve kortingen en voordelen, en konden voor deskundig advies terecht bij de Collishop-medewerkers. Als 'webshop met een gezicht' geeft Collishop zijn klanten de kans om investeringsartikelen zoals tuinmeubelen fysiek te ervaren.

De webshop wil in de toekomst verder experimenteren met pop-up-concepten. Zo ging in het voorjaar al een demoteam 'elektrisch fietsen' de baan op. Klanten kunnen op die manier de elektrische fietsen uit het Collishop-assortiment bekijken en uittesten. De demonstraties gaan door op de parking van Colruyt- en Dreamland-winkels.



Klanten inspireren met contentmarketing

Collishop zet steeds meer in op contentmarketing om zijn klanten te inspireren en bij te staan met nuttige tips. Op de website slapen.collishop.be informeert de webshop consumenten onder meer over slaapgewoontes, het ideale bed en slaapkwaliteit. In gepersonaliseerde nieuwsbrieven vinden klanten professioneel advies over de thema's die zij belangrijk vinden. Klanten krijgen op die manier in de webshop alle informatie die zij nodig hebben om een doordachte keuze te maken.

Eerste winkel in Sint-Pieters-Leeuw

In februari 2017 wisselde Collishop de showroom in Halle in voor een eerste winkel in Sint-Pieters-Leeuw. De Collishop-winkel met een oppervlakte van 700 m² heeft continu een selectie artikelen in huis uit de assortimenten Slapen, Fitness en Elektro. Daarnaast is er een variabel assortiment, afgestemd op de acties van het moment. De winkel is ook een bestel-, afhaal- en retourpunt. Klanten kunnen er terecht voor deskundig advies, demonstraties en dienst na verkoop. Collishop kiest voluit voor een multichannel aanpak en beschouwt de fysieke winkel als een verlengstuk van de webshop, en omgekeerd.



° 1983

407
afhaalpunten in Colruyt-, OKay- en Dreamland-winkels

22.000 non-foodartikelen
verdeeld in 11 categorieën

89
medewerkers

Kiezen wordt makkelijk

collishop.be





MyUnderwear24
— ONDERGOED EN MEER —
PointCarré



Colruyt Group heeft per einde boekjaar een belang van **67%** 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 behoeftes van de consument in al zijn levensfasen.

ZEB werd opgericht in 1993 en is de voornaamste **multimerkenketen voor dames- en herenmode** in België. ZEB biedt meer dan zeventig merken aan in 62 winkels met een gemiddelde oppervlakte van 785 m². De klant staat altijd centraal en dat is voelbaar in ieder detail. De jeansspecialist onderscheidt zich met leuk ingerichte en goed bereikbare winkels met ruime parkings, een handige webshop, een professionele online en offline service en met straffe acties, het hele jaar door. ZEB gelooft in een omnichannelstrategie en heeft een **succesvolle webshop op zeb.be**.

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

ZEB blikt bijzonder tevreden terug op het voorbije boekjaar. De omzet groeide met dubbele cijfers, vooral dankzij de opening van drie nieuwe winkels en het succes van de bestaande winkels. In lijn met de verwachtingen vertoont ook de webshop een mooie groei. Zowel de winter- als de zomercollectie scoorde erg goed, offline en online. De succesvolle marketingcommunicatie is daarin essentieel. ZEB benadert zijn klanten met trendy inspiratiefolders en versterkt de band met de webshop via grote schermen in de winkels. Zo kunnen klanten meteen een ontbrekende maat of kleur online bestellen. Onder de noemer 'Fashion Co.Creation by ZEB' breidde de kledingwinkel zijn assortiment opnieuw uit met exclusieve collecties van bekende designers.

ZEB opende drie nieuwe winkels: in Nandrin, Doornik en Eeklo. Daarnaast verbouwde de multimerkenketen zijn winkel in Hasselt en verhuisde het verkooppunt van Ieper naar een nieuwe locatie. Beide winkels kregen een volledige rebranding.

ZEB neemt PointCarré over

ZEB nam in maart 2017 de Waalse multimerkenketen PointCarré over. Door de krachten te bundelen, kunnen beide ketens hun gezamenlijke groei-strategie verder uitbouwen, hun winkelnetwerk uitbreiden en samen de druk van internationale spelers counteren. Het franchiseconcept PointCarré heeft 28 winkels, vooral in Wallonië. Ook na de overname behouden de twee ketens hun eigenheid. ZEB en PointCarré zijn de twee grootste multimerkenketens op de Belgische markt. Colruyt Group heeft via ZEB een indirect belang van 67% in PointCarré.

MyUnderwear24 zet in op groei

Om verder te groeien, optimaliseert MyUnderwear24 zijn online marketing en nieuwsbrieven. Daarnaast wil de webshop zijn omzet verder doen stijgen door het assortiment uit te breiden en speciale bedrijvenacties op te zetten.



Fine Food Meat:

het vleesverwerkende bedrijf versnijdt, verwerkt en verpakt gevogelte, rund-, kalfs-, en varkensvlees en staat ook in voor salades, bereidingen en vegetarische producten. Fine Food Meat telt 1.000 medewerkers, waarvan 200 gediplomeerde beenhouwers.

Fine Food Wine:

de wijnafdeling koopt, assembleert en bottelt 120 wijnen uit heel de wereld. De 25 medewerkers produceren 14 miljoen flessen en 4 miljoen partyboxen. 1 op 4 flessen wijn die in België gekocht wordt, is er een van Colruyt Group.

Fine Food Cheese:

de grootste kaasverwerkende productiefabriek in België telt 120 medewerkers. Die ontkorsten, verwerken en verpakken een tachtigtal harde kaassoorten, goed voor 120 referenties. De twintig medewerkers in Frankrijk verwerken en verpakken 300 zachte kaassoorten.

Fine Food Coffee:

de enige koffiebranderij in de Belgische distributie brandt, mengt en verpakt een vijftigtal koffiesoorten. Jaarlijks branden de 26 medewerkers 7.400 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. Vijftig medewerkers produceren via twee productielijnen tot 7.000 broden per uur, met oog voor de traditie van een lange rijstijd.

Colruyt Group Fine Food



Premier Charles Michel woont de plechtige opening bij van de nieuwe productiesite Fine Food Meat 2.

Als enige retailer in België heeft Colruyt Group eigen productieafdelingen die gegroepeerd worden binnen Colruyt Group Fine Food. Via dat vakmanschap kan de groep efficiënter werken, kosten besparen, de kwaliteit garanderen en meerwaarde creëren voor zijn klanten.

Colruyt Group Fine Food blijft groeien en investeren. Colruyt en OKay zijn de voornaamste afnemers en hun aantal winkels blijft stijgen. Fine Food levert gevogelteproducten aan Solucious en produceert ook voor de Franse Colruyt-winkels. Dankzij de nieuwe vleesverwerkende site in Halle kan de productie van Fine Food Meat tijdens het volgende boekjaar verhoogd worden tot 14.000 ton. Op termijn is er een capaciteitsverhoging tot 18.000 ton gepland. Zo kan Fine Food Meat meer produceren voor OKay en in de toekomst ook leveren aan Spar en Bio-Planet.

In België is er een algemene daling in de verkoop van brood, vlees en wijn. Ondanks dit veranderende eetpatroon blijven de omzet en het productievolume van Fine Food constant. Ook voor kaas, koffie en charcuterie is het marktaandeel stabiel. De verregaande aandacht voor het broodassortiment en de presentatie ervan in de winkels deed de broodverkoop met 9% stijgen. Daarnaast volgt Fine Food de seizoenen op de voet en speelt het daar goed op in met tijdelijke assortimenten. Zo verkocht wild bijzonder goed tijdens het najaar.



Nieuwe hoogtechnologische productiesite Fine Food Meat 2

Fine Food Meat nam dit boekjaar zijn nieuwe, meer geautomatiseerde productiesite in gebruik. De tweede site met een oppervlakte van 18.000 m² vangt niet alleen de toekomstige groei van het bedrijf op, maar biedt ook de ruimte om een aantal externe activiteiten opnieuw in eigen beheer op te nemen. Daarnaast wil Fine Food Meat ook inzetten op vegetarische producten en alternatieve eiwitten. Bij het ontwerp van de site was er verregaande aandacht voor hygiëne, voedselveiligheid en ergonomie. Fine Food Meat 2 gaat op heel wat vlakken verder dan de wettelijke vereisten en toont zich zo klaar voor de toekomst.

De bouw en inrichting van de nieuwe site vormden een hele uitdaging. Ze vereisten een intensieve samenwerking met onder meer Technics, Real Estate & Energy en Logistics. Eoly plaatste bovendien een windturbine die de site voorziet van groene energie. Lees meer over de technische snuffjes van het gebouw op blz. 90 bij Technics, Real Estate & Energy.



Bij het ontwerp van Fine Food Meat 2 was er verregaande aandacht voor hygiëne, voedselveiligheid en ergonomie

Modernisering site Wommelgem

Fine Food Meat verbeterde de infrastructuur van de site in Wommelgem, die instaat voor de verwerking van gevogelteproducten. Deze investering zorgde voor een kwaliteitsverbetering en verhoogde de productie. Daarnaast kreeg de site in Wommelgem de look & feel van Colruyt Group. In het komende boekjaar wordt ook de infrastructuur van Fine Food Meat 1 in Halle herbekeken.

RHC geïntegreerd in Fine Food Cheese

Sinds 1 februari maakt de Franse RHC-site in Boissy officieel deel uit van Colruyt Group Fine Food Cheese. Deze site versnijdt zachte kazen en levert voornamelijk aan de Colruyt-winkels in België en Frankrijk. Daarnaast verkoopt RHC ook aan de Franse horeca en aan de luchtvaartsector. Een intern team staat in voor de vlotte integratie van RHC in Fine Food Cheese en versterkt de Franse productiesite op commercieel gebied. Fine Food werkt vandaag al met verschillende interne en externe partners samen en onderzoekt continu welke samenwerkingen het in de toekomst kan opstarten.

Innovatie loont

Innovatie is heel belangrijk voor Fine Food. De productieafdeling wil zich op deze manier onderscheiden en werkt hiervoor intensief samen met interne en externe partners. Zo werd de drinkmaaltijd Boni Appetit in cocreatie ontwikkeld door de dienst Research & Development & Innovation van Fine Food, productontwikkelaars, Corporate Marketing, leveranciers en externe spelers. Het succes van Appetit toont aan dat Fine Food de vinger goed aan de pols houdt en inspeelt op de noden van de hedendaagse maatschappij. Lees meer over Boni Appetit op blz. 94 bij Corporate Marketing. Verder zoekt Fine Food continu naar manieren om de eigen productie te blijven verbeteren en verduurzamen. Mooie verwezenlijkingen zijn het recycleerbare charcuterieschaaltje en het lerende lastenboek voor kippen. Lees meer over de voordelen daarvan op blz. 29 en 30.

Derde editie van Meatland

Colruyt Group organiseerde in maart 2017 voor de derde keer Meatland: een interactieve ontdekkingsstocht voor jonge beenhouders die de nadruk legt op fierheid en vakmanschap. Zo'n tweehonderd Vlaamse en Waalse student-beenhouders brachten een bezoek aan de nieuwe site van Fine Food Meat in Halle. Ze maakten er kennis met verschillende afdelingen en diensten van de groep en zagen hoe het eraan toegaat in een beenhoudery van Bio-Planet en Cru. Beenhouwer blijft een knelpuntberoep bij Colruyt Group. Dit boekjaar wierf de groep 151 nieuwe beenhouders aan voor Fine Food Meat en voor de beenhoudery in de Colruyt-winkels.



Wijn in een nieuw jasje

De wijnflessen die Fine Food Wine zelf bottelt, kregen een grondige restyling. Onder meer de etiketten werden helemaal opnieuw ontworpen, met het oog op duidelijkheid en esthetiek. De eerste opgefriste flessen stonden in mei 2016 in de winkelrekken. Intussen kregen alle 120 referenties een nieuw etiket. Fine Food Wine werkte voor deze restyling succesvol samen met Corporate Marketing en de winkelformules. Daarnaast merkt Fine Food dat de vraag naar wijnpartyboxen in België en Frankrijk blijft stijgen. Om deze groei op te vangen, nam de wijnbottelarij een nieuwe lijn in gebruik voor het vullen van de boxen.

Blijven investeren in duurzame koffie

Colruyt Group Fine Food Coffee kiest bewust voor gecertificeerde koffiebonen en koopt progressief steeds meer koffie met een duurzaamheidscertificaat. Aan het einde van 2016 was 50% van de bonen in de branderij in Ghislenghien gecertificeerd. Tegen eind 2017 mikt de groep op 75% gecertificeerde koffie. Zo wil Colruyt Group zoveel mogelijk kleinschalige landbouwers steunen die zich inspinnen voor duurzame koffie. De keuze voor duurzaamheid manifesteert zich ook in de nieuwe verpakking van de koffiecups: er wordt minder materiaal gebruikt en de verpakking heeft een betere kwaliteit.

Tachtig jaar koffie en wijn

In 2017 vieren de koffiebrandery en de wijnbottelarij van Colruyt Group Fine Food hun tachtigjarig bestaan. De groep laat dit jubileumjaar niet onopgemerkt voorbijgaan: de wijnflessen krijgen een speciale capsule met het logo 'tachtig jaar eigen botteling', het huiskmerk Graindor creëert een exclusieve koffieblend en klanten krijgen een receptenboekje over koffie. Jaarlijks wordt op de productiesite in Ghislenghien 7.400 ton koffie gebrand en 28 miljoen liter wijn gebotteld. Met eigen productieafdelingen kan Colruyt Group de kwaliteit en de duurzaamheid van zijn koffie en wijn garanderen.



GROOTHANDEL

71 Retail Partners Colruyt Group

72 Spar

75 Codifrance

De gezamenlijke omzet van de groothandelsactiviteiten bedroeg dit boekjaar EUR 771,5 miljoen (+ 0,4%). Groothandel omvat Retail Partners Colruyt Group in België en Codifrance in Frankrijk.



RETAIL PARTNERS COLRUYTGROUP

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

Retail Partners blikt tevreden terug op het afgelopen boekjaar. De zelfstandigenorganisatie integreerde succesvol de NV Alvocol en heeft ook ingezet op de uitrol van het nieuwe winkelconcept bij Spar en de verdere integratie van het traject 'Waardengedreven Klantgericht Partnership'. De winkelkorf steeg licht en het aantal klanten nam toe bij Spar. De marge van de Spar-ondernemers en de zelfstandige winkeliers was op hetzelfde hoge peil als vorig boekjaar, mede dankzij het uitstekende aankoopbeleid van de zelfstandigenorganisatie en de lagere prijsdruk op de markt. RPCG wist ook zijn exploitatie- en personeelskosten goed onder controle te houden.

Retail Partners Colruyt Group heeft voor het komende boekjaar twee duidelijke doelstellingen: blijven groeien en het nieuwe Spar-winkelconcept verder uitrollen. Ondanks de voorziene investeringen en de uitdagende markt wil RPCG de eigen rentabiliteit en die van de zelfstandige ondernemers handhaven. De zelfstandigenorganisatie staat ook de komende jaren open voor nieuwe samenwerkingen.

Retail Partners Colruyt Group werkt intens samen met 215 zelfstandige Spar-ondernemers. Naast toelevering is er een volledige ondersteuning en een **uniek overlegmodel** op basis van partnership. Een delegatie van de ondernemers zit in overlegorganen en geeft zo mee richting aan het assortiment, de commerciële focus en de toekomst van Spar.

RPCG levert **verse producten en kruidenierswaren** aan 68 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. De aangesloten Alvo-leden varen een eigen commerciële koers.

Ten slotte is er de **toelevering** aan 120 zelfstandige winkeliers, waaronder 31 Mini Markets. Mini Market-winkels zijn kleine zelfbedieningszaken in de F3-branche met een oppervlakte tussen 70 en 300 m². De winkels dragen het uithangbord van Mini Market en bepalen zelf hun prijsbeleid.

° 2014
Retail Partners Colruyt Group

° 2003 Spar Retail, licentiehouder van de Spar-formule in België

° 1932 De Spar, het huidige Spar International

215 Spar-winkels
68 Alvo-winkels
120 zelfstandige winkeliers (waaronder 31 Mini Markets)

724 medewerkers in VTE (+ 24)

retailpartnerscolruytgroup.be
mijnspar.be
alvo.be



Verdere integratie NV Alvocol

Retail Partners integreerde tijdens het vorige boekjaar NV Alvocol, die aankoop, opslag en transport verzorgde voor de zelfstandige Alvo-winkels. Dit boekjaar werkte RPCG die integratie verder uit, startte het enkele omzetverhogende initiatieven op en analyseerde het de eerste resultaten ervan. De integratie van Alvocol resulteerde bovendien in een grotere logistieke efficiëntie. Alle partijen doen sterk hun voordeel met de schaalvergroting.

Aantrekken zelfstandige ondernemers

Retail Partners is continu op zoek naar gemotiveerde en bekwame kandidaat-zelfstandigen voor de opening van nieuwe winkels en voor de opvolging van ondernemers die met pensioen gaan. Potentiële zelfstandigen kunnen rekenen op een grondige opleiding en volledige ondersteuning van RPCG.



De **Spar-winkels** onderscheiden zich met hun persoonlijke service. Naast de **scherpe prijzen** en de focus op **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 werd in 1932 in Nederland opgericht als eerste **samenwerkingsverband van zelfstandige winkeliers**. Met meer dan 12.150 aangesloten winkels in 42 landen is Spar de retailorganisatie met het meeste aantal winkels ter wereld. Spar bedient dagelijks meer dan 13 miljoen klanten wereldwijd. De gecumuleerde jaaromzet bedraagt meer dan EUR 33 miljard. Vanuit een centraal kantoor in Amsterdam ondersteunt **Spar International** de nationale organisaties.

° 2003 Spar Retail, licentiehouder van de Spar-formule in België

215 Spar-winkels

mijnspar.be

Zeven nieuwe Spar-winkels

Dit boekjaar openden zeven nieuwe Spar-winkels de deuren. Twee supermarkten stapten uit de Spar-formule, maar bleven groothandelsklant. Zes winkels sloten in afwachting van een nieuwe uitbater tijdelijk de deuren, drie winkels sloten definitief. Drie ondernemers lieten hun winkel vergroten. Dit brengt de teller eind maart 2017 op 215 Spar-winkels. In het volgende boekjaar zijn opnieuw zeven nieuwe Spar-winkels voorzien.



Retail Partners Colruyt Group houdt de rentabiliteit van de Spar-winkels nauwgezet in het oog en staat de zelfstandige ondernemers zo goed mogelijk bij. Als een winkel om financiële redenen toch moet sluiten, onderzoekt RPCG op basis van alle gegevens waar de pijnpunten precies lagen.



Trouwe klanten kiezen voor Spar omwille van de authenticiteit, het plezier en de dagverse producten



Van Spar naar Spar Colruyt Group

Bij het afsluiten van het boekjaar droegen 149 Spar-buurtsupermarkten de aangepaste gevelaankleding met het logo van Colruyt Group. Die aankleding toont dat de zelfstandige Spar-ondernemer het gezamenlijke traject 'Waardengedreven Klantgericht Partnership' van de Spar-ondernemers en Retail Partners doorlopen heeft. De winkels die omgevormd worden tot 'Spar Colruyt Group' realiseren een hogere omzet.

Imagostudie bevestigt goede marktpositie

Retail Partners heeft in 2016 de merkresonantie van Spar in België gemeten. Daaruit blijkt duidelijk dat de marktpositionering werkt. Trouwe klanten kiezen voor Spar omwille van de authenticiteit, het plezier en de dagverse producten. Daarnaast identificeren ook heel wat sporadische en potentiële klanten zich met de waarden van Spar.

Retail Partners zal verder gaan op de ingeslagen weg en Spar blijven positioneren als de lokale buurtsupermarkt met verse producten. Spar wil daarnaast zijn ruime openingsuren nog meer in de verf zetten. Klanten van Colruyt Group kunnen ook op zondag terecht in de buurtsupermarkt. In het komende boekjaar wil Spar de openingsuren van een aantal winkels zelfs nog verruimen.

Uitrol nieuw winkelconcept

In 2015/16 opende Spar de eerste vier winkels van de nieuwe generatie Spar-winkels van Colruyt Group. Dit boekjaar werden acht Spar-winkels van Colruyt Group heringericht volgens het nieuwe winkelconcept, wat het totaal op twaalf brengt. In het volgende boekjaar wordt dit concept toegepast in elf winkels.

Het jonge concept heeft heel wat troeven, bijvoorbeeld de digitale schermen met inspirerende tips, het andere kassasysteem, het marktgevoel en de huiselijke sfeer. Na verregaande analyses van klantennoden en koopgedrag kozen de Spar-ondernemers en Retail Partners voor een nieuwe benadering van aanbod, beleving en routing. Dankzij het modulaire ontwerp kan elke ondernemer zijn eigen specialiteit maximaal integreren in zijn winkel, bijvoorbeeld een uitgebreide traiteur- of wijnafdeling. Retail Partners biedt bij de uitrol van het frisser concept heel wat ondersteuning aan de Spar-ondernemers: van haalbaarheidsstudie over financieel advies tot de concrete realisatie van de winkel.

Klanten kunnen de aangepaste winkelinrichting duidelijk waarderen: buurtsupermarkten van de nieuwe generatie realiseren 8 tot 30% meer omzet dan voordien. Het nieuwe concept zet verse producten nog beter in de kijker. Zuivel, vlees, bereide maaltijden, fruit en groenten zijn vaak goed voor meer dan de helft van de verkoop.



XTRA: een klantenkaart voor Spar

Spar Colruyt Group introduceerde net na het afsluiten van het boekjaar de nieuwe Xtra-kaart. De Spar-winkels hadden nog geen klantenkaart, waardoor de lancering van Xtra voor de ondernemers en de klanten een grote stap vooruit is. Klanten hoeven voortaan geen bonnetjes meer te verzamelen om kortingen te genieten. Ze ontvangen met Xtra automatisch alle voordelen van Spar Colruyt Group aan de kassa. Spar kan dankzij Xtra zijn klanten beter leren kennen, nog meer inspelen op hun interesses en eventueel ook de ligging van nieuwe winkels bepalen of verfijnen.



Nationale degustatiedag

Op zaterdag 10 december 2016 organiseerde Spar zijn eerste Nationale degustatiedag. Klanten konden die dag in alle Spar-winkels proeven van de speciale feestproducten uit het eindejaarsassortiment. Meer dan zeventig medewerkers van Retail Partners Colruyt Group gingen die dag meehelpen in een Spar-winkel. RPCG ondersteunde de Nationale degustatiedag met een uitgebreide marketingcampagne in het hele land: in kranten, op radiozenders, in folders en online.

De Spar-ondernemers bepaalden zelf welke feestproducten ze opnamen in hun eindejaarsassortiment. Retail Partners organiseerde op voorhand een culinaire beurs waar de ondernemers konden proeven van het volledige aanbod en allerlei kooktips kregen. Zo konden zij op hun beurt hun klanten

inspireren en informeren over het eindejaarsassortiment. Deze vorm van inspraak, overleg en steun maakt integraal deel uit van het unieke partnership. Het illustreert mooi hoe Retail Partners Colruyt Group samenwerkt met de zelfstandige ondernemers.

Verbreding Spar-assortiment

Spar heeft het assortiment van zijn eigen Spar-merk verder uitgebreid. Bij het afsluiten van het boekjaar had het huismerk 700 referenties, allemaal voor verse producten. Zowel de nieuwe als de bestaande Spar-producten verkopen erg goed. Daarnaast biedt Spar ook basisproducten van huismerken Boni Selection en Everyday. Hoewel Spar inzet op huismerken, blijven A-merken het voornaamste speerpunt.

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 droge en verse voeding en diepvriesproducten. Daarnaast krijgen de winkeliers ondersteuning op het gebied van marketing, communicatie, assortiment en prijszetting. Verse producten, dranken, groenten en fruit vormen het grootste deel van het aanbod bij Coccinelle, Coccimarket en Panier Sympa. Naast nationale merken 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 1.400 zelfstandige winkeliers zonder formule.

◦ 2003
Panier Sympa

◦ 1996
Coccinelle en Coccimarket

 384 geaffilieerde winkels
van Panier Sympa,
Coccimarket en Coccinelle

 1.404
zelfstandige winkeliers

 100-400 m²
gemiddelde winkeloppervlakte

 Twee derde
van Frankrijk

 217
medewerkers in VTE (-17)

 codifrance.fr



Codifrance verhoogde dit boekjaar zijn zakencijfer en leverde een positieve groepsbijdrage. Dat is deels te danken aan expansie. Codifrance ging nieuwe samenwerkingen aan met 43 zelfstandigen, vernieuwde 29 winkels en stopte de samenwerking met 13 zaken. Een sterke prestatie, aangezien de Franse markt van het F4-segment gekenmerkt wordt door agressieve concurrentie en sterke prijsdruk. Daarnaast lijden de superettes in de Parijse regio nog altijd onder de terreurdreiging en het afgenomen toerisme.

Splitsing geïntegreerde en geaffilieerde winkels

Sinds 1 januari 2017 is Codifrance gesplitst in twee juridische entiteiten. SAS Colruyt Retail France beheert de Franse Colruyt-winkels. SAS Codifrance omvat de aankoopcentrale voor de geaffilieerde winkels van Coccinelle, Coccimarket en Panier Sympa. Door de splitsing krijgen beide activiteiten meer autonomie in hun strategische keuzes en kunnen ze makkelijker hun groeiambities realiseren.

Streven naar duurzame samenwerking

Codifrance streeft altijd naar mooie samenwerkingen op de lange termijn. In het belang van beide partijen screent Codifrance daarvoor nauwkeurig de solvabiliteit, vakkennis en ondernemingszin van toekomstige zelfstandige uitbaters. De zelfstandigenorganisatie volgt ook op de voet of klanten hun facturen tijdig betalen en of ze de kwaliteitsvoorschriften respecteren. Door deze rigoureuze aanpak kan Codifrance de samenwerking met niet-solvabele klanten tijdig stopzetten.

Expansie en rendabele groei

Codifrance wil de komende jaren verder uitbreiden en zo de omzet en de rentabiliteit opdrijven. In dit boekjaar kende vooral de regio Provence Alpes Côte d'Azur een mooie groei. Daarnaast wil Codifrance zijn naamsbekendheid verhogen en in heel Frankrijk dé referentie worden voor buurtwinkels.



Nieuwe website biedt nog meer inspiratie

Begin december 2016 lanceerde Spar zijn nieuwe website, mijnspar.be. Bezoekers vinden daar makkelijk de Spar-winkels in hun buurt en kunnen de persoonlijke pagina van de winkels bekijken. Promoties en folders zijn makkelijk raadpleegbaar, net als tal van recepten met eenvoudige instructies en inspirerende foto's. De rubriek 'De wereld van Spar' bevat reportages, getuigenissen en tips over gezondheid en evenwichtige voeding. Via contentmarketing wil Spar zijn klanten nog meer informeren over zijn producten en hen inspireren om in de keuken aan de slag te gaan met die producten. Sinds het najaar van 2016 doet Spar dit ook met zijn Instagram-account.

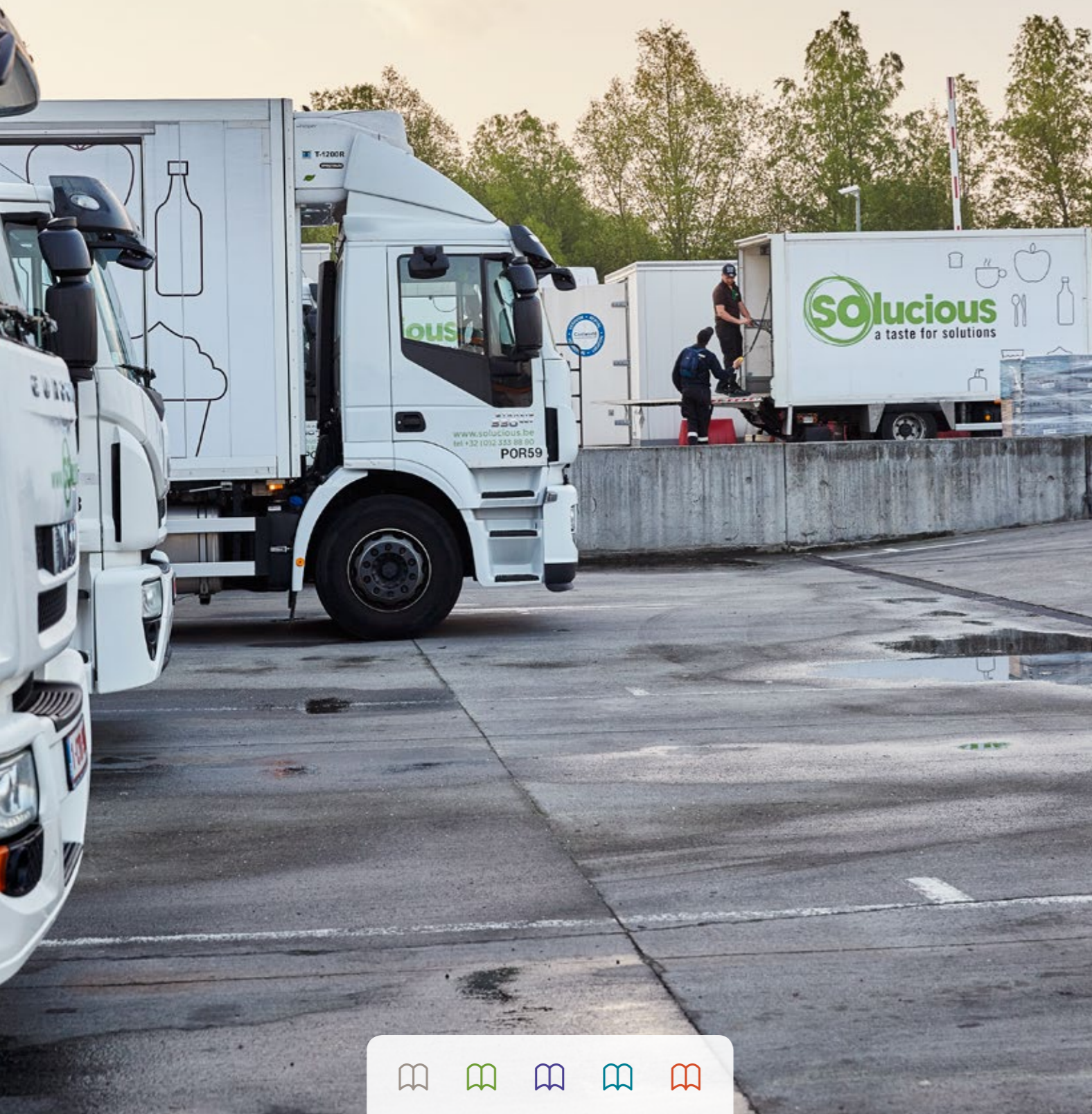
FOODSERVICE

De gezamenlijke omzet van de foodserviceactiviteit bedroeg dit boekjaar EUR 897,9 miljoen (+ 12,2%). Foodservice omvat Solucious in België, Pro à Pro in Frankrijk en de exportactiviteit Colex.

77 Solucious

79 Colex

80 Pro à Pro



In een sterk consoliderende en concurrentiële markt realiseerde Solucious een meer dan behoorlijke omzetstijging en ging ook de brutomarge lichtjes omhoog. De segmenten horeca en sociale restauratie groeiden met 30%. De omzet in b2b groeide met 10%. De verkoop in Brussel en Wallonië steeg sneller dan in Vlaanderen. Solucious verwacht dat de markt zich nog verder zal consolideren en blijft inzetten op groei en naamsbekendheid in het hele land. Vooral in de horeca ziet het bedrijf een groot groeipotentieel.

Workshops voor klanten

De complexiteit van de foodservicesector neemt continu toe, onder meer door de snel veranderende wetgeving en de nieuwe klantennoden wat betreft gezonde voeding, intoleranties en allergenen. Solucious ondersteunt zijn professionele klanten daarom met infosessies en advies op maat. Dit boekjaar organiseerde het foodservicebedrijf een aantal workshops rond allergenen en vegetarisch koken in de professionele keuken, in samenwerking met Colruyt Group Academy.

Droog, vers en diepvries op aparte sites

Solucious vernieuwde dit boekjaar zijn distributiecentra in Lot en Bornem en slaat nu droge voeding, verse producten en diepvriesproducten op aparte sites op. Het distributiecentrum in Bornem werd volledig omgebouwd naar een gekoelde site voor verse producten en is operationeel sinds december. Alle droge voeding wordt voortaan verdeeld vanuit Lot. De opslag van de diepvriesproducten besteedt Solucious uit aan een externe logistieke partner. Deze investering en herverdeling verhoogt de kostenefficiëntie en maakt de stockbeschikbaarheid van het assortiment betrouwbaarder.

Meer samenwerken met interne partners

Solucious verhoogde dit boekjaar de samenwerking met verschillende interne partners. Deze partnerships verhogen de efficiëntie en willen de klantentevredenheid verder vergroten.

Het foodservicebedrijf versterkte bijvoorbeeld de samenwerking met Colruyt Professional. De twee bedrijven stappen voortaan samen naar klanten en stemmen hun aanbod nog beter op elkaar af. Zo kunnen professionele klanten eenvoudig kiezen om zelf te winkelen of producten te laten leveren.

Sinds het najaar van 2016 is Solucious ook een bevoorrechte partner van Retail Partners Colruyt Group. De Spar-winkels kunnen er voortaan voor kiezen om foodservice-artikelen aan te kopen voor hun eigen traiteurafdeling. Daarnaast versterkte Solucious zijn partnership met Colex, de exportactiviteit van Colruyt Group. Lees hierover meer op blz. 79.

Solucious levert in heel België voedingsartikelen aan professionele klanten: ziekenhuizen, scholen, bedrijven, horeca enzovoort. Het foodservicebedrijf heeft een volledig foodservice- en een breed retailassortiment. Het biedt 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 en Culino **twee huismerken** voor professionele keukens. Daarnaast is er een stijgend fairtradegamma. De website biedt specifieke assortimenten aan voor twaalf verschillende klantensegmenten zoals onderwijs, kinderdagverblijven en hotellerie. 75% van de klanten bestelt online.

° 2013
fusie tussen Foodinvest en Collivery

27.500
klanten (sociale restauratie, KMO-bedrijven, horeca)

12.000
aantal referenties (droog, vers en diepvries)

3 distributiecentra,
6 hubs,
109 vrachtwagens en lichte bestelwagens

Heel België

466
medewerkers in VTE (+ 21)

A taste for solutions

solucious.be

Samenwerkingen met interne partners verhogen de efficiëntie en de klantentevredenheid

Nieuw huismerk Culino

In 2016 introduceerde Solucious Culino. Dat nieuwe huismerk werd ontwikkeld voor en door professionele chefs. Het assortiment is voornamelijk bestemd voor horeca en grootkeukens, bevat producten om dagelijks in de keuken te gebruiken en onderscheidt zich met zijn kwaliteit, innovatie en inspiratie. Zo vult Culino het assortiment van Econom aan. Dat andere huismerk bestaat vooral uit budgetvriendelijke basisproducten. Solucious gaat het Culino-aanbod in het komende boekjaar nog verder uitbreiden.



Seizoensgebonden assortimenten

Solucious speelt handig in op feestdagen en evenementen met tijdelijke assortimenten en aanbiedingen. De periodes rond Sinterklaas en Pasen zijn erg belangrijk voor het foodservicebedrijf. Dit boekjaar werkte Solucious ook campagnes uit rond het EK voetbal en de Olympische Spelen in Rio de Janeiro. Zo stond een tijdelijke aperokit voor bedrijven helemaal in het teken van het EK en zette een speciale gastronomische brochure Rio in de kijker. Voor Dagen Zonder Vlees ontwikkelde Solucious dan weer een brochure met inspirerende veggie recepten en producten. Deze campagnes trekken nieuwe klanten aan en hebben een positief effect op de omzet.



Colex (Colruyt Export), de exportafdeling van Colruyt Group, levert retailproducten per container of per vliegtuig **over de hele wereld**. Scherpe prijzen, eigen merken en de unieke totaalservice 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 de huismerken Boni Selection en Everyday**.

De exportafdeling is prominent aanwezig op **internationale beurzen** en gebruikt die als een gelegenheid om prospecten, klanten en leveranciers te ontmoeten, de noden van de markt af te toetsen en na te denken over potentiële samenwerkingen.

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

° 1995

350
actieve klanten

30.000
retailproducten

62
landen

24
medewerkers in VTE

You order, we make sure

colex-export.com

COLEX
You order.
We make sure.



Colex realiseerde een licht stijgende omzet, ondanks de sterk volatiele markt. Colruyt Export verwierf dit boekjaar tachtig nieuwe klanten en behoudt zijn sterke positie in Congo en de omliggende Afrikaanse landen. In die regio genereert de exportafdeling ruim twee derde van zijn omzet. China en Zuid-Amerika zijn voor Colex belangrijke groeimarkten.

Nieuwe afzetmarkten verkennen

Colruyt Export biedt sinds dit boekjaar producten van de huismerken Boni Selection en Everyday aan op het Chinese e-commerceplatform Alibaba. Colex verkent ook andere afzetmarkten in Azië en verhoogt in Afrika zijn aanwezigheid. Sinds dit boekjaar heeft Colex in Rwanda een accountmanager om de plaatselijke markt en die van de omliggende landen te prospecteren.

Boni Selection en Everyday in de tropen

De exportafdeling zet sterk in op Boni Selection en Everyday en ondersteunt zijn huismerken met gerichte marketing-campagnes. Cara Pils wordt bijvoorbeeld in het buitenland met succes als Belgisch premiërbier gepromoot. Om nieuwe afzetmarkten aan te boren werkt Colex samen met Colruyt aan Engelse product-

informatie op de verpakkingen van Everyday. De uitrol van die nieuwe verpakkingen zal tegen eind 2017 afgerond zijn.

Synergie met Solucious

Colex en Solucious werken voor hun administratie en logistiek intens samen in het distributiecentrum in Bornem. De twee bedrijven wisselen dagelijks expertise en medewerkers uit in functie van het werkvolume. Bij een piek aan bestellingen bij Colex zijn de medewerkers van Solucious direct inzetbaar, en omgekeerd. Deze synergie verhoogt de efficiëntie en de flexibiliteit van beide bedrijven. Colex onderzoekt een verdere samenwerking met Solucious voor zijn assortiment.



PRO à PRO

Het foodservicebedrijf **Pro à Pro** is actief in heel Frankrijk en in de Franse overzeese gebieden Guadeloupe, Martinique, Réunion en Frans Guyana en levert verse en droge voedingswaren aan ongeveer 42.000 klanten. 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 in de sociale en commerciële sector: scholen, ziekenhuizen, opvangcentra, horeca en traiteurs. Het foodservicebedrijf heeft verschillende **huismerken** en een **uitgebreid gamma**: van kruidenierswaren, zuivelproducten en vleeswaren tot dranken en onderhoudsproducten. In de Franse overzeese gebieden biedt Pro à Pro ook diepvriesproducten aan.

Wegens de verkoop van Pro à Pro op 1 februari 2017 zijn uitzonderlijk de omzet en het resultaat van dertien maanden (van 1 januari 2016 t.e.m. 31 januari 2017) opgenomen in de resultaten van Colruyt Group.

Het was een erg geslaagd boekjaar voor Pro à Pro. Mede door de opname van een dertiende maand steeg de omzet met 13,2%. Dat is een mooie prestatie in de zeer concurrentiële en consoliderende Franse foodservicemarkt. Pro à Pro slaagde er opnieuw in om met zijn uitgebreide dienstverlening het vertrouwen te winnen van nieuwe klanten en zo zijn marktaandeel te vergroten. De marge steeg lichtjes, het operationeel resultaat steeg aanzienlijk. Ondanks de verdere groei en de verkoopoperatie hield Pro à Pro zijn kosten onder controle. De financiële resultaten en rentabiliteit zitten al enkele jaren in een stijgende lijn, onder meer omdat de projecten die drie jaar geleden werden vastgelegd in het strategische plan intussen grotendeels gerealiseerd zijn.

De horeca in de regio Île de France heeft zich intussen deels hersteld na de aanslagen van november 2015. Zeker in Parijs woog de druk op de toeristische sector sterk door op de foodservicemarkt. Pro à Pro merkt dat de markt zich daar herpakt en ziet er zijn resultaten opnieuw in stijgende lijn gaan.

Pro à Pro verkocht aan Metro Group

In juli 2016 tekende Colruyt Group een akkoord met Metro Group voor de verkoop van Pro à Pro. De Franse foodservicemarkt kent een sterk consolidatieproces. Daarom bracht Colruyt Group de strategische mogelijkheden van Pro à Pro in kaart. De groep meent dat de groeiplannen van het Franse foodservicebedrijf het best kunnen gerealiseerd worden door de business te combineren met die van een sterke en complementaire marktspeeler. Colruyt Group is ervan overtuigd dat Metro Group de toekomstige groei van Pro à Pro zal ondersteunen, met behoud van de merknaam.

De verkoop van Pro à Pro werd gefinaliseerd op 1 februari 2017. Op die datum werd de volledige eigendom van de Franse foodservice business overgedragen aan Metro Group.

De transactie omvat de merknaam en de operationele activiteiten, evenals de distributiecentra, de logistieke platformen en het vrachtwagenpark van Pro à Pro.

Blijven investeren in de toekomst

Pro à Pro breidde zijn distributiecentrum in Chaponnay, net onder Lyon, uit met 3.000 m² en heeft zo meer ruimte voor droge en vooral verse producten. De totale oppervlakte is nu 9.000 m². Pro à Pro zal in het komende boekjaar ook de site in Saint-Gilles in Bretagne uitbreiden met 3.000 m². Het foodservicebedrijf wil nog meer focussen op verse producten en optimaliseerde daarom ook zijn assortiment. Pro à Pro kiest bewust voor verse producten met een grotere toegevoegde waarde, zoals luchtledig verpakte charcuterie, kwaliteitsvlees en kazen. Daarnaast investeerde Pro à Pro in 37 nieuwe vrachtwagens, zowel ter vervanging als ter uitbreiding van het vrachtwagenpark.



Met een eigen opleidingsvrachtwagen geeft Pro à Pro in heel Frankrijk vorming aan verkopers en technische medewerkers.

Koken en vergaderen op wielen

Pro à Pro gebruikt sinds december 2016 een eigen opleidingsvrachtwagen om zijn medewerkers, leveranciers en klanten in heel Frankrijk op de hoogte te houden van de laatste ontwikkelingen. Het foodservicebedrijf kan in de vrachtwagen opleidingen geven aan verkopers en technische medewerkers op hun werkplaats. De vrachtwagen heeft een lengte van 16,5 m en omvat een professionele keuken van 29 m² en een vergaderzaaltje van 10 m².

Bedankt

Pro à Pro heeft vijftien jaar deel uitgemaakt van Colruyt Group. Een mooie periode waarop de groep bijzonder tevreden terugblijkt. Dankzij de inzet en motivatie van zijn medewerkers is Pro à Pro tussen 2001 en 2017 uitgegroeid tot een belangrijke speler op de Franse foodservicemarkt. De beslissing om Pro à Pro te verkopen was niet eenvoudig. Colruyt Group en Metro Group hebben samen constructief en respectvol naar de best mogelijke oplossing gezocht, met aandacht voor alle medewerkers en stakeholders. Zo krijgt Pro à Pro duidelijke perspectieven voor de toekomst en kan het, gesteund door de expertise van Metro Group, uitgroeien tot een van de grootste spelers op de Franse foodservicemarkt.

“ Dankzij de inzet en motivatie van zijn medewerkers is Pro à Pro tussen 2001 en 2017 uitgegroeid tot een belangrijke speler op de Franse foodservicemarkt ”

OVERIGE ACTIVITEITEN

De omzet van de overige activiteiten bedroeg EUR 638,2 miljoen (+ 7,6%). De overige activiteiten omvatten DATS 24, Eoly en de participaties in offshore windparken. Ook de externe omzet van Symeta is opgenomen in de overige activiteiten. Lees meer daarover op blz. 100.

83 DATS 24

85 Eoly

87 Offshore windparken

Bij **DATS 24** tanken klanten altijd en overal voor **lage prijzen**. De brandstofspecialist van Colruyt Group onderscheidt zich met zijn **groen en duurzaam beleid**. 70% van de stations ligt naast een winkel van de groep. Zo besparen klanten 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 ze 12% minder CO₂ uit, 70% minder stikstofoxiden (NOx) en 95% minder fijn stof. Bovendien stoten CNG-wagens geen benzeen of andere schadelijke stoffen uit en veroorzaken ze geen roet.

1972

EUR 585,7 miljoen
omzet (+ 8,0%)

118
tankstations (47 met CNG)

42
medewerkers in VTE (+ 5)

Slim tanken

dats24.be

DATS 24



DATS 24 heeft een mooi boekjaar achter de rug. Ondanks de stagnerende markt voor fossiele brandstoffen en de scherpe prijsconcurrentie ging de omzet omhoog met 8%. De omzetstijging is toe te schrijven aan de opening van zes nieuwe tankstations, de uitbreiding van het CNG-netwerk met twintig stations en een stijging van de pompprijzen met 5,5%. Ook de verkochte volumes en het aantal klanten stegen licht. De marge en de bedrijfskasstroom blijven stabiel. Daarnaast gaan steeds meer bedrijven een samenwerking aan met DATS 24. Het aantal b2b-klanten groeit voortdurend. Vooral de lage prijzen, de persoonlijke service en de duurzame aanpak vallen in de smaak.

Voor het komende boekjaar voorziet DATS 24 de opening van zes nieuwe tankstations en komen er 25 CNG-stations bij. Op termijn wil de brandstofspecialist groeien naar een tweehonderdtal tankstations in België, evenwichtig gespreid over het hele land.

Opnieuw ISO 14001-certificeerd

In 2016 kreeg DATS 24 voor het vierde jaar op rij het ISO 14001-certificaat voor zijn milieumanagementsysteem. Bedrijven krijgen dit certificaat als ze verregaande inspanningen doen voor het milieu. De nieuwe ISO-norm had strengere eisen dan vorig jaar, maar DATS 24 kreeg bij de audit geen enkele opmerking en is een van de weinige brandstofleveranciers met dit certificaat. Het ISO 14001-certificaat is voor DATS 24 een waardevolle erkenning

van zijn rigoureuze milieubeleid.

De brandstofspecialist monitort zijn impact op het milieu continu en besteedt veel aandacht aan de hygiëne, veiligheid en brandstofkwaliteit in zijn tankstations.

ISO 14001
BUREAU VERITAS
Certification





De verdubbeling van het Belgische CNG-wagenpark is mee te danken aan de inspanningen van DATS 24



Nieuwe huisstijl verder uitrollen

DATS 24 rolde dit boekjaar de nieuwe huisstijl van zijn tankstations verder uit. De nieuwe stijl is fris en modern. Tegelijkertijd zijn de stations veilig, groen en proper. Met onder meer eenvoudigere brandblusapparaten, ergonomische vuilbakmeubels en antislipmatten op het tankeiland wil DATS 24 tanken nog makkelijker maken. 60% van de stations is intussen gerestyled. In de loop van het nieuwe boekjaar krijgen de overige tankstations een fris kleedje.

Eerste CNG-station in Wallonië

DATS 24 opende in april 2016 zijn eerste CNG-station in Wallonië, in Gosselies bij Charleroi. Daarna volgden nog drie stations: in Eigenbrakel, Namen en Ghislenghien. Op het einde van dit boekjaar waren er in België 72 CNG-stations, waarvan 47 van DATS 24. De brandstofspecialist plant tegen maart 2018 nog 25 bijkomende CNG-tankstations in België, waarvan een aanzienlijk deel in het zuiden van het land. Daarnaast wil DATS 24 ook zijn netwerk van traditionele tankstations verder uitbouwen in Wallonië.

DATS 24 faciliteert transitie naar groene brandstoffen

2016 was een uitstekend jaar voor CNG-voertuigen. Het Belgische wagenpark verdubbelde in 2016 van 2.600 naar 5.400 wagens. Die mooie stijging is mee te danken aan het groeiende CNG-netwerk en de marketingcampagnes van DATS 24. Daarnaast betalen bestuurders van CNG-wagens in Vlaanderen geen belasting op inverkeerstelling (BIV) en geen jaarlijkse verkeersbelasting.

Intussen rijdt meer dan een kwart van de bedrijfsvoertuigen van Colruyt Group op alternatieve energie. Het gros daarvan zijn CNG-wagens. Lees meer over de inspanningen van de groep voor duurzame mobiliteit op blz. 34-35 en 37. DATS 24 houdt nauwgezet de evolutie van nieuwe technologieën in het oog en investeert voortdurend in onderzoek, om zo de toegang van zijn klanten tot groene brandstoffen verder te faciliteren. De brandstofspecialist bereidt momenteel de opening van zijn eerste publieke waterstofstation voor.

Netwerk van elektrische laadpalen

DATS 24 is gestart met de uitbouw van een netwerk van elektrische laadpalen, na het geslaagde pilootproject van Eoly. Daarin konden klanten hun elektrische wagen gratis opladen bij een aantal winkels van Bio-Planet in ruil voor hun feedback en deelname aan een marktonderzoek rond duurzame mobiliteit. Op 31 maart 2017 staan er laadpalen van DATS 24 bij veertien Bio-Planet-winkels en bij Cru Wijnegem en Spar Diest. De brandstofspecialist installeert het komende boekjaar nog veertig nieuwe laadpalen bij Colruyt-winkels. Op termijn komen er ook aan alle filialen van Bio-Planet elektrische laadpalen.

Het online gebruikersplatform en de laadpas werden net na het afsluiten van het boekjaar gelanceerd. Klanten betalen EUR 1 per maand en laden hun wagen tijdens het winkelen voor EUR 0,25 per kWh. Dat komt overeen met het gemiddelde thuis tarief, maar hun wagen laadt bij DATS 24 tot acht keer sneller dan thuis. De brandstofspecialist blijft de komende jaren investeren in elektriciteitspalen en zal zijn netwerk uitbreiden in functie van de groeiende markt.



Eoly, de duurzame-energieproducent van Colruyt Group, wekt groene stroom op via windturbines, zonnepanelen en warmtekraftkoppeling. Hiervoor vertrouwt Eoly op bestaande technologieën en experimenteert het tegelijk met innovatieve technieken zoals waterstof om klaar te zijn voor de toekomst.

Eoly levert duurzame stroom aan de ondernemingen van Colruyt Group en aan externe bedrijven. Het energiebedrijf onderscheidt zich als een betrouwbare en transparante leverancier en streeft ernaar om samen met zijn klanten hun energieverbruik te verlagen en energievoorzieningen te verduurzamen. Op termijn wil Eoly uitsluitend zelfgeproduceerde groene stroom aanbieden. Zo'n 25% van de energie die de leverancier aanbiedt, komt voort uit eigen productie. De rest koopt het aan op de groothandelsmarkt. Eoly wil in de toekomst voldoende stroom produceren om de volledige energiebehoefte van Colruyt Group te dekken.

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

EOLY

COLRUYTGROUP ENERGY

Eoly blijft verder investeren in zijn productiecapaciteit. Dit boekjaar kwamen er twee nieuwe turbines bij. De windturbine op de site Stroppen is operationeel sinds mei 2016 en produceert jaarlijks 6.500 MWh groene energie voor onder meer Colruyt Group Fine Food Meat. De turbine heeft een vermogen van 3,4 MW, goed voor een jaarlijkse CO₂-reductie van 2.000 ton. Sinds december 2016 is ook de windturbine op de site van het Colruyt-distributiecentrum in Ollignies operationeel. Met een vermogen van 2 MW zal ze jaarlijks 4.700 MWh stroom opwekken en 1.450 ton CO₂ besparen. De twee nieuwe turbines brengen het totaal op elf.

Eoly is net voor het afsluiten van het boekjaar gestart met de bouw van drie nieuwe windturbines op de site Dassenveld. De turbines hebben een tiphoogte van 150 meter. Eén ervan heeft een vermogen van 2 MW, de andere twee een vermogen van 3,4 MW. Het windpark zal het jaarlijks equivalent stroomverbruik van 5.100 gezinnen opwekken en reduceert de CO₂-uitstoot met 5.500 ton per jaar. Momenteel lopen er vergunningsprocedures voor windparken in Frasnes-lez-Anvaing, Vrerren en langs de A8 in Rebaix/Bouvignies. Er zijn ook drie bijkomende turbines gepland bij het distributiecentrum in Ollignies.

Eerste externe b2b-klanten

Eoly zette dit boekjaar verdere stappen als externe energieleverancier. De energiespecialist leverde al groene stroom aan de ondernemers van Retail Partners Colruyt Group en ZEB-winkels, maar werkt nu ook samen met enkele privébedrijven uit de productiesector. Eoly garandeert in alle transparantie een stabiel aanbod groene energie tegen marktconforme prijzen. Voor zijn professionele klanten lanceerde de duurzame-energieleverancier in het voorjaar van 2017 een nieuw b2b-portaal. Daar vinden klanten een duidelijk overzicht van de evolutie, de kosten en de onderdelen van hun energiefactuur.

Partnership met Nobelwind

Een deel van de elektriciteit die Eoly aan zijn klanten aanbiedt, wordt aangekocht op de groothandelsmarkt. Hiervoor levert de duurzame-energieleverancier garanties van oorsprong in bij de Vlaamse energieregulator (VREG). Eoly gebruikt in de eerste plaats zijn eigen certificaten, maar zal in de toekomst ook garanties van oorsprong van het offshore windpark Nobelwind kopen. Zo zijn klanten zeker dat ze 100% duurzame stroom krijgen,



geproduceerd op Belgische bodem. Colruyt Group heeft via de holding Parkwind een participatie van 24,7% in Nobelwind. Lees meer over Nobelwind en Parkwind op blz. 87-88.



Offshore windparken



Colruyt Group blijft geloven in 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. De holding zet zich ook in voor verschillende **innovatieve initiatieven**. Einde 2016 had Colruyt Group via Parkwind een indirect belang in de operationele windparken Belwind (24,70%), Northwind (18,04%) en Nobelwind (24,70%). De investering in Parkwind Group werd op basis van deze deelnemingspercentages verwerkt in de **resultatenrekening van Colruyt Group over het boekjaar 2016/17**. Korys, de familieholding van de familie Colruyt, en de Vlaamse overheid (via de Participatie Maatschappij Vlaanderen) participeren ook in Parkwind.

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.

Hoewel 2016 een jaar was met gemiddeld minder winduren, hebben de turbines van Belwind en Northwind opnieuw een heel hoge beschikbaarheid gehaald. Die beschikbaarheid lag zelfs hoger dan het vooropgestelde gemiddelde. Het windpark Belwind werd in 2010 opgestart, telt 56 turbines en heeft een capaciteit van 171 MW (Megawatt). Sinds begin 2016 produceert ook de GE Haliade demoturbine (6 MW), die is opgesteld in de Belwind-concessie, groene stroom. De 72 turbines van windpark Northwind produceren elektriciteit sinds 2014 en hebben elk een capaciteit van 3 MW. Sinds januari 2017 zijn ook de eerste turbines van Nobelwind opgestart. In totaal telt Nobelwind 50 turbines met een totaal vermogen van 165 MW.

Parkwind bezit ruim 41,08% van de Nobelwind-aandelen. Het Japanse conglomeraat Sumitomo Corporation bezit 39,02%. Het Nederlandse beleggingsfonds Meewind heeft 19,90% in handen. De aandeelhouders van Northwind zijn Aspiravi, Parkwind en Sumitomo Corporation voor respectievelijk 40%, 30% en 30%.

Grotere participatie van Parkwind in Belwind

Het Japanse conglomeraat Sumitomo Corporation heeft in maart 2017 zijn participatie van 39,02% in Belwind verkocht aan Parkwind en Meewind. Bij het afsluiten van het boekjaar heeft Parkwind een belang van 78,54% in Belwind. Het Nederlandse beleggingsfonds Meewind heeft 21,46% in handen.

Opportunities binnen en buiten Europa

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. Parkwind wil zijn expertise ook inzetten in andere markten en kijkt daarom continu naar opportuniteiten in het buitenland, zowel in Europa als internationaal.

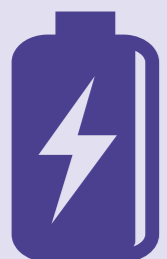
Eoly Coöperatie: een groot succes

Eoly Coöperatie heeft er een goede start opzitten. Deze cvba werd in februari 2017 gelanceerd voor particulieren die mee willen investeren in toekomstige windturbines en de eerste kapitaalophaling was een succes. De inwoners van Halle en Beert hadden als eersten een maand lang de kans om in te tekenen. Zij investeerden 40% van het kapitaal. Daarna konden ook andere geïnteresseerden instappen. In amper zes weken was de financiering rond: de coöperatie haalde EUR 4 miljoen op dankzij 1.200 particulieren. Met de coöperatie wil Eoly buurtbewoners zo nauw mogelijk betrekken bij de windturbines en het draagvlak voor groene energie vergroten.

Oudste windturbine wordt ontmanteld

Na achttien jaar energieproductie werd de V66-windturbine op de site van het distributiecentrum Dassenveld in Halle stopgezet. Na een onvoorziene panne in de tandwielkast bleken de kosten voor de reparatie niet op te wegen tegen de resterende opbrengsten. In de zomer van 2017 wordt de turbine daarom ontmanteld en daarna gerecycleerd. Het bovenste mastdeel, de gondel, rotor en wieken krijgen een tweede leven in een opleidingscentrum. De turbine was in 1999 de eerste windturbine van Colruyt Group en toen ook de grootste in België, met 70 m hoogte en 1,65 MW vermogen. Volgend boekjaar komen er drie nieuwe windturbines bij op de site Dassenveld.

31.400 MWh
de totale energieproductie
van 1999 tot 2017



9.600 ton
CO₂
vermeden tijdens
de totale levensduur

Inzetten op waterstof

Colruyt Group heeft zijn waterstofstation op de site Dassenveld opnieuw uitgebreid. Het station heeft nu de capaciteit om 200 toestellen te bedienen en de logistieke diensten kunnen nu ook binnen waterstof tanken voor hun transpalletten. Daarnaast zorgde Eoly voor een directe lijn naar het tankstation van DATS 24. Zo kunnen beide partners samen de voorbereiding van het eerste publieke waterstofstation van DATS 24 verder faciliteren. Lees meer over de voordelen van waterstof als brandstof op blz. 35.

Netstabiliteit mee bewaken

Op vraag van de overheid en netbeheerder Elia bewaakt Eoly sinds dit boekjaar mee de netstabiliteit. De groene energiespecialist zet daarvoor een deel van zijn gecontracteerd vermogen in Halle in als reserveproduct. Als er een grote afwijking is tussen de stroomproductie en het verbruik, kan in extreme gevallen de stroom uitvallen. Als er zo'n onevenwicht dreigt, biedt Eoly zijn vermogen aan om de positieve en negatieve pieken op te vangen.

178
**het totale aantal
 windturbines
 van Belwind, Northwind
 & Nobelwind**

Bouw van Nobelwind afgerond

Sinds januari 2017 produceren de eerst aangesloten turbines in het windpark Nobelwind stroom. 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. Parkwind verwacht dat alle turbines in het windpark tegen mei 2017 volledig operationeel zijn. Vanaf dan staat het bedrijf twintig jaar lang in voor de uitbating van Nobelwind. Het Operations & Maintenance-team in Oostende kreeg hiervoor de nodige versterking van een vijftal nieuwe medewerkers.

Nobelwind brengt zijn elektriciteit op het Belgische net via een gemeenschappelijke stroomkabel met windpark Northwind. De verbinding van twee grote offshore windparken met één elektriciteitskabel is een primeur. Ondanks de technische uitdagingen is de bouw van Nobelwind volledig volgens planning en binnen het vooropgestelde budget uitgevoerd, zonder noemenswaardige problemen. De NV Nobelwind startte in mei 2016 met de bouw van het gelijknamige windpark voor de Belgische kust. De eerste turbines werden geïnstalleerd in oktober 2016.

Wachten op verdere stappen voor Northwester 2

Colruyt Group heeft een rechtstreeks belang van 30% in het windpark Northwester 2 op 50 kilometer van de Belgische kust. Colruyt Group wacht, samen met de andere partners in het project, een definitieve beslissing over het toekomstig ondersteuningsmechanisme van de overheid af om de finale ontwikkeling op te starten. Northwester 2 kan een capaciteit van maximaal 224 MW bouwen in de grootste concessiezone in de Noordzee.

Expertise delen in Blauwe Cluster

Colruyt Group en Parkwind hebben dit boekjaar de nieuwe, overkoepelende vzw Blauwe Cluster mee opgericht. Die nieuwe Vlaamse speerpuntcluster wil dé referentie zijn voor aquacultuur en duurzame innovatie in de Belgische Noordzee. Blauwe Cluster focust op drie pijlers: kustverdediging in functie van het klimaat, duurzame zeevoeding en groene energie uit de zee. Alle Vlaamse bedrijven en projectgroepen kunnen bij de speerpuntcluster terecht voor ondersteuning. Dankzij zijn voortrekkersrol in Blauwe Cluster kan Colruyt Group waardevolle inzichten opdoen en tegelijk duurzame aquacultuur verder stimuleren.



Blauwe Cluster ondersteunt onder meer Edulis, een studieproject rond mosselkweek in offshore windparken. Zowel Colruyt Group als de NV Belwind zijn lid van het Edulis-consortium. Dankzij nieuwe technieken is het nu mogelijk om diep in zee mosselen te kweken op een lange lijn met touwen. De eerste testlijn in het windpark Belwind wordt uitgezet in september 2017. Het consortium krijgt daarvoor subsidies van het Europees Visserijfonds.

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.

- 90 Technics, Real Estate & Energy
- 92 Business Processes & Systems
- 94 Corporate Marketing
- 96 People & Organization
- 98 In Contact
- 99 Finance
- 100 Customer Communication & Experiences
- 102 Colruyt Group Academy
- 104 Colibri Foundation



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 Franse Dreamland-winkels. De partner ondersteunt de groei van de groep en levert efficiënt vakwerk.

Technics, Real Estate & Energy onderscheidt zich met zijn streven naar **duurzame, innovatieve oplossingen** en gaat vaak veel verder dan wettelijk verplicht. De technische dienst 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. Samen **ontwerpen, bouwen, verbouwen en onderhouden** ze winkels, kantoorgebouwen, tankstations, distributiecentra etc. En ze beschermen ze tegen brand of diefstal. Daarnaast onderhouden ze voertuigen en machines en voeren ze installatie- en herstelwerken uit. Tot slot maakt Technics, Real Estate & Energy gebouwen **milieu-efficiënter** door systematisch duurzame technieken toe te passen en de milieuhuishouding minutieus op te volgen.



Fine Food Meat 2: bouwen voor de toekomst

Technics, Real Estate & Energy ontwierp en realiseerde de innovatieve en multifunctionele productiesite Fine Food Meat 2. De interne technische dienst besteedde bij het ontwerp en de uitvoering speciale aandacht aan duurzaamheid en hygiëne. De site gaat in de meeste gevallen verder dan de wettelijke vereisten. Fine Food Meat 2 kreeg bijvoorbeeld heel geavanceerde vacuüm- en persluchtinstallaties, om een maximale hygiëne en houdbaarheidsduur te garanderen voor elk product.

Fine Food Meat 2 heeft verschillende temperatuurzones met eigen klimaatvereisten. Dankzij ammoniak- en CO₂-koelinginstallaties en een hoogefficiënte warmtepomp op natuurlijke koelmiddelen kan de temperatuur in elke zone nauwkeurig gereguleerd worden. Daarnaast is het hele gebouw brandveilig door een uitgebreid sprinklersysteem, goed voor 14 km aan waterleidingen. De rookmelders kunnen waterdamp en echte rook van elkaar onderscheiden. Lees meer over Fine Food Meat 2 op blz. 68.

Jaarlijks zal de PURA-installatie ruim 10.600 m³ regenwater zuiveren tot drinkwater

PURA-installatie voor Fine Food Meat

Technics, Real Estate & Energy tilde dit boekjaar de waterzuiveringsinstallatie voor Fine Food Meat naar een nog hoger niveau. Het vleesverwerkend bedrijf zuivert en hergebruikt zijn afvalwater al sinds 2014, goed voor ongeveer 81.000 m³ water per jaar. Medewerkers van Technics, Real Estate & Energy ontwierpen en realiseerden een nieuwe installatie. PURA (Purification of Rainwater) zuivert het verzamelde regenwater van de site tot drinkbaar water. De waterkwaliteit is zo hoog dat het water meteen gebruikt wordt in de productie van Fine Food Meat. Jaarlijks zal de PURA-installatie ruim 10.600 m³ regenwater zuiveren tot drinkwater.

Lage-energie winkels

Colruyt Group zal de komende twaalf jaar al zijn winkels die gebouwd werden voor 2007 energetisch opwaarderen. Het doel is om in 2029 alleen nog lage-energie winkels te hebben. De daken, vloeren en muren worden geïsoleerd en het gebouw wordt volledig luchtdicht gemaakt, zodat de warmte die vrijkomt uit het koelingssysteem gebruikt kan worden om de winkel te verwarmen. De groep zal ook alle administratieve gebouwen en technische lokalen de komende jaren renoveren en inrichten volgens de Colruyt Group-stijl. Lees meer over efficiënte koelsystemen op blz. 34.



Brandoefening in Halle

In oktober 2016 organiseerde Colruyt Group samen met de stad Halle, de brandweerzone Vlaams-Brabant-West, de politiezone Zennevallei en de Civiele Bescherming een grootschalige brandoefening op de site Dassenveld. Naast een distributiecentrum en een retourcentrum staan er een waterstoftankstation, een windturbine en een CNG-tankstation. Al die factoren maken van de site een interessante testlocatie. De brandoefening was een succes: alle procedures in het crisisplan verliepen volgens verwachting.

T&I bouwt innovatiesite

Dit boekjaar startte Technics, Real Estate & Energy zijn eigen innovatiesite, waar het experimenteert met nieuwe technieken zoals 3D-printing en virtual reality. In die veilige testomgeving zetten medewerkers ideeën om in prototypes, die ze daarna meteen kunnen uitproberen en evalueren in demoruimtes. Dankzij de nieuwe aanpak vertaalt de technische dienst ideeën en prototypes veel sneller en efficiënter naar concrete realisaties in de winkels.

Efficiëntere organisatiestructuur

Technics, Real Estate & Energy heeft zijn organisatiestructuur herbekeken. Sinds dit boekjaar is telkens één afdeling verantwoordelijk voor de hele levenscyclus van een installatie of gebouw, van studie tot ontmanteling. De samenvoeging van studie, realisatie, depannage en onderhoud zorgt voor een belangrijke synergie van kennis. De theoretische kant van een project is nu gekoppeld aan de praktijk, waardoor groeien en

doorgroeien gefaciliteerd wordt. Bovendien verhogen zo ook de betrokkenheid, het verantwoordelijkheidsgevoel en het kostenbewustzijn van de medewerkers.

Supermarkt wonen

Colruyt Group zet in stedelijke omgevingen steeds meer in op supermarkt wonen: de integratie van woningen in winkelgebouwen. Zo biedt de groep een duurzaam alternatief voor de traditionele monofunctionele winkels met grote parkings en speelt ze in op de woningschaarste. Zeker in de stad wil de retailer de schaarse ruimte optimaal gebruiken. Dat kan door huisvesting, winkels, groene ruimte en zelfs openbare gebouwen op één plaats te brengen en zo nog meer in het straatbeeld te integreren. Technics, Real Estate & Energy realiseerde al twintig woonprojecten aan winkels van Colruyt Group, onder meer in Halle en Wemmel. Er staan nog twaalf projecten op stapel.



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 analyst over business architect tot software engineer en projectmanager. 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 heeft 935 medewerkers in België, 50 in Frankrijk en 400 in India. De afdeling in India vangt mee het tekort aan IT-profielen in België op en blijft duurzaam groeien. Voor het flexibel inzetten van professionele IT-krachten en het continu binnenbrengen van nieuwe expertise werkt BP&S nauw samen met externe partners.

BP&S beheert meer dan 2.600 servers en 36.000 devices



Colruyt Group ondersteunen en inspireren

Business Processes & Systems is betrokken bij de meeste strategische groepsprogramma's en biedt IT-support aan de verschillende winkelformules en ondersteunende diensten. De afdeling monitort en optimaliseert bijvoorbeeld continu de technologie en software van In Contact. Lees op blz. 98 welke verbeteringen tijdens het voorbije boekjaar werden geïmplementeerd. Daarnaast ondersteunt BP&S onder meer de uitrol van de tweede generatie OKay-winkels en ontwikkelde het een nieuw winkelrondhaalsysteem (WRS) voor Collect&Go. Lees hierover meer op blz. 48.



Technische ondersteuning voor XTRA

BP&S speelde een belangrijke rol bij de lancering van Xtra. De afdeling was mee verantwoordelijk voor de creatie van verschillende websites, de Xtra-app en de daaraan gekoppelde databanken en inschrijvingstool. BP&S gebruikte daarvoor verschillende nieuwe technologieën en processen en werkte samen met enkele externe specialisten. Daarnaast paste BP&S de infrastructuur aan, verhoogde het de capaciteit en beveiliging van zijn systemen en installeerde het draadloos internet voor de klanten in alle winkels. Ook de kassasystemen werden aangepast of vervangen.



Uitwisseling tussen België en India

CEO Jef Colruyt, directeur Finance Marc Hofman en directeur BP&S Peter Vanbellingen openden in de zomer van 2016 officieel het National Digital Literacy Centre in Hyderabad. Daar krijgen intussen meer dan 800 studenten een digitale opleiding. BP&S Hyderabad ging een samenwerking aan met twee ngo's om onderwijs te voorzien voor kansarme en andersvalide studenten. De groep neemt zo ook in India zijn maatschappelijke rol op. Daarnaast huldigde de Belgische delegatie de gloednieuwe 'Colruyt Room' in. Die toont de geschiedenis van de groep en brengt de evolutie van BP&S Hyderabad in beeld.

BP&S vindt uitwisseling tussen België en India heel belangrijk: via een beurtrol zijn er continu een veertigtal werknemers van BP&S Hyderabad aanwezig in België. De Belgische medewerkers reizen ook regelmatig naar India voor overleg. Dat zorgt voor een betere samenwerking en voor een vlottere communicatie.

HR-award voor Colruyt India

De afdeling van BP&S in Hyderabad is op het jaarlijkse World HRD Congress bekroond met een award voor de betrokkenheid van de medewerkers en werd uitgeroepen tot beste regionale werkgever. Colruyt Group vertrekt ook in India vanuit zijn eigen waarden, zoals samenhang, eenvoud en respect. De menselijke aanpak en de work-life-balance bij Colruyt Group worden door de medewerkers van BP&S Hyderabad heel erg geapprecieerd.

Geslaagde disasteroefening

Begin februari voerde BP&S een geslaagde IT-disasteroefening uit. Ongeveer 120 medewerkers oefenden zo de actieplannen in die uitgevoerd moeten worden bij een grote ramp in een van de twee belangrijkste datacenters. Om 5.30 u. werden een duizendtal IT-servers in één datacenter stopgezet. Door gebruik te maken van de testsystemen waren de belangrijkste toepassingen om 9 u weer volledig beschikbaar. Die werden grondig gecontroleerd om de impact naar winkels en logistiek minimaal te houden. Dankzij de succesvolle disasteroefening is BP&S nog beter voorbereid op een eventuele ramp in de datacenters.

Inzetten op innovatie

Business Processes & Systems volgt continu de nieuwste IT-trends en technologische ontwikkelingen op. De afdeling is aanwezig op internationale beurzen en werkt samen met universiteiten. BP&S onderzoekt zo onder meer de toepasbaarheid van artificiële intelligentie, spraaktechnologie en Blockchain voor Colruyt Group.

Een mooi voorbeeld is het experimenteren met virtual reality. De afdeling Research & Development & Innovation bouwde de Spar-winkel van Bokrijk exact na in 3D. Met een virtual reality-bril kan je de winkel beleven, uittesten en evalueren, net zoals in het echt. VR laat toe om nieuwe winkelconcepten volledig digitaal te ontwikkelen en te testen, wat veel budgetvriendelijker, efficiënter en sneller is dan een fysieke testwinkel. BP&S onderzoekt ook verschillende mogelijkheden om vergaderingen efficiënter te doen verlopen. Zo liepen er dit boekjaar onder meer projecten rond virtuele vergaderassistenten, realistisch vergaderen op afstand en slimme vergaderzalen.



BP&S volgt continu de nieuwste IT-trends en technologische ontwikkelingen op de voet



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.



Multistakeholdercampagne voor XTRA

Corporate Marketing bedacht voor de lancering van Xtra de overkoepelende campagne en tekende de krijtlijnen uit voor de marketingteams van de negen winkelformules. Daarbij was het vooral belangrijk om Xtra voor te stellen als een gemeenschappelijk verhaal. Colruyt Group, de verschillende winkelformules en de klanten moesten zich kunnen identificeren met de nieuwe klantenkaart. Corporate Marketing coördineerde de campagne, bewaakte de groepsidentiteit en zorgde ervoor dat alle winkelformules op een consistente manier over Xtra communiceren.



Boni Selection innoveert met drinkmaaltijd Appetit

Colruyt Group introduceerde dit boekjaar Appetit, een makkelijke, volwaardige drinkmaaltijd op basis van haver en fruit. Appetit biedt mensen met een drukke levensstijl een voedzamer alternatief dan ongezonde tussendoortjes. Met deze lancering vult Colruyt Group een leemte in de markt die gedetecteerd werd dankzij klantenbevestigingen door het marktonderzoeksteam bij Corporate Marketing. Appetit is het resultaat van eigen research en productontwikkeling en kwam meteen via het huismerk Boni Selection op de markt. Lees meer over de samenwerking waardoor Appetit tot stand kwam op blz. 68 bij Fine Food.



De vrachtwagens die de Colruyt-winkels bevoorraden, zitten in een nieuw fris kleedje.

790 opleggers in een nieuw kleedje

Colruyt Group heeft zijn volledige vloot Belgische opleggers opnieuw bestickerd in de huisstijl van Colruyt, OKay, Bio-Planet, Collect&Go, Spar, Dreamland, Dreambaby en Solucious. Ook de tankwagens van DATS 24 kregen een nieuw kleedje. Alle opleggers dragen nu duidelijk de handtekening van Colruyt Group. Corporate Marketing coördineerde het project, bewaakte de groepshuisstijl en zorgde voor de herkenbaarheid ervan over de verschillende winkelformules heen.

De meeste opleggers kregen een permanent ontwerp. Colruyt reserveerde een kwart van zijn vloot voor seizoensgebonden campagnes. De gerestylede opleggers komen tussen juli 2016 en december 2017 geleidelijk aan in het verkeer. De 136 nieuwe opleggers die Colruyt Group dit boekjaar aankocht, werden meteen in het nieuwe kleedje gestoken.

Nieuwe verpakkingen voor de huismerken

Samen met de leveranciers van Colruyt Group heeft Corporate Marketing de omverpakkingen van de huismerken vernieuwd. Deze opfrissing zorgt voor een verbeterde zichtbaarheid, ergonomie en efficiëntie. De nieuwe omverpakkingen zijn schapklaar en vereenvoudigen zowel het transport als de opslag en herbevoorrading. Daarnaast zijn ze ook voor de medewerkers veiliger dankzij hun stevigheid, de eenvoudige perforaties en het ergonomische gewicht.

Ieder huismerk kreeg een omverpakking die past bij de merkidentiteit: wit voor Everyday, een natuurlijke bruine kleur voor Boni Selection Bio en een gekleurde doos in lijn met de productverpakking voor Boni Selection. De nieuwe dozen zijn makkelijk herkenbaar, versterken de merkuitstraling en brengen eenvoud in de stapelplaatsen en de winkelrekken.

Vereenvoudigde merkarchitectuur

Ook in de verpakkingen van de sterke dranken trekt Colruyt Group zijn merkvereenvoudiging verder door. De eigen merken in sterke drank worden voortaan gebundeld onder het overkoepelende merk Marie Galante. Elk type drank behoudt wel zijn eigenheid en productbeleving. De groep zet zo in op transparante huismerken en op aantrekkelijke, frisse verpakkingen. Lees ook meer over de vernieuwde wijnetiketten van Fine Food Wine op blz. 69.

Colruyt Group verkozen tot sterkste merk van 2017

Voor het tweede jaar op rij is Colruyt Group uitgeroepen tot 'Best Corporate Brand' of sterkste bedrijfsmerk van België. Onderzoeksbureau GfK bevroeg in oktober 2016 ruim duizend consumenten, zonder tussenkomst van een jury. Het onderzoek berekent de kracht van merken op basis van hun reële economische succes en de emotionele perceptie door de consument. Uit het onderzoek blijkt dat klanten zich identificeren met de groep en er een sterke band mee voelen. Ook in de categorie 'Beste Digitale Merk' behoorde Colruyt Group tot de finalisten. Voor Colruyt Group is de prijs vooral een bekroning van de constante inzet van al zijn medewerkers.

Daarnaast heeft Colruyt voor de zesde keer in zeven jaar de beste reputatie van 25 grote Belgische bedrijven, met een totaal van 80,1 punten. Lees meer daarover op blz. 46 bij Colruyt.

People & Organization

People & Organization

coördineert en ondersteunt het personeelsbeleid van Colruyt Group. De verschillende afdelingen hebben één 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 preventie, coaching werkvereenvoudiging en een 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, remuneratie, persoonlijke groei, gezondheid en vakmanschap.

Daarnaast werkt People & Organization nauw samen met **Colruyt Group Academy**. 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. 100-101.

Dit boekjaar
wierf
Colruyt Group



3.385
medewerkers aan



De affiche van Start2Re-Tale hing op in verschillende hogescholen en universiteiten.

Start2Re-Tale zoekt leidinggevend talent

Colruyt Group lanceerde als eerste retailer een opleidingsprogramma op maat van pas afgestudeerde jongeren met leidinggevend potentieel. Tijdens Start2Re-Tale maken tien jongeren tien weken lang intensief kennis met leidinggeven, hun eigen competenties en de retailsector. Colruyt Group ontwikkelde dit traject op maat van bachelors en masters met aanleg en zin voor leidinggeven. De groep bracht hiervoor de knowhow van ervaren vakmensen en leidinggevend samen met de expertise van interne partners zoals Colruyt Group Academy, het communicatiebureau CCX en Corporate Marketing.

Met Start2Re-Tale wil Colruyt Group de brug slaan tussen het onderwijs en de arbeidsmarkt. Tegelijkertijd wil de groep ook aantonen dat retail heel wat toekomstmogelijkheden biedt voor jongeren. Bij een positieve evaluatie wil de groep dit proefproject vanaf het najaar van 2017 uitrollen op meerdere locaties.

Met Start2Re-Tale wil Colruyt Group de brug slaan tussen het onderwijs en de arbeidsmarkt



195 studenten op zesde jobdag

Op 18 maart vond de zesde jobdag voor hoogopgeleide starters plaats. De laatstejaars masters en bachelors maakten kennis met Colruyt Group en ontdekten de professionele mogelijkheden die de retailgroep biedt via workshops, rondleidingen en gesprekken met medewerkers en selectieverantwoordelijken. Van de 115 starters die vorig jaar naar de jobdag kwamen, werken er nu 21 bij Colruyt Group.

Mooie score in Employer Brand-onderzoek

Colruyt Group behaalde opnieuw een uitstekende score in de zestiende editie van de Randstad Award. Randstad voert jaarlijks een onderzoek uit naar de employer brands van grote Belgische bedrijven in verschillende sectoren. De sterke en constante vooruitgang van Colruyt Group tijdens de voorbije tien jaar is daarin een opvallende en mooie prestatie. De groep scoort vooral sterk op vlak van werkzekerheid, werksfeer, werk-privébalans, financiële gezondheid en aandacht voor milieu en samenleving. Deze goede score is geen momentopname, maar veeleer de erkenning van de continue inzet voor employer branding en van de mooie resultaten van Colruyt Group tijdens de afgelopen jaren. Een sterk werkgeversmerk resulteert in een grotere aantrekkingskracht bij potentiële medewerkers en een lager verloop bij huidige medewerkers.

Medewerkers als ambassadeur

Colruyt Group beschouwt zijn medewerkers als ambassadeurs naar de buitenwereld toe. De retailer is ervan overtuigd dat wie zijn job graag doet, dat uitstraalt op de werkvloer en naar de klanten. Met de hashtag #ColruytGroupie brengen medewerkers hun werktrots ook naar buiten op sociale media. Klanten waarderen de vriendelijkheid van de medewerkers in de winkels van Colruyt Group: in het GfK-zomerrapport staat OKay op de eerste plaats voor het aspect vriendelijkheid, gevolgd door Spar en Colruyt. Lees op blz. 50 meer over de score van Colruyt Group in het GfK-rapport.

Sollicitantenbeleving verbeteren

Dit boekjaar deed de selectieafdeling onderzoek naar sollicitantenbeleving. De groep ontwikkelde een methodiek om repetitief sollicitanten te bevragen. Gedurende het hele

aanwervingsproces kregen sollicitanten vragen over het traject en hoe zij dat ervoeren. Dat leverde heel wat nuttige tips op om het sollicitatieproces bij te sturen en te optimaliseren. Ook de komende jaren zal People & Organization verder inzetten op sollicitantenbeleving.

Daarnaast centraliseerde People & Organization alle stage-aanvragen. Studenten kunnen de beschikbare vakgebieden voortaan raadplegen op jobs.colruytgroup.be en doen ook hun stage-aanvraag via de jobsite. Dat maakt het proces voor studenten een stuk eenvoudiger. Bovendien krijgt People & Organization zo heel wat meer informatie van potentiële stagiairs en kan het kwalitatieve stageplaatsen aanbieden die voldoen aan de verwachtingen van de student en inspelen op de noden van de organisatie.

Partnerships met onderwijsinstellingen verder uitbouwen

People & Organization zet volop in op duurzame samenwerkingen met het hoger en middelbaar onderwijs en stelde daarom dit boekjaar iemand aan om de banden met het onderwijs te versterken. Colruyt Group werkt al geruime tijd samen met verschillende onderwijsinstellingen, zoals KU Leuven Campus Brussel en Katholiek Onderwijs Vlaanderen. De retailer sloot dit boekjaar enkele nieuwe partnerships, onder meer met het Gemeenschapsonderwijs en hogeschool Thomas More. Zo slaat de groep een brug tussen het onderwijs en het werkveld. Colruyt Group biedt zijn expertise aan, organiseert bedrijfsbezoeken en coacht studenten tijdens projecten. Tegelijkertijd toont de groep zich bij afstuderend talent als potentiële werkgever.



In Contact

In Contact verzorgt alle contacten met de klanten van de winkelformules en met medewerkers, leveranciers en andere partners van Colruyt Group in België. Het contactcenter behandelt vragen langs verschillende kanalen: telefoon, e-mail, post, sms, webformulieren, sociale media enzovoort. Voorlopig zijn **telefoon en e-mail** de meest gebruikte kanalen, al ziet In Contact in de toekomst een belangrijke rol weggelegd voor **sociale media en chat**.

De ongeveer **250 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**.

In Contact heeft jaarlijks meer dan **1 miljoen** contacten via e-mail en telefoon



Tijdelijke versterking

Voor de lancering van Xtra sloot In Contact een partnership af met drie externe contactcenters. Die samenwerking moest de toestroom aan vragen over de Xtra-kaart opvangen. Meer dan 3,7 miljoen klanten van Colruyt Group kregen begin april hun nieuwe klantenkaart. Tijdelijke versterking bij In Contact was noodzakelijk om de vragen van duizenden klanten per dag correct en snel te beantwoorden.

Kennis uitwisselen

In Contact werkt nauw samen met de commerciële formules en focust daarbij vooral op kennisuitwisseling. Het beschikt zo over actuele informatie om klanten te helpen en rapporteert terugkerende vragen aan de winkelformules. Met die feedback kunnen zij hun service en processen waar nodig bijsturen en naar een nog hoger niveau tillen.

Verdere professionalisering

In Contact startte dit boekjaar met de integratie van enkele nieuwe tools en

processen. Met een ticketsysteem zal het zijn klanten nog beter kunnen bijstaan. Het contactcenter is volop bezig met de uitrol van een uitgekiend work force managing systeem dat de bezetting regelt in functie van de piekmomenten. Daarnaast werkt In Contact aan slimme routing en aangepaste keuzemenu's die de beller sneller naar een medewerker met de juiste expertise sturen. Deze professionalisering zorgt voor een betere dienstverlening, efficiëntiewinst en kostenbesparingen. Met dezelfde bezetting verwerkte In Contact in 2016 20% meer oproepen dan in 2015.

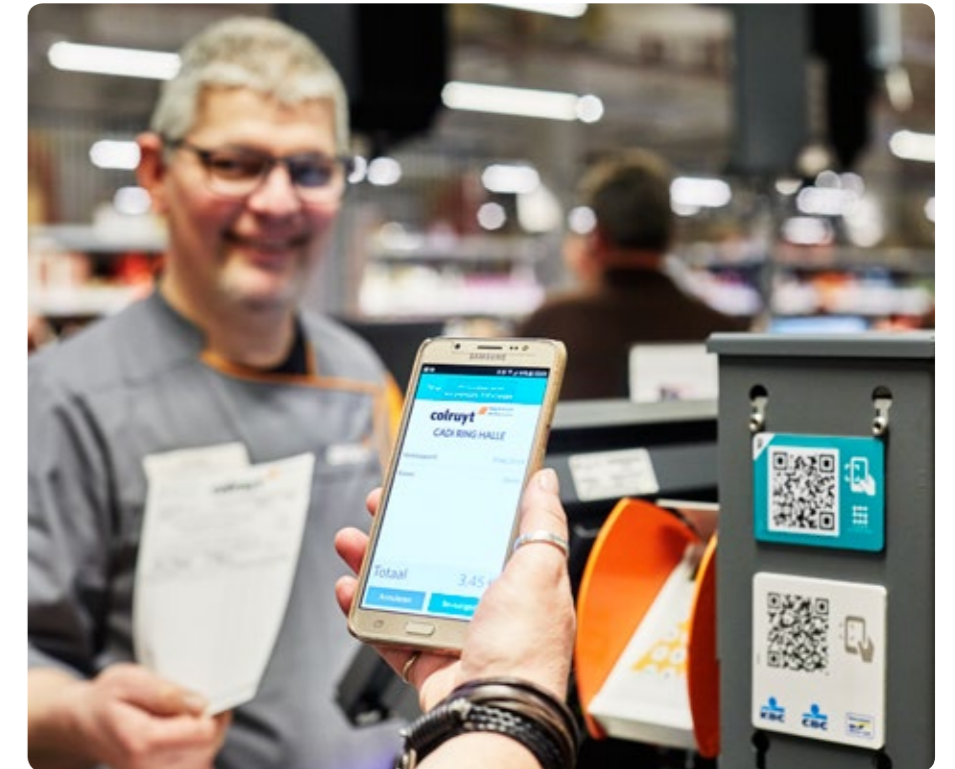
Nog beter bereikbaar

In Contact heeft sinds oktober ruimere contacturen om zijn klanten nog beter te bedienen. Het is voortaan voor klanten elke dag minimaal bereikbaar tussen 8 en 20u. De bezetting wordt afgestemd op de piekuren. In november lanceerde In Contact één algemeen nummer voor alle interne contactcenters. Medewerkers bellen nu voor elke vraag naar hetzelfde nummer.

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 risicobeheer en juridische ondersteuning. De directie telt meer dan 350 medewerkers in België, Frankrijk, India en Luxemburg. Finance bekijkt voortdurend hoe het zijn **efficiëntie en effectiviteit** kan verbeteren om zo zijn dienstverlening naar een nog hoger niveau te tillen.



Finance



Facturen digitaal verwerken

Sinds dit boekjaar worden alle inkomende facturen van Colruyt Group digitaal verwerkt. Dankzij OCR-technologie (optical character recognition) kan Finance de duizenden facturen die dagelijks binnenkomen efficiënter en sneller verwerken. Zo mindert de doorlooptijd en verkleint de papierberg, wat voordelig is voor Colruyt Group en voor zijn leveranciers.

Nieuwe bedrijfsrevisor voor Colruyt Group

Ernst & Young (EY) is de nieuwe commissaris-revisor van Colruyt Group. Omdat de ambtstermijn van KPMG afliep in 2016, startte de Raad van Bestuur het aanbestedingsproces op voor een nieuwe revisor. Offertes van verschillende partijen werden grondig onderzocht door de directie en het Auditcomité. Op hun advies weerhield de Raad van Bestuur de kandidatuur van EY. Na goedkeuring door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders startte het driejarig mandaat in september 2016.

Mobiel betalen is steeds populairder

Sinds dit boekjaar is het mogelijk om in alle winkelformules van Colruyt Group mobiel te betalen. Het aantal mobiele transacties nam de afgelopen twee jaar gestaag toe. Verwacht wordt dat de lancering van Xtra het aantal mobiele transacties sterk zal doen stijgen. Klanten koppelen hun betaalapp eenvoudig aan de Xtra-app en kunnen zo met hun smartphone hun klantenkaart tonen en er tegelijk ook mee betalen.

Klanten konden al sinds 2014 met hun smartphone betalen in de webshops van Collishop, Dreambaby en Dreamland. Sinds 2015 doen ze dat ook in de Colruyt- en OKay-winkels. Vanaf dit boekjaar lukt mobiel betalen ook in de winkels van Bio-Planet, Dreambaby, Dreamland en Spar, en in de afhaalpunten van Collect&Go. Klanten kunnen kiezen tussen drie verschillende betaalapps: SEQR, KBC en Bancontact.

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 offline en online communicatie. CCX blinkt uit in **gepersonaliseerde klantcommunicatie** en brengt de juiste boodschap bij de juiste persoon langs het juiste kanaal.

Customer Communication & Experiences is betrokken bij bijna alle communicaties van Colruyt Group: folders, mailings, campagnes, het personeelsblad, het jaarverslag, websites, apps, videojournaals, webshops, strategieën voor sociale media enzovoort.

Symeta is de print- en documentmanagement-specialist van Colruyt Group en maakt deel uit van CCX. Het vereenvoudigt en optimaliseert **document- en informatiestromen**, beschikt over unieke printtechnologie en is een belangrijke speler in **gespecialiseerde marketingcommunicatie**. Interne klanten zijn goed voor ongeveer 70% van de omzet van Symeta, externe klanten voor 30%. De externe omzet van Symeta is opgenomen onder 'Overige activiteiten'.

CCX is met 673 medewerkers, waarvan 201 externe specialisten en freelancers, het **grootste communicatiebureau** van België.



Symeta

Symeta als externe merknaam

De merknaam Symeta blijft behouden voor de externe activiteiten rond print- en documentmanagement. Als marktreferentie voor gepersonaliseerde klantcommunicatie in België wil de print- en documentmanagementspecialist van Colruyt Group zijn naamsbekendheid en goede reputatie in de grafische sector niet verloren laten gaan. De externe activiteiten van Symeta blijven voor CCX belangrijk: het communicatiebureau houdt zo de vinger aan de pols en kan sneller inspelen op veranderingen. Bovendien dragen de activiteiten ook bij aan het totale resultaat van CCX.

Integratie van NV Symeta in NV Colruyt Group Services

NV Symeta is sinds januari 2017 gefuseerd met NV Colruyt Group Services (CGS). Symeta was een van de enige ondersteunende diensten die nog geen deel uitmaakte van CGS. De fusie maakt de firmastructuur van Colruyt Group eenvoudiger en was dan ook een logische stap. Ook werd er een nieuwe collectieve arbeidsovereenkomst (cao) onderhandeld. Dankzij de fusie wordt alle expertise rond communicatie onder één dak gebracht en kan CCX verder de krachten bundelen om nog efficiënter, effectiever en wendbaarder te werk te gaan.



Multimediale sintactie voor Dreamland

CCX bedacht en realiseerde de succesvolle sintcampagne voor Dreamland. Het communicatiebureau zette verschillende kanalen in: offline dragers, webadvertenties en radio- en televisiespotjes. De grootste sinttekening was het sluitstuk van de campagne. Op een speelse manier maakte de campagne heel wat kinderen warm voor de komst van de Sint. Lees meer over Dreamland en bekijk de sinttekening op blz. 61.



Onmisbare partner voor de lancering van XTRA

CCX gaf verregaande ondersteuning tijdens de uitrol van Xtra. Het communicatiebureau stond in voor de ontwikkeling en uitwerking van alle (klanten-) communicaties, vanuit Xtra en vanuit de betrokken winkels en webshops. Dit unieke project had een enorme omvang en impact. Meer dan 100 medewerkers bij CCX waren rechtstreeks betrokken: webmasters, copywriters, ontwerpers, fotografen, projectcoördinatoren, printspecialisten, ... Ze vertaalden samen de strategische marketingplannen naar heldere communicaties voor klanten, leveranciers en medewerkers, hielden daarbij rekening met de specifieke stijl van iedere winkelformule en bewaakten tegelijk de Xtra-huisstijl. CCX werkte onder meer brieven, folders, mailings en advertenties uit en integreerde samen met BP&S het Xtra-platform in twintig sites van Colruyt Group. Symeta stond in voor het drukken van alle papieren communicaties en was verantwoordelijk voor de contacten met de betrokken externe partijen, zoals bpost.

Succesvolle imagocampagne voor Colruyt

Colruyt pakte in het najaar van 2016 uit met een nieuwe marketingcampagne, ontwikkeld door CCX. Het communicatiebureau werkte de hele campagne uit, van marketingstrategie en concept tot creatieve uitwerking, concrete uitvoering en productie van alle dragers. De campagne focuste vooral op tv-spots en op de Colruyt-reclamefolders, maar was ook duidelijk zichtbaar online, in kranten en in de winkels.

Colruyt zet zijn merk met deze campagne op een frisse en hedendaagse manier in de kijker. De boodschap is dat de retailer op een duurzame manier de laagste prijzen aanbiedt dankzij de laagste kosten. CCX gebruikt daarvoor verschillende verhalen, telkens in drie lagen. Zo toont de campagne wat Colruyt doet, wat de impact daarvan is op de retailer zelf en wat de impact is op klanten en stakeholders. Een voorbeeld: door te kiezen voor lokale landbouwers beperkt Colruyt zijn transportkosten en kan het kraakverse prei aanbieden voor de laagste prijzen. Lees meer over Colruyt op blz. 43-47.



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 **3,6% van zijn loonmassa** in vorming voor zijn medewerkers, of zo'n EUR 41 miljoen. De groep doet dit vanuit zijn geloof dat de onderneming groeit naarmate 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 **20.171 medewerkers** deel aan een opleiding.

Sinds 2012 kunnen particulieren in België workshops volgen bij Colruyt Group Academy. De workshops vinden plaats in negen ontmoetingscentra en gaan over **dagelijkse thema's rond bewuster leven**. Ze zijn onderverdeeld in zes categorieën: Eten & Drinken, Huis & Tuin, Welzijn & Ontspanning, Maatschappij, Kids & Teens en Baby's. Ontmoeting en inspiratie staan centraal in een open en ongedwongen leeromgeving.



Verhoogde samenwerking met interne opleidingsteams

Sinds dit boekjaar groepeerde een nieuw opleidingsverdiep alle opleidingslokalen van de site Wilgenveld, de hoofdzetel in Halle. Voorheen waren die verspreid over de volledige site. Colruyt Group Academy zorgt voor het onthaal, maar er gaan opleidingen van de hele groep door. De vaktechnische opleidingen (zoals de kassa-opleiding, de taallessen of de cursus Excel) worden bijvoorbeeld verzorgd door de opleidingsteams van de winkelformules en de ondersteunende diensten. Het opleidingsverdiep is een eerste veruitwendiging van de toenemende samenwerking tussen de verschillende opleidingsteams. Colruyt Group Academy zorgt voor de overkoepelende organisatie en stimuleert kennisuitwisseling en verdere interne samenwerking.

Medewerkers leren digitaal

Colruyt Group Academy gaat voor zijn interne opleidingen de komende jaren meer inzetten op e-learning omwille van de vele voordelen. Medewerkers kunnen zo een vorming volgen op het moment dat ze die nodig hebben in plaats van op een vooraf bepaald tijdstip. Bovendien kunnen digitale opleidingen meer toegespitst worden op een specifieke afdeling of medewerker, zodat de informatie concreet toepasbaar is. Daarnaast hebben e-learningtools het voordeel dat medewerkers meteen kunnen testen of ze de inhoud goed verwerkt hebben. Momenteel testen vijf opleidingsteams enkele digitale opleidingstools in de praktijk. In samenwerking met de opleidingsteams treft Colruyt Group Academy voorbereidingen om e-learningmodules te verzamelen, groeperen en ontwikkelen.

Stijgend aanbod voor consumenten

Colruyt Group Academy blijft zijn groeikoers voortzetten. Het aanbod workshops steeg van 1.600 naar 1.845 en sinds september 2016 kunnen ook kinderen er terecht voor complete verjaardagsfeestjes. Dit boekjaar namen ongeveer 23.000 mensen deel aan de workshops. De kookworkshops van de cluster 'Wereldkeuken' scoren bijvoorbeeld heel goed. Colruyt Group Academy blijft resoluut kiezen voor zinvolle en maatschappelijk relevante thema's en breidde zijn aanbod onder meer uit met workshops over voedselintoleranties en kidsworkshops rond techniek en wetenschap.

Ontmoetingscentra lokaal verankeren

Colruyt Group Academy wil zijn ontmoetingscentra zoveel mogelijk lokaal verankeren. Daarom organiseerde de Academy in maart 2017 een ontmoetingsdag voor alle plaatselijke verenigingen in zijn nieuwe vestiging in Ukkel. Zo leerden buurtbewoners Colruyt Group Academy tijdens allerlei mini-workshops op een laagdrempelige manier kennen. Ontmoetingsdagen vormen een ideale gelegenheid om na te denken over eventuele samenwerkingen en om te ontdekken wat er in de buurt leeft. Colruyt Group Academy leert zo de noden van de lokale gemeenschap kennen en kan daarop inspelen. Een groot deel van de aanwezige verenigingen in Ukkel schreef zich intussen in voor een workshop.

Alle workshops zijn een product van interne en externe cocreatie. De Belgische winkelformules geven inhoud aan de workshops, elk vanuit hun vakgebied. Daarnaast bieden ook leveranciers en lesgevers hun expertise aan. De Academy geeft de workshops mee vorm en staat in voor de praktische organisatie.

Nieuwe ontmoetingscentra in Hasselt en Ukkel

In september 2016 opende de nieuwe Academy in Hasselt de deuren. In april 2017 ging ook het ontmoetingscentrum in Ukkel open. Colruyt Group Academy Ukkel biedt workshops in de twee talen aan en heeft zo het grootste aanbod van alle sites. Dat brengt het aantal ontmoetingscentra op een totaal van negen. Tegen 2020 zullen er ook workshops plaatsvinden in Melle, Kortrijk en Luik. Met de twee nieuwe sites erbij mikt Colruyt Group Academy op 27.000 deelnemers in het volgende boekjaar. Daarnaast wil het vanaf het komende boekjaar ook meer interne opleidingen voor medewerkers in zijn regionale ontmoetingscentra laten doorgaan.





Met **Collibri Foundation** steunt Colruyt Group vormingsprojecten in ontwikkelingslanden en in België. Het doel is om via vorming en praktijkgerichte opleidingen jongeren tot 25 jaar sterker te maken zodat ze hun toekomst zelf in handen kunnen nemen. De vormingsprojecten van Collibri Foundation in landen in ontwikkeling gaan waar mogelijk gepaard met de uitbouw van duurzame ketenprojecten voor Boni Selection, zodat een verrijkende wisselwerking ontstaat. Het bedrijfsfonds verbindt jongeren uit de hele wereld via **uitwisselingsinitiatieven** en creëert zo een maatschappelijk relevant verhaal, over grenzen en culturen heen.

Colruyt Group geeft **financiële steun**, maar wil ook bewust medewerkers, klanten en partners betrekken. Zo heeft elk project een ambassadeur: een medewerker die zich engageert om het project mee uit te dragen. Daarnaast kunnen klanten van Colruyt, OKay en Bio-Planet en medewerkers van de groep het fonds steunen via **specifieke acties** rond Boni Selection. Colruyt Group verdubbelt daarna telkens de opbrengst. Om de fondsen zo doeltreffend mogelijk in te zetten, werkt de groep samen met de Koning Boudewijnstichting, lokale partners en specialisten in persoonlijke groei en ontwikkelingssamenwerking.



Negen ambassadeurs

Negen medewerkers van Colruyt Group engageren zich twee jaar lang als ambassadeur van een project van Collibri Foundation. Ze maken kennis met het project en de jongeren, ze participeren waar mogelijk actief en communiceren over hun project en ervaringen naar medewerkers en klanten toe.

Inleefreis naar Benin

Dit boekjaar bezocht ambassadeur Jan Robberecht het vormingsproject van Collibri Foundation in Benin. Dertig jonge rijstboeren volgen er een professionele opleiding over biologische en integrale landbouwtechnieken en worden begeleid om hun eigen bedrijf op te starten.

Collibri Foundation werkt daarvoor samen met lokale scholen en coöperaties en met de hogeschool UC Leuven-Limburg (UCLL). Het vormingsproject in Benin is geïntegreerd in de bachelor-na-bacheloropleiding Internationale Samenwerking Noord-Zuid. Jaarlijks lopen één of twee studenten van UCLL een stage in Benin. Samen met lokale partners begeleiden zij het opleidingstraject.

Collibri Foundation stimuleert uitwisselingsinitiatieven tussen de jongeren, de ambassadeurs en de partners van zijn projecten. Lees op blz. 39 hoe Braziliaanse, Belgische en Indonesische jongeren en de Collibri-ambassadeurs elkaar ontmoetten bij Colruyt Group.



EUR 2,1 miljoen
Zoveel zal Colruyt Group de komende drie jaar investeren in Collibri Foundation



Collibri Foundation stimuleert uitwisselingsinitiatieven tussen de jongeren, de ambassadeurs en de partners van zijn projecten



Jongeren in eigen land ondersteunen

Met het project BOOST ondersteunt Collibri Foundation vier jaar lang 26 kansarme Brusselse scholieren. Intussen zitten de jongeren in hun laatste jaar en moeten ze kiezen welke opleiding ze gaan volgen in het hoger onderwijs. De BOOST-coaches en de ambassadeurs van Collibri Foundation organiseerden daarom samen een workshop rond competenties en gericht keuzes maken. De ambassadeurs deelden hun ervaringen en professionele expertise om de jongeren te laten nadenken over zichzelf en hun talenten.

Naar aanleiding van de vluchtelingen crisis besloot Collibri Foundation om een relevant binnenlands vormingsproject op te zetten, in samenwerking met de vzw Mentor-Escale. Die organisatie, met huizen in Brussel en Namen, steunt niet-begeleide minderjarige vluchtelingen bij de keuze van een gepaste school en opleiding. Ook helpt ze de jongeren bijvoorbeeld met huiswerkbegeleiding en bij de zoektocht naar huisvesting. Daarnaast zorgt de vzw voor psychologische ondersteuning en taallessen. Collibri Foundation staat Mentor-Escale bij met financiële steun en biedt de jongeren workshops en uitwisselingsmogelijkheden aan. Net zoals bij BOOST zal Collibri Foundation samen met zijn ambassadeurs de brug slaan met Colruyt Group en de bedrijfswereld. Zo creëert het een toegevoegde waarde voor de jongeren dankzij stages, bedrijfsbezoeken en workshops.



Collibri verbindt Burundi en Colombia

In het voorjaar van 2017 organiseerde Collibri Foundation een unieke uitwisselingsreis die helemaal in het teken stond van jonge koffieboeren. Burundese jongeren trokken samen met een delegatie medewerkers van Colruyt Group, de Koning Boudewijnstichting en de Belgische koffie-importeur Efico naar Colombia. Ook de ambassadeurs van beide projecten gingen mee. In Colombia maakte de delegatie kennis met de koffieketen en bezocht ze de lokale vormingsprojecten voor jonge koffieboeren van Collibri Foundation. Technische en persoonlijke uitwisseling tussen de Burundese en Colombiaanse jongeren stond tijdens de hele reis centraal.

Het idee voor deze bijzondere Zuid-Zuid-uitwisseling ontstond tijdens een bezoek van jonge Burundese koffieboeren aan Colruyt Group eind 2015. Zij bezochten de koffiebrandery van Colruyt Group Fine Food en ontdekten hoe hun koffiebonen er verwerkt worden. Daarnaast debatteerden ze over onderwijs en vorming bij jongeren, samen met de Collibri-ambassadeurs en vertegenwoordigers van onze vormingspartners. Uit dat debat kwam sterk naar voren dat de jongeren vooral veel inspiratie en energie halen uit de actieve uitwisseling van ervaringen en ideeën.

COLRUYT GROUP IN CIJFERS

- 107 Activiteiten
- 109 Medewerkers
- 115 Kerncijfers over vijf jaar

1. Activiteiten

1.1. Gerealiseerde investeringen

(In miljoen EUR)	2016/17	2015/16
I. Detailhandel (retail)	291,9	292,6
Colruyt-winkels België en Luxemburg	119,6	109,9
OKay, Bio-Planet en Cru	31,9	31,5
Dreamland België en Frankrijk en Dreambaby	1,8	5,1
Colruyt Frankrijk en DATS 24 Frankrijk	7,9	9,2
Retail overige en onroerend goed	130,7	136,9
II. Groothandel en Foodservice	19,6	31,0
Groothandel	3,9	7,6
Foodservice	11,5	11,6
Onroerend goed	4,2	11,8
III. Overige activiteiten	23,6	24,9
IV. Niet-toegewezen corporate activiteiten	51,4	39,2
Totaal geconsolideerd Colruyt Group	386,5	387,7

De investeringen gedurende de verslagperiode hebben in hoofdzaak betrekking op:

- de bouw en modernisering van winkels voor Colruyt, OKay / OKay Compact, Bio-Planet en Cru in België en Frankrijk;
- de afwerking van een bijkomende productiefaciliteit voor Colruyt Group Fine Food in Halle;
- de afwerking van een nieuwe administratieve vleugel op de site Wilgenveld in Halle;
- de restyling van de administratieve gebouwen in Halle;
- de investeringen in ons machinepark;
- de investering in nieuwe frigokarren met liquid ice-technologie;
- de investeringen in CNG en groene energie;
- de investeringen in onze transformatieprogramma's.

Exclusief eventuele acquisities of participaties, verwacht Colruyt Group voor het boekjaar 2017/18 een investeringsprogramma in een vork tussen EUR 375 en EUR 400 miljoen te realiseren. Het merendeel van de investeringen gaat naar nieuwe of te verbouwen winkels en tankstations in België en in Frankrijk. De andere te verwachten investeringen zijn de restyling van de administratieve en logistieke gebouwen in Halle, de bouw van verschillende leerhuizen voor Colruyt Group Academy in België en ten slotte de verdere investeringen in belangrijke transformatieprogramma's, liquid ice-technologie, CNG en groene energie.

1.2. Distributiecentra en administratieve gebouwen

	m ²	aantal
Productie/distributiecentra		
België	574.996	22
Frankrijk ⁽¹⁾		
Foodretail	25.954	2
Leveringen aan zelfstandigen	24.063	1
Administratieve gebouwen (bureeloppervlakte)		
België	141.021	26
Frankrijk ⁽¹⁾	6.903	3

(1) Overzicht per 31/3/2017, na de verkoop van Pro à Pro.

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

	16/17	15/16	14/15	13/14	12/13
BELGIË + LUXEMBURG					
Colruyt					
- aantal ⁽¹⁾	237	237	236	234	227
waarvan extern gehuurd	19	19	21	19	22
- in '000 m ²	403	395	384	373	349
OKay ⁽²⁾					
- aantal	129	120	110	98	88
waarvan extern gehuurd	26	22	19	12	11
- in '000 m ²	75	70	63	56	49
Bio-Planet					
- aantal	24	19	13	11	8
waarvan extern gehuurd	12	10	7	5	3
- in '000 m ²	16	13	9	8	6
Dreamland					
- aantal	43	42	41	39	38
waarvan extern gehuurd	15	15	16	15	13
- in '000 m ²	79	78	77	74	72
Dreambaby					
- aantal	24	23	22	17	11
waarvan extern gehuurd	11	11	11	11	6
- in '000 m ²	14	14	13	10	7
Cru					
- aantal	3	1	1		
waarvan extern gehuurd	2	0	0		
- in '000 m ²	2	1	1		
FRANKRIJK ⁽³⁾					
Colruyt					
- aantal	74	72	73	67	62
waarvan extern gehuurd	3	3	4	5	4
- in '000 m ²	72	68	70	64	60
Dreamland					
- aantal	2	2	2	2	2
waarvan extern gehuurd	2	2	2	2	2
- in '000 m ²	4	4	4	4	4

(1) Vanaf boekjaar 2013/14 worden de winkels, die op het einde van de verslagperiode dicht waren wegens verbouwingswerken, 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 6 OKay Compact-winkels.
 (3) Voor de Franse retailactiviteit wordt in de tabel rekening gehouden met het aantal winkels op afsluitdatum 31 december. Eind maart 2017 waren er 74 geïntegreerde winkels.

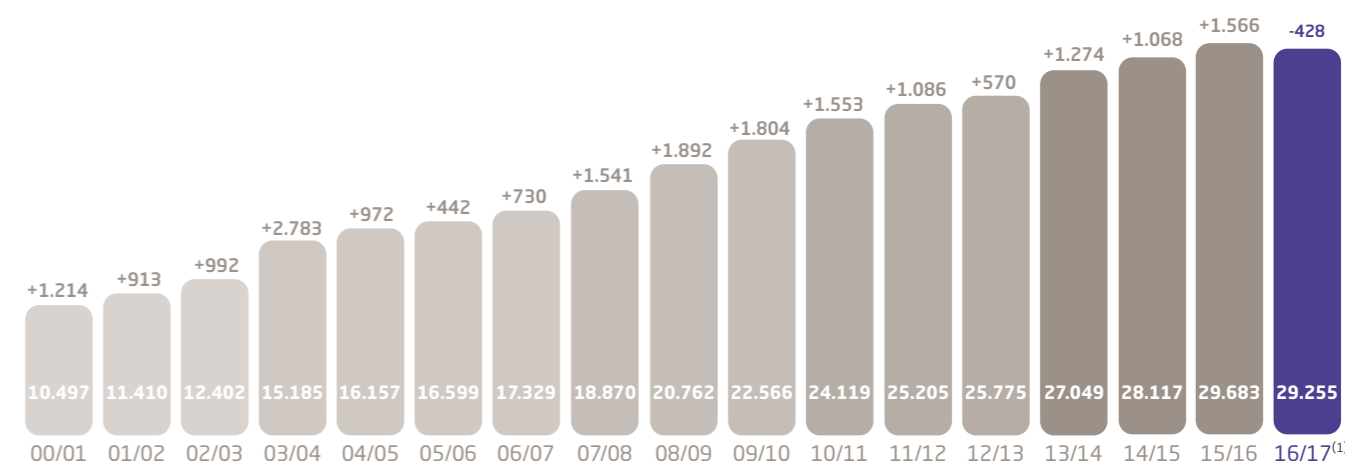
2. Medewerkers

2.1. Creatie tewerkstelling

Verdeling per segment	In aantal medewerkers			In voltijdse equivalenten (VTE)		
	31/03/2017	31/03/2016	Evolutie tewerkstelling	31/03/2017	31/03/2016	Evolutie tewerkstelling
Detailhandel (Retail)	24.793	23.919	+ 874	23.296	22.406	+ 890
Groothandel en foodservice ⁽¹⁾	1.488	3.191	-1.703	1.448	3.142	-1.694
Overige activiteiten	237	223	+14	226	212	+ 14
Corporate (niet toegewezen)	2.737	2.350	+ 387	2.663	2.287	+ 376
Totaal Colruyt Group	29.255	29.683	- 428	27.633	28.047	-414
- België ⁽²⁾	26.623	25.412	+ 1.211	25.221	24.045	+ 1.176
- Luxemburg	97	84	+ 13	97	84	+ 13
- Frankrijk ⁽³⁾	2.121	3.847	- 1.726	1.901	3.578	- 1.677
- Andere landen	414	340	+ 74	414	340	+ 74

(1) Door de verkoop van Pro à Pro hebben 1.837 medewerkers (1.832 in VTE) de groep verlaten op 1 februari 2017.
 (2) Deze cijfers houden geen rekening met jobstudenten tewerkgesteld in het weekend of in de schoolvakanties. (5.497 op 31/03/2017 en 6.369 op 31/03/2016).
 (3) Voor de Franse retail- en groothandelsactiviteit wordt in de tabel rekening gehouden met het aantal werknemers per afsluitdatum 31 december. Op 31/03/2017 telden deze Franse activiteiten 2.162 werknemers (of 1.908 in voltijds equivalenten).

2.2. Evolutie personeelsbestand Colruyt Group (in aantal medewerkers)



(1) Door de verkoop van Pro à Pro hebben 1.837 betrokken medewerkers op 1 februari 2017 de groep verlaten. Abstractie makend van de verkoop van Pro à Pro groeide de tewerkstelling in boekjaar 2016/17 met 1.409 medewerkers.

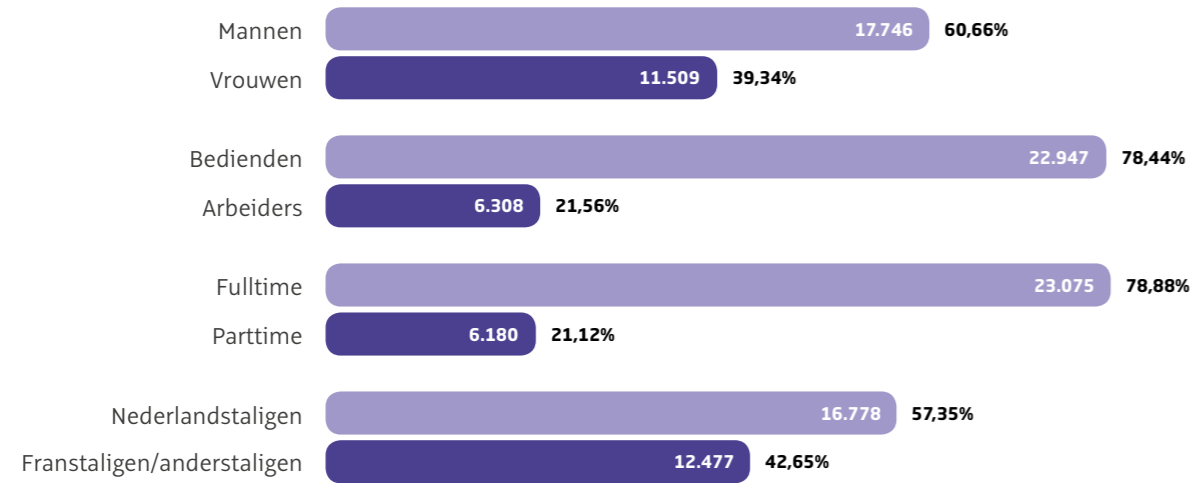
2.3. Nationaliteiten

Per einde boekjaar telde het personeelsbestand in België 83 nationaliteiten onder wie 181 Fransen, 171 Nederlanders, 148 Italianen, 50 uit Spanje en Portugal, 44 uit Bulgarije, Hongarije, Polen en Roemenië, 21 uit Duitsland, 9 uit Griekenland en 32 uit andere Europese landen. Van de 477 medewerkers met Afrikaanse nationaliteit komt het merendeel uit Congo (127), Marokko (109) en Kameroen (103). Tot slot zijn er 94 medewerkers afkomstig uit Azië (waarvan 26 uit China en 18 uit Turkije) en 21 uit Noord- en Zuid-Amerika samen.

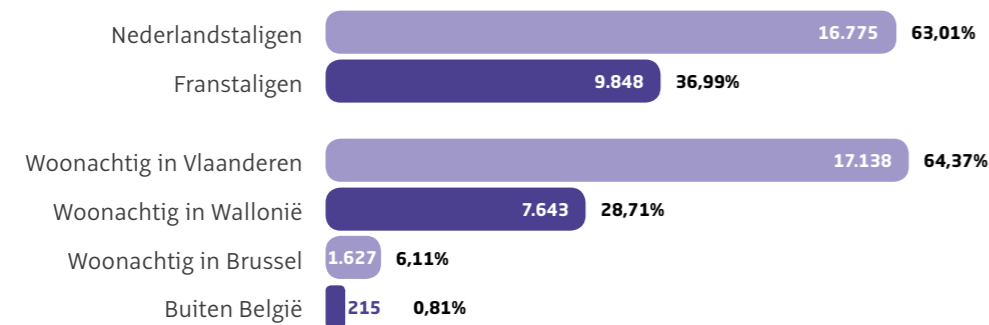


2.4. Aantal medewerkers op het einde van de verslagperiode

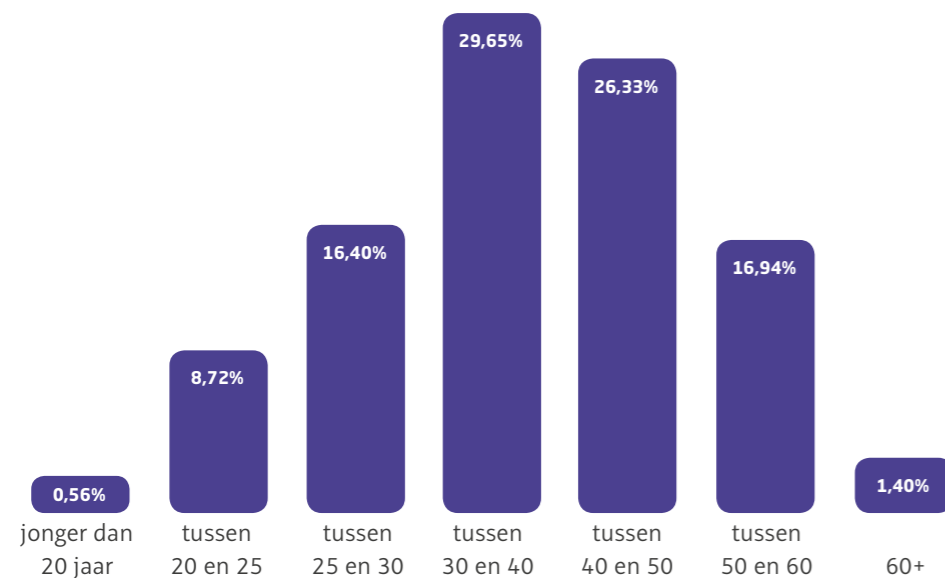
Het aantal medewerkers in de groep op het einde van de verslagperiode bedraagt 29.255, waarvan:



Op het einde van de verslagperiode bedraagt het tewerkstellingspercentage van Colruyt Group in België 91%. Het aantal medewerkers tewerkgesteld in België op het einde van de verslagperiode bedraagt 26.623, 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 3,57%. De focus lag het afgelopen jaar vooral op het versterken van de people management vaardigheden van onze leidinggevenden, teamontwikkeling en de veerkracht van onze medewerkers.

2.6. Loonkost en nettoloon in België

De totale jaarkost van de loonmassa in België voor Colruyt Group bedraagt EUR 1.143,97 miljoen, bestaande uit EUR 243,47 miljoen aan werkgeversbijdragen voor RSZ en andere wettelijke verzekeringen en uit EUR 900,50 miljoen aan brutolonen en salarissen. Van de 900,50 miljoen brutolonen wordt er EUR 96,75 miljoen afgedragen aan de sociale zekerheid en EUR 133,04 miljoen wordt doorgestort naar de bedrijfsvoorheffing. De werknemers ontvangen netto uiteindelijk EUR 670,71 miljoen of 58,63% van de totale werkgeversloonkost.

Colruyt Group droeg in boekjaar 2016/17 een bedrag van EUR 322,06 miljoen af aan de sociale zekerheid, zijnde EUR 225,31 miljoen aan werkgevers- en EUR 96,75 miljoen aan werknemersbijdragen.

Totale loonkost

	(In miljoen EUR)
Totale loonkost	1.143,97 (100%)
Werkgeversbijdragen RSZ en verzekeringen	243,47 (21,28%)
Brutolonen of -salarissen	900,50 (78,72%)
Werknemersbijdragen RSZ	96,75 (8,46%)
Bedrijfsvoorheffing op lonen (inclusief lastenverminderingen)	133,04 (11,63%)
Nettolonen of -salarissen	670,71 (58,63%)

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 944,94 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 302,99 miljoen.

Bijdragen afgedragen aan de Belgische schatkist

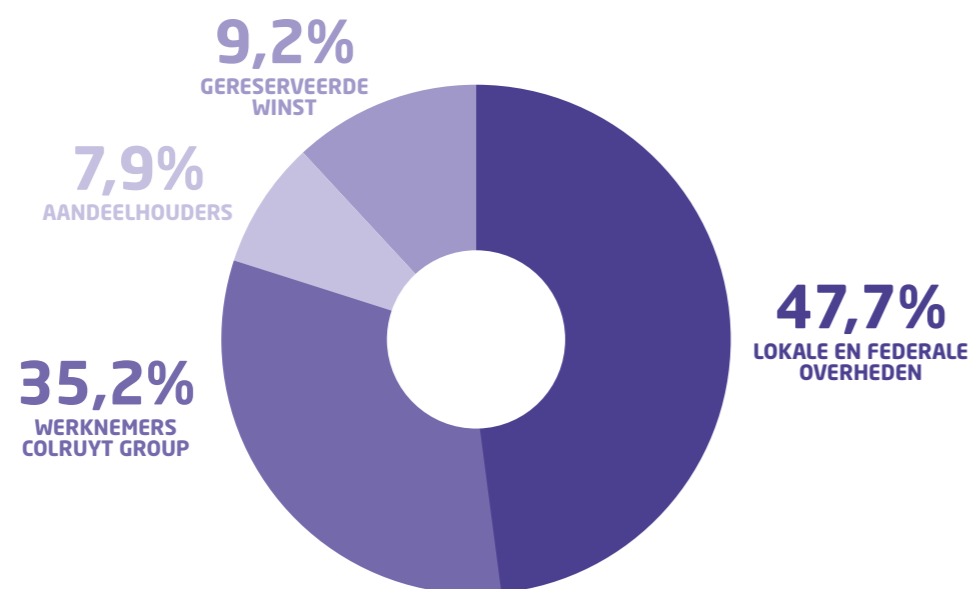
	(In miljoen EUR)
Sociale zekerheid ⁽¹⁾	322,06
Bedrijfsvoorheffing op lonen ⁽¹⁾	133,04
Vennootschapsbelasting op het resultaat	138,06
Productgebonden belastingen (douane, accijnzen)	314,53
Roerende voorheffing	20,99
Onroerende voorheffingen	7,78
Registratierechten, provinciale en gemeentelijke taken en andere federale taken	8,47
Totaal	944,94

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



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

Al deze belastingen komen er maar door de toegevoegde waardecreatie van de groep. De door Colruyt Group in België gegenereerde netto toegevoegde waarde ⁽¹⁾ bedraagt EUR 1,98 miljard. Hiervan vloeit er 47,7% belastingen naar de diverse lokale en federale overheden en wordt er 35,2% uitgekeerd aan de werknemers voor de geleverde prestaties. Er wordt voor 7,9% uitgekeerd aan aandeelhouders ⁽²⁾ en de resterende 9,2% wordt terug in de groep geïnvesteerd om toekomstige projecten te financieren.



(1) De betaalde accijnzen werden geïntegreerd in de netto toegevoegde waarde om de totale bijdrage aan de schatkist van EUR 944,94 miljoen integraal te kunnen uitdrukken als percentage van de aldus gecorrigeerde netto toegevoegde waarde.

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

2.8. Financiële betrokkenheid

2.8.1. Winstdeelname

Als blijk van waardering voor ieders inbreng en inzet, laat Colruyt Group alle medewerkers in België delen in de winst. Voor de medewerkers 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. Deze firma-cao is ondertussen al verschillende keren verlengd. De meest recent afgesloten cao loopt tot eind 2018.
- Vanaf het boekjaar 2007/08 werd 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 2001 tot 2010 werd op die manier in totaal voor EUR 152,46 miljoen uitgekeerd aan het personeel tewerkgesteld in België.
- Vanaf het boekjaar 2010/11 wordt de winstdeelname bepaald volgens een combinatie van enerzijds de wet van 22 mei 2001 betreffende de werknemersparticipatie in het kapitaal en in de winst van de vennootschappen (de winstparticipatie genoemd) en anderzijds van de cao 90 van 20 december 2007 opgevolgd door de cao 90bis van 21 december 2010 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 sinds 2013 op de resultaatsbonussen (cao 90) ook een solidariteitsbijdrage van 13,07% ingehouden.
- Voor het boekjaar 2016/17 zal, onder voorbehoud van goedkeuring door de Algemene Vergadering, de totale deelname in de winst EUR 25,45 miljoen bedragen, als volgt verdeeld:
 - een uitkering van EUR 5,78 miljoen winstparticipatie (69% in cash en 31% in aandelen) zoals bepaald volgens de wet van 22 mei 2001 betreffende de werknemersparticipatie in het kapitaal en in de winst van de vennootschappen;
 - een uitkering van EUR 19,66 miljoen volgens de cao 90 en 90bis betreffende de niet-recurrente resultaatsgebonden voordelen.

Overzicht van de winstparticipatie sinds boekjaar 2001/02

Jaar	Bedrag winstparticipatie in miljoen EUR ⁽¹⁾	Totaal aantal 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
2010-11	9,89		5,54	11.985	4,35	101.339	7.620
	14,95		14,95				
	24,84	19.605	20,49				
2011-12	8,97		5,55	13.797	3,42	97.196	7.080
	15,62		15,62				
	24,59	20.877	21,17				
2012-13	7,46		4,64	13.807	2,82	63.921	7.396
	18,56		18,56				
	26,02	21.203	23,20				
2013-14	5,43		3,66	14.948	1,77	37.378	7.301
	16,95		16,95				
	22,38	22.249	20,61				
2014-15	7,02		4,71	15.404	2,31	47.942	7.476
	18,82 ⁽²⁾		18,82				
	25,84	22.880	23,53				
2015-16	6,78		4,42	15.989	2,36	39.894	7.867
	19,57 ⁽²⁾		19,57				
	26,35	23.856	23,99				
2016-17	5,78		4,08	17.213	1,70	32.104	7.742
	19,66 ⁽²⁾		19,66				
	25,45	24.955	23,74				
TOTAAL	327,93		236,34		91,58	2.924.314	

(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 6,49 miljoen in 2016/17 en EUR 6,46 miljoen in 2015/16).

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 vijf 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 2016/17 en dewelke plaatsvond in november 2016 onderschreven 2.421 medewerkers 326.508 aandelen, goed voor een kapitaalbreng van EUR 14,04 miljoen. Sinds 1987 hebben de medewerkers van de groep ingeschreven op omgerekend 21.577.819 aandelen van hun eigen bedrijf, of de moedermaatschappij, voor een totaalbedrag van EUR 214,16 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
2016	14,04	326.508
TOTAAL	214,16	21.577.819

3. Kerncijfers over vijf jaar

(In miljoen EUR)	2016/17	2015/16	2014/15	2013/14	2012/13
Omzet	9.493,5	9.177,5	8.916,8	8.652,0	8.311,6
Detailhandel	7.319,0	7.148,4	6.871,1	6.534,6	6.309,4
Groothandel en Foodservice	1.688,0	1.588,8	1.540,8	1.490,0	1.380,1
Overige activiteiten	638,2	593,2	648,8	763,5	750,5
Intersegment	-151,7	-152,9	-143,9	-136,1	-128,4
Brutowinst	2.414,5	2.320,9	2.219,0	2.151,0	2.106,3
EBITDA ⁽¹⁾	743,7	720,3	699,7	686,8	699,9
EBITDA-marge ⁽¹⁾	7,8%	7,8%	7,8%	7,9%	8,4%
EBIT ⁽¹⁾	493,3	507,2	495,4	488,1	515,1
EBIT-marge ⁽¹⁾	5,2%	5,5%	5,6%	5,6%	6,2%
Winst voor belastingen ⁽¹⁾	509,6	518,4	510,7	497,1	502,5
Belastingen ⁽¹⁾	126,4	152,1	148,1	147,3	148,9
Nettowinst ⁽¹⁾	383,2	366,3	362,6	349,8	353,6
Nettowinstmarge ⁽¹⁾	4,0%	4,0%	4,1%	4,0%	4,3%
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten	537,0	641,3	570,1	605,7	655,0
Vrije kasstroom	351,5	262,4	202,6	284,1	345,5
Totaal eigen vermogen	2.140,2	2.047,7	1.800,7	1.966,9	1.792,9
Balanstotaal	4.094,8	4.019,2	3.661,2	3.721,8	3.443,3
Investerings	386,5	387,7	368,9	322,3	248,5
ROCE ⁽¹⁾	20,2%	21,4%	21,7%	24,0%	27,1%
Marktkapitalisatie op einde boekjaar	6.900,0	7.660,0	6.350,0	6.606,8	6.218,2
Gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen	146.729.840	147.004.025	149.419.713	156.447.069	156.217.581
Aantal uitstaande aandelen	149.935.894	149.609.386	156.636.503	165.169.749	164.852.849
Nettowinst per aandeel (EPS)	2,60	2,49	2,21	2,24	2,26
Brutodividend per aandeel	1,18	1,12	1,00	1,00	1,00
Dividendrendement	2,56%	2,19%	2,47%	2,50%	2,65%
Aantal werknemers	29.255	29.683	28.117	27.049	25.775
Aantal werknemers in VTE	27.633	28.047	26.491	25.497	24.287
Aantal eigen winkels in België, Luxemburg en Frankrijk	536	516	498	468	436
Winkeloppervlakte eigen winkels in '000 m ²	665	641	622	590	547
Aantal ondernemers in België en geaffilieerde winkels in Frankrijk (exclusief de zelfstandige winkeliers)	667	679	543	559	561

(1) Zoals toegelicht in het beheersverslag zijn voor het boekjaar 2016/17 de cijfers inclusief de impact van de verkoop van de Franse foodservice business (Pro à Pro). Omwille van vergelijkbaarheid zijn de cijfers van boekjaar 2014/15 exclusief het transactiebedrag met het Auditoraat van EUR 31,6 miljoen.



Corporate Governance

118 Bestuur, toezicht en directie

120 Deugdelijk / duurzaam bestuur en remuneratieverslag

131 Aandeelhouderschap - aandelen Colruyt

BESTUUR, TOEZICHT EN DIRECTIE

1. Raad van Bestuur

1.1. Samenstelling

Hoedanigheid	Naam	Lid Auditcomité	Lid Rem.comité	Jaar einde mandaat
Vertegenwoordigers van de hoofdaandeelhouders, uitvoerende bestuurders	• Jef COLRUYT			2018
	• Frans COLRUYT			2017
Vertegenwoordigers van de hoofdaandeelhouders, niet-uitvoerende bestuurders	• François GILLET - Member of the Executive Committee bij Sofina SA	X		2020
	• KORYS NV waarvoor optreedt als vast vertegenwoordiger: Jef Colruyt (Voorzitter)			2020
	• HERBECO NV waarvoor optreedt als vast vertegenwoordiger: Piet Colruyt	X		2017
	• FARIK NV waarvoor optreedt als vast vertegenwoordiger: Frans Colruyt			2017
Onafhankelijke bestuurders	• Wim COLRUYT		X	2018
	• BVBA DELVAUX TRANSFER, waarvoor optreedt als vast vertegenwoordiger: Willy Delvaux	X	X	2017
Secretaris	• Astrid De Lathauwer		X	2017
	• Kris Castelein			

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. Overeenkomstig de bepalingen van de Belgische Corporate Governance code 2009 overschrijden bovenvermelde bestuurders evenwel niet het maximum aantal van vijf bestuurdersmandaten in beursgenoteerde vennootschappen.

1.2. Commissaris

ERNST&YOUNG BEDRIJFSREVISOREN BCVBA (B00160) vertegenwoordigd door Danny Wuyts BVBA [A01979]. Het mandaat van de commissaris vervalt na de Algemene Vergadering van 2019.

1.3. Herbenoeming en benoeming van bestuurders

• De mandaten van de heer Frans Colruyt en van FARIK NV, waarvoor optreedt als vast vertegenwoordiger de heer Frans Colruyt, als bestuurders van de vennootschap vervallen na de Algemene Vergadering van 27 september 2017. Beiden zijn herkiesbaar. Frans Colruyt stelt zich opnieuw kandidaat, ten persoonlijke titel maar ook als vast vertegenwoordiger van Korys Business Services II NV. De Raad van Bestuur stelt derhalve voor zowel Frans Colruyt als Korys Business Services II NV met als

vast vertegenwoordiger Frans Colruyt een nieuw mandaat toe te kennen van 4 jaar dat zal vervallen na de Algemene Vergadering in 2021.

- Het mandaat van mevrouw Astrid De Lathauwer als onafhankelijk bestuurder van de vennootschap vervalt na de Algemene Vergadering van 27 september 2017. Zij is herkiesbaar en stelt zich opnieuw kandidaat als vast vertegenwoordiger van ADL GCV. De Raad van Bestuur stelt derhalve voor Astrid De Lathauwer, een nieuw mandaat toe te kennen van 4 jaar dat zal vervallen na de Algemene Vergadering in 2021.
- Het mandaat van HERBECO NV, waarvoor optreedt als vast vertegenwoordiger de heer Piet Colruyt, als bestuurder van de vennootschap vervalt na de Algemene Vergadering van 27 september 2017. De vennootschap is herkiesbaar maar stelt zich niet langer

kandidaat. De Raad van Bestuur stelt voor Korys Business Services I NV met als vast vertegenwoordiger mevrouw Hilde Cerstelotte, als niet-uitvoerend bestuurder en vertegenwoordiger van de hoofdaandeelhouders, te benoemen voor een periode van 4 jaar. Het nieuwe mandaat zal komen te vervallen na de Algemene Vergadering in 2021.

• Het mandaat van Delvaux Transfer BVBA, waarvoor optreedt als vast vertegenwoordiger de heer Willy Delvaux, als onafhankelijk bestuurder van de vennootschap vervalt na de Algemene Vergadering van 27 september 2017. De vennootschap is niet langer herkiesbaar wegens het uitoefenen van maximaal drie opeenvolgende mandaten als onafhankelijk bestuurder in de raad van bestuur, waarbij dit tijdvak niet langer mag zijn dan twaalf jaar.

De Raad houdt eraan de heer Piet Colruyt, vast vertegenwoordiger van HERBECO NV, alsook de heer Willy Delvaux, onafhankelijk bestuurder van de vennootschap, te bedanken voor de constructieve samenwerking. Hun belangrijke bijdrage aan de Raad van

Bestuur wordt ten zeerste gewaardeerd. De Raad van Bestuur zal aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 27 september 2017 voorstellen een onafhankelijke vrouwelijke bestuurder te benoemen voor een periode van 2 jaar.

1.4. Erebestuurder

Leo DESCHUYTENEER

2. Directie Colruyt Group

2.1. Directieraad

- **Jef COLRUYT** Gedelegeerd bestuurder, CEO en COO Services
- **Frans COLRUYT** Gedelegeerd bestuurder en COO Retail
- **Chris VAN WETTERE** Algemeen Directeur Colruyt Laagste prijzen
- **Dirk DEPOORTER** Algemeen Directeur Retail Partners Colruyt Group
- **Bart DE SCHUTTER** Algemeen Directeur Colruyt Frankrijk (geïntegreerde en geaffilieerde winkels)
- **Fabrice GOBBATO** Algemeen Directeur OKay, OKay Compact en Bio-Planet
- **Stefan GOETHAERT** Directeur Colruyt Group Fine Food
- **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

- **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

COLRUYT LAAGSTE PRIJZEN

- **Chris VAN WETTERE** Algemeen Directeur
- **Guy ELEWAUT** Directeur Strategische Marketing
- **Christophe DEHANDSCHUTTER** Directeur Aankoop
- **Martine PAUWELS** Directeur Logistiek en Transport
- **Claude ROMAIN** Directeur Verkoop Colruyt
- **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

- **Frans COLRUYT** Algemeen Directeur
- **Stéphanie DE BREE** Directeur Dreamland
- **André CERON** Adjunct-directeur Logistiek en Administratieve Diensten

RETAIL PARTNERS COLRUYT GROUP

- **Dirk DEPOORTER** Algemeen Directeur
- **Erik PAPPART** Adjunct-directeur Logistiek
- **Guido SORET** Directeur Verkoop

RETAIL FRANKRIJK (GEÏNTEGREERDE EN GEAFFILIEERDE WINKELS)

- **Bart DE SCHUTTER** Algemeen Directeur Colruyt Frankrijk (geïntegreerde en geaffilieerde winkels)
- **Antonio LOPEZ** Adjunct-directeur Verkoop Colruyt (geïntegreerde winkels)
- **Gilles POINSOT** Adjunct-directeur Marketing
- **Anthony MEILLER** Adjunct-directeur geaffilieerde winkels

FOODSERVICE BELGIË

- **Frans COLRUYT** Algemeen Directeur Foodservice België

2.3. Wijzigingen Directie tijdens de verslagperiode

Zijn het afgelopen boekjaar benoemd als directeur of adjunct-directeur of hebben een directeurswissel gemaakt:

- **Stéphanie DE BREE**, Directeur Dreamland vanaf 01/06/2016;
- **Guido SORET**, Directeur Verkoop RPCG vanaf 01/01/2017 (voordien Adjunct-directeur Verkoop Colruyt).

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

- **Dries COLPAERT**, Algemeen directeur Colruyt Frankrijk en Foodservice tot 31/08/2016;
- **Jean-François STEVENS**, Directeur Verkoop RPCG tot 31/12/2016.



DEUGDELIJK / DUURZAAM BESTUUR

1. Verklaring inzake deugdelijk / duurzaam bestuur

1.1. Referentiecodel

De wet van 6 april 2010 tot versterking van het deugdelijk bestuur bij de genoteerde vennootschappen werd op 23 april 2010 in het Belgisch Staatsblad gepubliceerd. De meeste door deze wet ingevoerde verplichtingen werden vanaf boekjaar 2011/12 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 samen met het KB van 6 juni 2010 gepubliceerd 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 toelagen 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 lange-termijnvisie boven kortetermijnwinst.

De **afwijkingen** op de aanbevelingen van de Belgische Corporate Governance Code 2009 voor beursgenoteerde vennootschappen 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 onderneemt de nodige stappen 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 aandeelhouderovereenkomst 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 Korys 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 plaatsen en voorstellen tot besluit indienen. De formaliteiten om agendapunten en voorstellen te laten inschrijven dienen overeenkomstig de wettelijke bepaling te geschieden en ten laatste de 22ste dag voor de vergadering aan de vennootschap kenbaar gemaakt worden.

Elk aandeel geeft recht op één stem. Om tot de vergadering toegelaten te worden, dient iedere eigenaar van aandelen voor de opening van de zitting, enerzijds het bewijs te leveren van zijn hoedanigheid van aandeelhouder door zijn aandelen 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 gedematerialiseerd.

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 vereffeninginstelling 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 vier jaar, eventueel hernieuwbaar.

Het is de Algemene Vergadering van de Aandeelhouders die exclusief het recht heeft om de bestuurders te benoemen (en ad nutum af te zetten).

Momenteel telt de Raad van Bestuur twee uitvoerende bestuurders en zeven niet-uitvoerende bestuurders, van wie twee 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 Korys 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 activiteiten behorende tot de groep en de diverse vennootschappen ervan.

Vaste agendapunten zijn onder meer de bespreking en goedkeuring van de jaaren halfjaarresultaten en de publicatie ervan, de financiële vooruitzichten, de investeringsvooruitzichten, de investeringsdossiers en de bespreking van de activiteitenverslagen per sector behorende tot Colruyt Group. De raad bespreekt de bevindingen zoals besproken in het Audit- en Remuneratiecomité en beslist over hun aanbevelingen.



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

COMITÉS BINNEN DE RAAD VAN BESTUUR

De Raad van Bestuur heeft sinds september 2006 een **Auditcomité** met één onafhankelijke bestuurder en twee niet-uitvoerende bestuurders. Dit comité werkt samen met de directie van de groep en met de commissaris.

In het Auditcomité zetelt Delvaux Transfer B.V.B.A. (waarvoor de heer W. Delvaux optreedt als vast vertegenwoordiger) als onafhankelijk bestuurslid in de zin van artikel 526 van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen. De heer W. Delvaux heeft een jarenlange ervaring in het algemeen management, zetelt en heeft gezeteld als onafhankelijk bestuurder bij diverse andere groepen.

De leden van het Auditcomité beschikken over de nodige ervaring en financiële kennis om hun opdracht grondig te kunnen vervullen.

Algemeen betreft de opdracht van het Auditcomité het toezicht op de juistheid van de cijfermatige (boekhoudkundige en financiële) informatie van Colruyt Group voor de Raad van Bestuur, de aandeelhouders en derden uit de financiële wereld en de rapportering van zijn bevindingen hieromtrent aan de Raad van Bestuur. De werking van het Auditcomité komt ook aan bod in punt 2 van dit Corporate Governance hoofdstuk.

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

De Raad van Bestuur heeft sinds september 2011 ook een **Remuneratiecomité** met twee onafhankelijke bestuurders en één niet-uitvoerende bestuurder.

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 bereidt ook jaarlijks het remuneratieverslag aan de Raad van Bestuur voor. Na goedkeuring door de voltallige Raad wordt dit remuneratieverslag in de verklaring van deugdelijk bestuur gevoegd.

De toelichting van het remuneratieverslag aan de Algemene Vergadering van 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.

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

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

REMUNERATIE

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

In 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 activiteiten van de groep, samen met de financieel directeur, de directeur

People & Organization (personeelszaken), de directeur Business Processes & Systems, de directeur Customer Communication & 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 activiteiten en ondersteunende diensten van de groep.

De Algemene Toekomsttraad bestaat uit alle directeurs van Colruyt Group. Zij schenkt, als overleg en verbindingsplatform, vooral aandacht aan de langetermijntwikkeling van de groep en overlegt over de gemeenschappelijke visie en doelstellingen van de groep.

De Directieraad en Toekomsttraad zijn vast geplande vergaderingen, respectievelijk om de vier en de acht weken en staan onder het voorzitterschap van Jef Colruyt, Voorzitter van de Directieraad.

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

Per deelactiviteit zijn er ook Toekomsttraaden en Visievergaderingen rond specifieke thema's zoals 'duurzaam ondernemen', 'communicatie', 'marketing', 'personeelsbeleid', enzovoort.

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

De dagelijkse leiding van de vennootschap is in handen van 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 & Experiences en Technics, Real Estate & Energy).

Iedere directeur vermeld onder de titel Toekomsttraad heeft, afzonderlijk binnen

zijn directie, de verplichting te waken over de naleving van alle wettelijke, reglementaire, organieke en conventionele bepalingen en draagt de verantwoordelijkheid bij overtreding daarvan.

Met uitzondering van Jef Colruyt en Frans Colruyt zijn de leden van de Directieraad Colruyt Group door een arbeidscontract met hun werkgever verbonden.

1.2.4. Resultaatbestemming - dividendpolitiek

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

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

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

1.2.5. Aandeelhouders / aandelen

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

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

De laatste transparantiekennisgeving wordt steeds gepubliceerd in het jaarverslag van de vennootschap en op de site colruytgroup.com/financieel/aandeelhoudersinfo.

Uit de laatste transparantiekennisgeving blijkt dat er in de aandeelhoudersstructuur een groep referentieaandeelhouders bestaat. De familie Colruyt en de Groep Sofina zijn in overleg handelende aandeelhouders. Deze aandeelhouders hebben ook gemeld dat zij meer dan 30% aanhouden van de effecten met stemrechten uitgegeven, dit op basis van de wet van 1 april 2007 op de openbare aanbiedingen.

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

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

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

Het handelingsreglement is van toepassing op de leden van de Raad van Bestuur, van de Directieraad en op alle sleutelmedewerkers van de Etablissements Franz Colruyt NV en haar dochtervennootschappen, die ingevolge hun functie of tewerkstelling in Colruyt Group regelmatig of incidenteel, ingevolge hun betrokkenheid bij een operatie waaraan koersgevoelige informatie verbonden is, toegang hebben tot voorwetenschap (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 intern een toezichthouder aangesteld die belast is met het toezicht op de

naleving van dit handelingsreglement. De toezichthouder is zonder tegenbericht de Secretaris van de Raad van Bestuur. Zijn taak houdt onder andere in: het opstellen en up-to-date houden van de lijst van insiders, de gesloten en de sperperiodes mee bepalen, de transacties nagaan, clearing verlenen, enz.

De Etablissements Franz Colruyt NV heeft in zijn handelingsreglement een aantal periodes voorzien tijdens dewelke transacties in financiële instrumenten verboden zijn. De periodes tijdens dewelke er geen handeling van aandelen mag plaatsvinden worden door de CFO bepaald. Daarnaast beschikt de toezichthouder over de mogelijkheid om tijdens alle andere als gevoelig beschouwde periodes, wanneer mensen kennis hebben van gevoelige informatie die nog niet openbaar is gemaakt, bijkomende sperperiodes in te lassen. Insiders worden regelmatig schriftelijk attent gemaakt op het bestaan van gesloten periodes en sperperiodes en op de daarmee samenhangende wettelijke en bestuursrechtelijke plichten die verbonden zijn aan het misbruik of de ongeoorloofde verspreiding van deze vertrouwelijke informatie.

Buiten de sperperiodes dienen de 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 handelingsreglement 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 ten 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 voorwetenschap.

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

Het gemiddeld aanwezigheidspercentage van de bestuurders tijdens voornoemde gewone trimestriële bijeenkomsten is als volgt samen te vatten: in juni 2017 89%, in september 2016 100%, in december 2016 97% en in maart 2017 100%.

Op 13 mei 2016 heeft de raad een bijkomende zitting gehouden om te beraadslagen en te beslissen over de verkoop van de Franse Pro à Pro activiteiten aan het Duitse Metro Group. Het gemiddeld aanwezigheidspercentage tijdens deze bijkomende vergadering bedroeg 89%.

Buiten 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 twee betrokkenen die noch aan de beraadslaging noch aan de beslissing deelgenomen hebben. Het resultaat van deze beslissingen wordt beschreven in het Remuneratieverslag.

Het afgelopen boekjaar heeft de Raad van Bestuur de verwezenlijkingen van de diverse bedrijfsactiviteiten afgetoetst aan de ambities en doelstellingen van het strategisch plan van Colruyt Group. Verder heeft de raad, in het licht van de missie en waarden van de groep, tijdens alle bijeenkomsten de interne samenwerking maar ook de interacties met het Audit- en Remuneratiecomité op permanente basis geëvalueerd.

2.4. Remuneratieverslag voor boekjaar 2016/17

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.

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) Eén directielid had t.e.m. 31 augustus 2016 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. In boekjaar 2015/16 werden de emolumenten verminderd met EUR 5.000 ten gevolge van de geboekte Transactie met het Auditoraat van de Belgische Mededingingsautoriteit ten belope van EUR 31,6 miljoen. Op advies van het remuneratiecomité heeft de Raad van Bestuur beslist om de emolumenten voor bestuurders voor boekjaar 2016/17 met EUR 5.000 per bestuurder op jaarbasis te verhogen zodat deze vergoeding terug op het niveau komt van wat in het boekjaar 2014/15 werd betaald.

In boekjaar 2016/17 hebben de leden van de Raad van Bestuur volgende emolumenten ontvangen:

EMOLUMENTEN

ONTVANGEN IN 2016/17⁽²⁾

Korys ⁽³⁾	273.000 EUR
Herbeco	91.000 EUR
Farik	91.000 EUR
François Gillet	91.000 EUR
Jef Colruyt	91.000 EUR
Frans Colruyt	91.000 EUR
Wim Colruyt	91.000 EUR
Willy Delvaux (BVBA Delvaux Transfer, onafhankelijk bestuurder)	91.000 EUR
Astrid De Lathauwer (onafhankelijk bestuurder)	91.000 EUR

(2) Bruto bedragen op jaarbasis.
(3) Korys NV, die samen met de andere familievennootschappen in onderling overleg 51,95% van de aandelen controleert, neemt de rol op van Voorzitter van de Raad van Bestuur, met Jef Colruyt als vast vertegenwoordiger.

2. Gebeurtenissen tijdens het boekjaar

2.1. Auditcomité

François Gillet, Piet Colruyt (N.V. Herbeco), niet-uitvoerende bestuurders en onafhankelijk bestuurder Willy Delvaux (BVBA Delvaux Transfer) zijn de vaste leden van het Auditcomité.

Het intern reglement van het Auditcomité is gepubliceerd op onze website colruytgroup.com/financieel/aandeelhoudersinfo.

Onder het voorzitterschap van François Gillet heeft het comité vergadering gehouden op 10 juni 2016, 15 september 2016, 2 december 2016 en 17 maart 2017. Alle leden van het Auditcomité waren op elke vergadering aanwezig.

Telkens werden de cijfers van het werkdocument voor de vergadering van de Raad van Bestuur grondig onderzocht en toegelicht door de financiële directie. De commissaris werd ook telkens gehoord over zijn audit aangaande de halfjaarlijkse en jaarlijkse resultaten. De cel Risicobeheer (interne audit) van Colruyt Group heeft ook steeds een trimestriële verslag voor het Auditcomité opgesteld.

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

2.2. Remuneratiecomité

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

Het Remuneratiecomité heeft haar intern reglement gepubliceerd op onze website colruytgroup.com/financieel/aandeelhoudersinfo.

Onder het voorzitterschap van Astrid De Lathauwer heeft het Remuneratiecomité vergaderingen gehouden op 10 juni 2016, 16 september 2016, 2 december 2016 en 17 maart 2017. Het aanwezigheidspercentage op elke vergadering bedroeg 100%, met uitzondering van de vergadering in juni 2016 die een aanwezigheidspercentage van 67% haalde.

De vergaderingen hadden als hoofddoel het algemene remuneratiebeleid van de groep te beschrijven, te formaliseren en te evalueren op voorstel van de Voorzitter van de Directieraad Colruyt Group. De vaste en variabele remuneratiecomponenten van de CEO (Jef Colruyt) en van de COO Retail (Frans Colruyt) werden ook besproken door het Comité.

Verder heeft het Comité voorstellen geformuleerd voor de remuneratie van de leden van de Raad van Bestuur. Het resul-

taat van deze werkzaamheden is neergeschreven in een remuneratieverslag dat integraal gepubliceerd is onder punt 2.4.

De eindredactie van dit verslag werd gefinaliseerd tijdens de vergadering van het Remuneratiecomité op 9 juni 2017.

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

2.3. Vergaderingen van de Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur heeft gedurende dit boekjaar vier gewone vergaderingen gehouden, met name op 16 en 17 juni 2016, 22 en 23 september 2016, 8 en 9 december 2016 en 23 en 24 maart 2017. 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 2017 vond plaats in Rochefort-sur-Nenon (Dole, Frankrijk). De bestuurders kregen er een overzicht van de activiteiten in Frankrijk en ontmoeten 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.



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 2016/17 werden 216 aandelen verworven via het winstparticipatieplan.

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

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 de bedrijfswinst van Colruyt Group. Het variabel loon wordt voor de resterende 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.

De individuele prestatiecriteria worden per individu vastgelegd tijdens een jaarlijks overlegmoment met de Voorzitter van de Directieraad. Bij uitzonderlijke prestaties van één of meerdere directieleden kan de Voorzitter van de Directieraad bovenop hogervermeld variabel loon nog een extra enveloppe aanspreken.

Indien het directielid de individuele prestatiecriteria voor minder dan de helft heeft gerealiseerd, kan het collectief variabel loon voor maximaal de helft worden toegekend, maar zal er geen individueel variabel loon worden toegekend.

Indien het directielid de individuele prestatiecriteria voor de helft heeft gerealiseerd:

- kan het collectief variabel loon voor maximaal de helft worden toegekend;
- kan het variabel loon dat voortvloeit uit de realisatie van de individuele prestatiecriteria voor de helft worden toegekend.

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

- kan het collectief variabel loon voor 100% worden toegekend;
- kan het variabel loon dat voortvloeit uit de realisatie van de individuele prestatiecriteria slechts pro rata de behaalde criteria worden toegekend.

Indien de EBIT van de groep onder een bepaalde drempel komt, dan wordt, op voordracht van de Raad van Bestuur, 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 drie 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 Vennootschappen en uitdrukkelijk af te zien van de toepassing van de regeling betreffende de definitieve verwerving van aandelen en aandelenopties alsook af te zien van de regeling betreffende de spreiding in de tijd van de betaling van de variabele vergoeding aan alle personen die onder het toepassingsgebied van deze bepalingen vallen. Daarvoor werd artikel 13 van de statuten gewijzigd. De vennootschap zal aldus niet gebonden zijn aan de beperkingen zoals bepaald door artikel 520ter van het Wetboek van Vennootschappen 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 2016/17:

Basissalaris	623.580 EUR
Variabele remuneratie in cash	580.355 EUR
Bijdragen betaald voor groepsverzekering	112.244 EUR
Overige componenten	7.920 EUR
Totaal	1.324.099 EUR

De variabele remuneratie in cash voor prestaties in het boekjaar 2015/16 en uitbetaald in het boekjaar 2016/17 aan de CEO bleef stabiel in verhouding tot de variabele remuneratie in cash uitbetaald in het boekjaar 2015/16.

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 2016/17:

Basissalaris	2.197.189 EUR
Variabele remuneratie in cash	1.332.013 EUR
Bijdragen betaald voor groepsverzekering	287.877 EUR
Overige componenten	29.496 EUR
Totaal	3.846.575 EUR

Deze cijfers tonen de vergoedingen in brutobedragen voor een volledig boekjaar. In vergelijking met vorig jaar hebben twee directeurs de directieraad tijdens

het boekjaar verlaten, drie nieuwe directeurs werden lid van de directieraad. De vergoeding van de nieuwe directieleden werd pro rata in rekening gebracht.

Het variabel loon bevat verloning voor prestaties voor de groep tijdens het boekjaar 2015/16. Met uitzondering van Frans Colruyt, COO Retail, zijn alle leden van de Directieraad, opgenomen in bovenstaand overzicht, loontrekkende. Op hun brutolonen worden RSZ-bijdragen 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 ver-

werven 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 twee 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 systemen alsook de meest relevante risico's voor de groep behandeld.

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

3.2. Componenten van de risicobeheersystemen en interne controlesystemen

3.2.1. Beheersomgeving

De beheersomgeving van de groep vormt de basis voor alle andere componenten van de risicobeheersystemen en wordt voornamelijk vertegenwoordigd door de bedrijfscultuur. De eigenheid hiervan berust op een aantal pijlers zoals onze groepsmissie, waarden, medewerkers en organisatiestructuur, welke 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 veertien strategische thema's dat in 2015 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 en updaten dit op regelmatige basis.

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 vijf categorieën:

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

(ethiek, fraude), legale risico's en regelgeving;

- overmachtsrisico's: natuurrampen, brand, terreurdaden en stroomonderbrekingen.

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

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

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

3.2.3. Maatregelen inzake risicobeheer en interne controle

3.2.3.1. ALGEMEEN: PROCES EN SYSTEEMAANPAK

Risico's worden van een risicoscore voorzien door middel van beheersmaatregelen en interne controles welke in processen en systemen zijn ingebouwd. Voor nieuwe processen en systemen gebeurt dit op het moment van ontwerp en ontwikkeling; ten aanzien van bestaande processen en systemen worden nieuw opkomende risico's via de invoering van additionele maatregelen en interne con-

troles 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 groei-strategie 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

- *Bevoorradersrisico (supply chain)*

De continue bevoorrading van de distributiecentra en winkels van de groep is van essentieel belang om onze resultaatsdoelstellingen te kunnen realiseren. Om de bevoorradersrisico'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 bevoorradersproblemen opgevangen worden binnen het netwerk van de aankoopvereniging AgeCore. Om het bevoorradersrisico 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.

- *Informatie- en IT-gerelateerde risico's*

De groep is in belangrijke mate afhankelijk van zijn IT-systemen, te weten infrastructuur, netwerken, operatiesystemen, applicaties en databanken. Alhoewel deze systemen door een team van ervaren specialisten worden onderhouden, kan het uitvallen ervan, zelfs voor 1 dag, een onmiddellijk omzetverlies betekenen voor de groep. De groep tracht de continuïteit van de gegevensverwerking veilig te stellen door middel van verschillende spiegel- en back-upsystemen, continuïteitsplanning en 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 veranderingen 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 indienstname dient onderschreven te worden en waarin uitdrukkelijke richtlijnen worden gestipuleerd ten aanzien van geschenken en gastvrijheidsvoorwaarden, 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 schadeverzekeringspolissen. Verder heeft de groep een aantal continuïteitsprogramma's en uitwijkplannen en -middelen (zoals mobiele stroom- en koelingunits) ter beschikking als een incident zich voordoet.

3.2.4. Informatie en communicatie

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

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

3.2.5. Monitoring

De monitoring betreft de bewaking van het effectief functioneren van de risico-beheersystemen.

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 Au-

ditcomité 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 vier keer per jaar geconsolideerd op basis van een geformaliseerd afsluitproces. Dit proces voorziet in de verschillende processtappen en de tijdslijn voor elke stap, in de op te leveren cijfers en overige informatie, alsook in de rollen en verantwoordelijkheden van en interactie tussen

de verschillende spelers in het proces. Het proces wordt bewaakt en opgevolgd door een afsluitcoördinator, die verder zelf niet betrokken is bij het proces. Aan het einde van elke afsluiting wordt het proces geëvalueerd en zo nodig bijgestuurd. Tijdens de halfjaarlijkse en jaarlijkse afsluiting voorziet het proces ook op geregelde tijdstippen afstemming met de externe auditors. Ter ondersteuning van het afsluitproces werd een handboek rapportering uitgewerkt en ingevoerd en werd een IFRS-competentiecel opgezet.

3.3.2. Kwaliteitsbewaking opgeleverde cijfers

Het afsluitproces doorloopt verschillende afdelingen zoals Boekhouding, Financial Controlling, Consolidatie en Investor Relations, deze laatste 2 ten behoeve van de informatieverstrekking aan de Raad van Bestuur. Elke afdeling voert in functie-scheiding kwaliteitscontroles uit, zowel op de cijfers verkregen uit de voorgaande processtap als op de zelf geproduceerde cijfers. Deze kwaliteitscontroles betreffen voornamelijk aansluitingen (bijvoorbeeld van de verschillende grootboeken), reconciliaties (bijvoorbeeld van rekeningen), afstemming van financiële

rapportering met management- en operationele rapportering, variantie-analyses en valideringsregels (bijvoorbeeld van consolidatiestromen en -standen). Aan het einde van het afsluitproces worden de geconsolideerde cijfers geanalyseerd ten opzichte van voorgaande periodes en dienen de fluctuaties onderbouwd te worden. Verder worden de gerealiseerde financiële resultaten afgetoetst aan de verwachtingen terzake. Voor te publiceren cijfers worden de drukproeven afgestemd met de verstrekte systeemcijfers. Ten slotte gebeurt er een laatste nazicht ter validering door de financiële directie.

3.3.3. Communicatie financiële verslaggeving

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

AANDEELHOUDERSCHAP - AANDELEN COLRUYT

Kalender voor de aandeelhouders

13/09/2017	Registratiedatum voor neerlegging van aandelen voor deelname aan de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders
27/09/2017 (16u00)	Algemene Vergadering van Aandeelhouders over het boekjaar 2016/17
	Dividend (coupon 7)
29/09/2017	Ex-date (detachering van de coupons)
02/10/2017	Record date (centralisatie van de coupons)
03/10/2017	Betaalbaarstelling
13/10/2017	Attesten in verband met vrijstelling of verminderde roerende voorheffing op dividenden in ons bezit
09/10/2017	Buitengewone Algemene Vergadering Kapitaalverhoging Etn. Fr. Colruyt NV voorbehouden aan de personeelsleden van Colruyt Group (art. 609 Wetboek van Vennootschappen)
12/12/2017 (17u45)	Publicatie geconsolideerde halfjaarlijkse informatie van het boekjaar 2017/18
13/12/2017	Informatievergadering voor de financiële analisten
19/06/2018 (17u45)	Informatievergadering voor de financiële analisten van het boekjaar 2017/18
20/06/2018	Informatievergadering voor de financiële analisten
31/07/2018	Publicatie jaarrapport van het boekjaar 2017/18
26/09/2018 (16u00)	Algemene Vergadering van Aandeelhouders over het boekjaar 2017/18



1. Dividend van het boekjaar 2016/17 ⁽¹⁾

De Raad van Bestuur streeft ernaar het jaarlijks dividend per aandeel te laten toenemen in verhouding met de toename van de groepswinst. De Raad van Bestuur stelt derhalve voor een brutodividend van EUR 1,18 toe te kennen aan de in de winst van het boekjaar 2016/17 delende aandelen van de Etn. Fr. Colruyt NV. Op het brutodividend van EUR 1,18 zullen de aandeelhouders EUR 0,826 netto ontvangen na inhouding van 30% roerende voorheffing.

Op inkomsten uit roerende goederen zoals dividenden en interesten is roerende voorheffing verschuldigd. Oorspronkelijk bedroeg het tarief voor dividenden 15% en daarna 21%. Met de Programmawet van 27/12/2012 werd de aanslagvoet van de roerende voorheffing vanaf 01/01/2013 vastgelegd op 25%. Binnen het kader van de 'taxshift 2016' besliste de Belgische regering om per 1/1/2016 de roerende voorheffing op dividenden te verhogen van 25% naar 27%.

In het kader van de federale beleidsverklaring is eind 2016 beslist om het standaardtarief van de roerende voorheffing opnieuw te verhogen van 27% naar 30% voor dividenden en interesten toegekend of betaalbaar gesteld vanaf 1/1/2017. Voor de buitenlandse aandeelhouders kan het bedrag van het nettodividend verschillen, afhankelijk van de tussen België en de diverse landen geldende dubbele belastingverdragen. De nodige attesten moeten uiterlijk op 13 oktober 2017 in ons bezit zijn.

Het dividend van het boekjaar 2016/2017 wordt betaalbaar gesteld vanaf 3 oktober

2017, tegen afgifte van coupon nr. 7 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 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 haar resterende aandelen aan toonder (in totaal 28.395 aandelen) op 24 maart 2015 verkocht op de gereguleerde markt van Euronext Brussel. Personen die nog in het bezit zijn van oude papieren Colruyt-aandelen en die hun hoedanigheid als aandeelhouder van deze stukken kunnen aantonen, kunnen sinds 1 januari 2016 de tegenwaarde ervan in geld 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.

2. Stabiliteitsvergoeding voor de referentie aandeelhouders ⁽¹⁾

De Raad van Bestuur oordeelt dat de stabiliteit en continuïteit in het referentie-aandeelhouderschap van de rechtspersonen Korys NV en Sofina SA van essentieel belang is voor het voeren van een duurzaam gemeenschappelijk

beleid ten aanzien van de vennootschap. Daarom stelt de Raad van Bestuur voor volgende stabiliteitsvergoeding – onder de vorm van een tantième – toe te kennen aan de huidige referentie-aandeelhouders via de bestuurders die hen vertegenwoordigen in de Raad van Bestuur, met name Korys NV en François Gillet voor Sofina SA ⁽²⁾:

Stabiliteitsvergoeding referentie aandeelhouders	
Boekjaar 2016/17	
Korys NV	2.907.501 EUR
François Gillet ⁽²⁾	912.186 EUR

Deze tantième staat in geen enkele relatie met prestaties van de vaste vertegenwoordigers of van andere vertegenwoordigers van de betrokken referentie-aandeelhouders in hun hoedanigheid als bestuurder of in enige andere hoedanigheid.

⁽¹⁾ Onder voorbehoud van goedkeuring door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 27 september 2017.

⁽²⁾ De vergoeding van François Gillet, die als bestuurder door de referentieaandeelhouder Sofina SA voorgesteld werd, wordt betaald aan Sofina SA.

Informatie Colruyt-aandeel



Marktnotering:	
Euronext Brussel (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



3. Overzicht aandelen Etn. Fr. Colruyt NV

Aantal aandelen	2016/17	2015/16
Gewone	149.935.894	149.609.386
Winstdelende aandelen	149.935.894	149.609.386
Aandelen in eigen bezit	4.300.386	2.243.808
Aandelen in bezit van dochterondernemingen	0	0
Saldo winstdelende aandelen per 1 juni ⁽¹⁾	145.635.508	147.365.578

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

Brutodividend	1,18	1,12
Nettodividend/gewoon aandeel	0,826	0,8176
Winst	2,60	2,49
Berekening basis (gewogen gemiddelde op 31/03) ⁽²⁾	146.729.840 aandelen	147.004.025 aandelen

Beurskoers in Brussel (in EUR)

Beurskoers per 31/3	46,02	51,20
Hoogste koers van het boekjaar (slotkoers)	54,72	51,32
Laagste koers van het boekjaar (slotkoers)	44,27	39,68
Beurswaarde per 31/3 (in miljoen EUR)	6.900,05	7.660,00

⁽¹⁾ Toestand op respectievelijk 01/06/2017 en 01/06/2016.

⁽²⁾ Berekend op basis van het aantal winstdelende aandelen, na aftrek van de winstdelende aandelen in eigen bezit en in het bezit van dochterondernemingen.

4. 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 vermeldde machtiging aan de Raad van Bestuur te hernieuwen voor een periode van vijf 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 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 gebruik gemaakt van de haar verleende machtiging en werden er 2.096.447 eigen aandelen ingekocht.

Per 31 maart 2017 bezit Etn. Fr. Colruyt NV 4.300.386 eigen aandelen. Die vertegenwoordigden 2,87% van het totale aantal uitgegeven aandelen (149.935.894) op het einde van de verslagperiode. Voor de toestand eigen aandelen per 1 juni 2017 wordt verwezen naar de tabel hieronder.

Onder opschortende voorwaarde van goedkeuring door de Algemene Vergadering zullen 32.104 eigen aandelen worden gegeven aan de werknemers die hun winstparticipatie 2016/17 onder de vorm van eigen aandelen wensen te krijgen.

Overeenkomstig artikel 622 par. 1 van het Wetboek van Vennootschappen beslist de Raad van Bestuur dat de dividendrechten

verbonden aan de aandelen of deelbewijzen die Etn. Fr. Colruyt NV in bezit heeft, bij voortduur geschorst worden en vervallen zijn voor de periode dat zij worden aangehouden. Er worden bijgevolg geen dividenden uitbetaald en de stemrechten verbonden aan deze aandelen zijn eveneens geschorst.

Overzicht inkoop eigen aandelen

Tijdens de verslagperiode	2016/17
Eigen aandelen in bezit bij het begin van de verslagperiode (01/04/2016)	+ 2.243.808
Toegekend aan de werknemers voor winstparticipatie 2015/16, dd. 30/09/2016	-39.869
Aangekocht in 2016/17	2.096.447
Vernietiging eigen aandelen	0
Totaal eigen aandelen in bezit op het einde van de verslagperiode (31/03/2017)	4.300.386

Na de verslagperiode

Inkoop eigen aandelen in de periode van 01/04/2017 tot 01/06/2017	0
Totaal eigen aandelen in ons bezit op 01/06/2017	4.300.386

5. Structuur van het aandeelhouderschap van de Etn. Fr. Colruyt NV volgens de laatste transparantiekennisgeving van 19/12/2016

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 19 december 2016 een laatste bijgewerkte kennisgeving van deelneming van de familie Colruyt en aanverwanten, Sofina Group en Colruyt Group.

De in onderling overleg optredende aandeelhouders (Familie Colruyt en aanverwanten, Sofina Group en Colruyt Group) hebben op datum van 19/12/2016 samen de kennisgevingsdrempel van 60% overschreden.

De nieuwe noemer van 149.935.894 aandelen houdt rekening met de kapitaalverhoging voorbehouden aan het personeel, waarvoor 326.508 nieuwe aandelen werden uitgegeven op 15/12/2016.

De vennootschap heeft geen kennis van andere overeenkomsten tussen aandeelhouders.

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

Na einde boekjaar hebben we volgende kennisgevingen of wijzigingen ontvangen:

- Op 21 april 2017 is de vennootschapsnaam van DHAM NV gewijzigd in Korys Investments NV.
- Op 4 mei 2017 is Rebelco N.V. gefuseerd met Sofina NV.

Transparantiekennisgeving van 19/12/2016

I. FAMILIE COLRUYT EN AANVERWANTEN

	Aantal	%
1. Stichting Administratiekantoor Cozin	0	0,00
2. Familie Colruyt	9.100.208	6,07
3. Korys NV	68.569.298	45,73
4. DHAM NV (1)	0	0,00
5. ANIMA NV	1	0,00
6. HERBECO NV	1	0,00
7. FARIK NV	1	0,00
8. Stiftung Pro Creatura	149.605	0,10
9. Impact Capital NV	70.000	0,05

TOTAAL FAMILIE COLRUYT

HANDELEND IN OVERLEG	Aantal	%
	77.889.114	51,95

II. COLRUYT GROUP

	Aantal	%
Etn. Fr. Colruyt N.V. (eigen aandelen ingekocht)	4.300.386	2,87
TOTAAL COLRUYT GROUP	4.300.386	2,87

III. SOFINA GROUP

	Aantal	%
Rebelco N.V. (2)	7.780.000	5,19
TOTAAL SOFINA GROUP	7.780.000	5,19

TOTAAL FAMILIE COLRUYT, COLRUYT GROUP EN SOFINA GROUP

HANDELEND IN OVERLEG	Aantal	%
	89.969.500	60,01

Noemer : 149.935.894 (toestand op 15/12/2016)

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.
- DHAM NV wordt gecontroleerd door Korys NV die op haar beurt gecontroleerd wordt door Stichting Administratiekantoor Cozin. Op 21 april 2017 is DHAM NV hernoemd naar Korys Investments NV (1).

- Stiftung Pro Creatura, stichting naar Zwitsers recht en Impact Capital NV, worden gecontroleerd door natuurlijke personen (die rechtstreeks of onrechtstreeks minder dan 3% van de effecten met stemrecht van de Vennootschap bezitten).
- Rebelco NV is een 100% dochtervennootschap van Sofina NV. Rebelco NV is op 4 mei 2017 gefuseerd met Sofina NV (2).

6. 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 29 augustus 2016 heeft Korys NV in naam van alle in onderling overleg handelende partijen een actualisering van de deelnemingen aan de vennootschap en aan de FSMA opgestuurd.

Op 29 augustus 2016 bedroeg het aantal in onderling overleg betrokken aandelen 87.618.729 of 58,56% van het op die datum totaal aantal uitstaande Colruyt-aandelen (149.609.386).

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

7. Ethibel



Etn. Fr. Colruyt NV is sinds 20/03/2017 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 toppresterders zijn op het vlak van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). De samenstelling van de index wordt tweemaal per jaar geëvalueerd. Dat Colruyt door het Forum Ethibel is geselecteerd, toont aan dat het bedrijf binnen haar sector sterk presteert op het vlak van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) en dat het het evenwicht bewaart tussen economische vooruitgang, milieubescherming en sociale rechtvaardigheid.

De selectie door Forum Ethibel gebeurt grotendeels op basis van onderzoek door het Europees ratingbureau Vigeo Eiris (www.vigeo-eiris.com), 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).



Financieel verslag

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

GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

	Toelichting	2016/17	2015/16
(in miljoen EUR)			
Omzet	3.	9.493,5	9.177,5
Kostprijs verkopen	3.	(7.079,0)	(6.856,6)
Brutowinst	3.	2.414,5	2.320,9
Overige bedrijfsopbrengsten	4.	111,2	81,7
Diensten en diverse goederen	5.	(469,0)	(433,5)
Personeelsbeloningen	6.	(1.285,5)	(1.223,7)
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen op vaste activa		(250,4)	(213,1)
Overige bedrijfskosten	4.	(27,5)	(25,1)
Bedrijfsresultaat (EBIT)		493,3	507,2
Financieringsbaten	7.	7,2	5,9
Financieringslasten	7.	(3,6)	(4,0)
Netto financieel resultaat	7.	3,6	1,9
Aandeel in het resultaat van deelnemingen opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode	12., 13.	12,7	9,3
Winst vóór belastingen		509,6	518,4
Winstbelastingen	8.	(126,4)	(152,1)
Winst van het boekjaar		383,2	366,3
Toe te rekenen aan:			
Minderheidsbelangen		1,3	0,8
Aandeelhouders van de moedermaatschappij		381,9	365,5
Winst per aandeel – gewoon en verwaterd (in EUR)	22.	2,60	2,49

GECONSOLIDEERD OVERZICHT VAN GEREALISEERDE EN NIET-GEREALISEERDE RESULTATEN

	Toelichting	2016/17	2015/16
(in miljoen EUR)			
Winst van het boekjaar		383,2	366,3
Elementen van niet-gerealiseerde resultaten van volledig geconsolideerde dochterondernemingen			
Elementen die niet in de winst- en verliesrekening geherclassificeerd kunnen worden			
Herwaardering van de vergoedingen na uitdiensttreding op lange termijn, na belastingen ⁽¹⁾	8., 24.	(46,1)	(3,7)
Totaal van de elementen die niet in de winst- en verliesrekening geherclassificeerd kunnen worden		(46,1)	(3,7)
Elementen die eventueel in de winst- en verliesrekening geherclassificeerd kunnen worden			
Winst/(verlies) op wisselkoersomrekening van buitenlandse dochterondernemingen, na belastingen		0,8	(0,8)
Nettoverandering in de reële waarde van financiële activa beschikbaar voor verkoop, na belastingen	14.	9,0	11,9
Totaal van de elementen die eventueel in de winst- en verliesrekening geherclassificeerd kunnen worden		9,8	11,1
Elementen van niet-gerealiseerde resultaten van deelnemingen opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode			
Elementen die eventueel in de winst- en verliesrekening geherclassificeerd kunnen worden			
Nettoverandering in de reële waarde van afgeleide financiële instrumenten, na belastingen	12., 13.	(2,8)	1,3
Totaal van de elementen die eventueel in de winst- en verliesrekening geherclassificeerd kunnen worden		(2,8)	1,3
Niet-gerealiseerde resultaten van het boekjaar		(39,1)	8,7
Gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten van het boekjaar		344,1	375,0
Toe te rekenen aan:			
Minderheidsbelangen		1,3	0,8
Aandeelhouders van de moedermaatschappij		342,8	374,2

(1) Gezien de recente evoluties in de wetgeving werden de toegezegde-bijdrageregelingen met wettelijk gegarandeerd rendement geclassificeerd als toegezegde-pensioenregelingen. De netto toegezegde verplichting werd bepaald op basis van de 'projected unit credit' methode en verwerkt via niet-gerealiseerde resultaten.

GECONSOLIDEERDE BALANS

	Toelichting	31.03.17	31.03.16 ⁽¹⁾
(in miljoen EUR)			
Goodwill	9.	57,4	89,3
Immateriële vaste activa	10.	79,8	65,3
Materiële vaste activa	11.	2.037,0	1.965,1
Deelnemingen opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode	12., 13.	210,8	171,3
Beleggingen	14.	12,0	42,2
Uitgestelde belastingvorderingen	17.	22,6	4,7
Overige vorderingen	19.	34,8	47,1
Totaal vaste activa		2.454,4	2.385,0
Voorraden	18.	600,3	640,7
Handelsvorderingen	19.	441,2	489,4
Actuele belastingvorderingen		0,2	2,1
Overige vorderingen	19.	36,1	43,9
Beleggingen	14.	24,5	25,5
Geldmiddelen en kasequivalenten	20.	523,7	432,6
Activa aangehouden voor verkoop	16.	14,4	-
Totaal vlottende activa		1.640,4	1.634,2
TOTAAL ACTIVA		4.094,8	4.019,2
Kapitaal		305,8	291,7
Reserves en overgedragen resultaten		1.830,2	1.752,6
Eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouders van de moedermaatschappij		2.136,0	2.044,3
Minderheidsbelangen		4,2	3,4
Totaal eigen vermogen	21.	2.140,2	2.047,7
Voorzieningen	23.	26,9	12,3
Verplichtingen met betrekking tot personeelsbeloningen	24.	153,6	83,8
Uitgestelde belastingverplichtingen	17.	57,3	65,9
Rentedragende en overige verplichtingen	25., 26.	16,2	28,9
Totaal langlopende verplichtingen		254,0	190,9
Voorzieningen	23.	0,4	0,3
Opgenomen kaskredieten	20.	-	0,1
Rentedragende verplichtingen	25.	11,6	4,6
Handelsschulden	26.	1.081,8	1.145,0
Actuele belastingverplichtingen		124,3	133,4
Verplichtingen met betrekking tot personeelsbeloningen en overige verplichtingen	26.	482,5	497,2
Totaal kortlopende verplichtingen		1.700,6	1.780,6
Totaal verplichtingen		1.954,6	1.971,5
TOTAAL EIGEN VERMOGEN EN VERPLICHTINGEN		4.094,8	4.019,2

(1) In de huidige verslagperiode worden de 'Investerings in geassocieerde ondernemingen' en de 'Investerings in joint ventures' opgenomen in één post 'Deelnemingen opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode', waardoor ook de cijfers van de vergelijkende verslagperiode werden samengevoegd.

GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT

	Toelichting	2016/17	2015/16 ⁽¹⁾
(in miljoen EUR)			
Bedrijfsactiviteiten			
Winst vóór belastingen		509,6	518,4
Aanpassingen voor:			
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen op vaste activa		250,4	213,1
Financieringsbatens en financieringslasten	7.	(3,6)	(1,9)
Aandeel in het resultaat van deelnemingen opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode	12., 13.	(12,7)	(9,3)
Overige ⁽²⁾		(45,1)	9,4
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten vóór mutaties in werkkapitaal en voorzieningen		698,6	729,7
Afname/(toename) in handels- en overige vorderingen		(66,6)	(27,7)
Afname/(toename) in voorraden		(9,6)	(44,8)
(Afname)/toename in handelsschulden en overige verplichtingen		24,3	55,6
(Afname)/toename in voorzieningen en verplichtingen met betrekking tot personeelsbeloningen		34,8	(12,6)
Betaalde rente		(0,9)	(1,2)
Ontvangen rente		4,0	12,0
Ontvangen dividenden		1,4	0,1
Betaalde winstbelastingen		(149,0)	(69,8)
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten		537,0	641,3
Investeringsactiviteiten			
Verwerving van materiële en immateriële vaste activa		(376,3)	(381,2)
Bedrijfscombinaties (verminderd met de verworven geldmiddelen en kasequivalenten) en bedrijfsdesinvesteringen (verminderd met de verkochte geldmiddelen en kasequivalenten)		182,3	-
(Verhoging deelneming in)/ontvangen terugbetalingen kapitaal van geassocieerde ondernemingen en joint ventures	12., 13.	(6,4)	(3,7)
(Aankopen)/verkoop van beleggingen	14.	4,0	(6,5)
(Verstreking)/terugbetaling van verstrekte leningen		(0,7)	0,3
Ontvangsten uit de verkoop van materiële en immateriële vaste activa		11,6	12,2
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		(185,5)	(378,9)
Financieringsactiviteiten			
Ontvangsten uit de uitgifte van aandelen	21.	14,1	17,1
Verwerving van minderheidsbelangen		(0,7)	-
Inkoop van eigen aandelen		(100,0)	-
Nieuwe/(aflossing van) leningen		(1,6)	(1,5)
Betalingen van financiële leaseverplichtingen		(3,5)	(3,5)
Betaalde dividenden	21.	(165,1)	(146,9)
Betaalde stabiliteitsvergoeding referentieaandeelhouders	21., 31.	(3,7)	(3,3)
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		(260,5)	(138,1)
Netto aangroei/(afname) van geldmiddelen en kasequivalenten		91,0	124,3
Netto geldmiddelen en kasequivalenten op 1 april		432,5	308,5
Effect van wisselkoerswijzigingen		0,2	(0,3)
Netto geldmiddelen en kasequivalenten op 31 maart	20.	523,7	432,5

(1) In de huidige verslagperiode wordt het kasstroomoverzicht opgemaakt met als vertrekpunt 'Winst vóór belastingen', terwijl in de vergelijkende verslagperiode de 'Winst van het boekjaar' als vertrekpunt werd gehanteerd. Tevens werd een verfijning aangebracht in de post 'Overige' door het 'Aandeel in het resultaat van deelnemingen opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode' afzonderlijk te presenteren. Om de leesbaarheid te vergroten werden de dividenden aan aandeelhouders en de stabiliteitsvergoeding aan referentie-aandeelhouders apart gepresenteerd. Hierdoor werden ook de cijfers van de vergelijkende verslagperiode aangepast.

(2) De post 'Overige' omvat onder meer minder/(meer-)waarden op de realisatie van materiële, immateriële en financiële vaste activa, waardeverminderingen en terugnames van waardeverminderingen op voorraden, handelsvorderingen en overige vorderingen, personeelsbeloningen n.a.v. op aandelen gebaseerde betalingen en n.a.v. kapitaalverhoging voorbehouden aan het personeel.



GECONSOLIDEERD MUTATIEOVERZICHT VAN HET EIGEN VERMOGEN

Toelichting	Toe te rekenen aan de aandeelhouders van de moedermaatschappij				Overige reserves				Overgedragen resultaten	Totaal	Minderheidsbelangen	Totaal eigen vermogen
	Aantal aandelen	Kapitaal	Aantal eigen aandelen	Eigen aandelen	Herwaarderings-reserves van de vergoedingen na uitdiensttreding op lange termijn	Cumulatieve omrekeningsverschillen	Kasstroom-afdekkings-reserves	Reëlewaarde-reserves voor financiële activa beschikbaar voor verkoop				
<i>(in miljoenen EUR, behalve aantal aandelen)</i>												
Per 1 april 2016	149.609.386	291,7	2.243.808	(81,5)	(12,3)	(0,4)	(5,6)	11,9	1.840,5	2.044,3	3,4	2.047,7
<i>Gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten van het boekjaar</i>	-	-	-	-	(46,1)	0,8	(2,8)	9,0	381,9	342,8	1,3	344,1
Winst van het boekjaar	-	-	-	-	-	-	-	-	381,9	381,9	1,3	383,2
Niet-gerealiseerde resultaten van het boekjaar	-	-	-	-	(46,1)	0,8	(2,8)	9,0	-	(39,1)	-	(39,1)
<i>Transacties met de aandeelhouders</i>	326.508	14,1	2.056.578	(98,5)	0,6	-	-	(15,6)	(151,7)	(251,1)	(0,5)	(251,6)
Kapitaalverhoging	21. 326.508	14,1	-	-	-	-	-	-	2,4	16,5	-	16,5
Ingekochte eigen aandelen	-	-	2.096.447	(100,0)	-	-	-	-	-	(100,0)	-	(100,0)
Eigen aandelen uitgekeerd als winstdeelneming aan het personeel	21. -	-	(39.869)	1,5	-	-	-	-	-	1,5	-	1,5
Dividenden ⁽¹⁾	21. -	-	-	-	-	-	-	-	(165,1)	(165,1)	-	(165,1)
Stabiliteitsvergoeding referentieaandeelhouders ⁽¹⁾	21. -	-	-	-	-	-	-	-	(3,7)	(3,7)	-	(3,7)
Wijziging in consolidatiemethode	-	-	-	-	-	-	-	(15,6)	15,6	-	-	-
Overige	-	-	-	-	0,6	-	-	-	(0,9)	(0,3)	(0,5)	(0,8)
Per 31 maart 2017	149.935.894	305,8	4.300.386	(180,0)	(57,8)	0,4	(8,4)	5,3	2.070,7	2.136,0	4,2	2.140,2
Per 1 april 2015	156.636.503	274,6	9.791.743	(361,9)	(8,6)	0,4	(6,9)	-	1.900,7	1.798,3	2,4	1.800,7
<i>Gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten van het boekjaar</i>	-	-	-	-	(3,7)	(0,8)	1,3	11,9	365,5	374,2	0,8	375,0
Winst van het boekjaar	-	-	-	-	-	-	-	-	365,5	365,5	0,8	366,3
Niet-gerealiseerde resultaten van het boekjaar	-	-	-	-	(3,7)	(0,8)	1,3	11,9	-	8,7	-	8,7
<i>Transacties met de aandeelhouders</i>	(7.027.117)	17,1	(7.547.935)	280,4	-	-	-	-	(425,7)	(128,2)	0,2	(128,0)
Kapitaalverhoging	21. 472.883	17,1	-	-	-	-	-	-	2,9	20,0	-	20,0
Eigen aandelen uitgekeerd als winstdeelneming aan het personeel	21. -	-	(47.935)	2,0	-	-	-	-	-	2,0	-	2,0
Dividenden ⁽¹⁾	21. -	-	-	-	-	-	-	-	(146,9)	(146,9)	-	(146,9)
Stabiliteitsvergoeding referentieaandeelhouders ⁽¹⁾	21. -	-	-	-	-	-	-	-	(3,3)	(3,3)	-	(3,3)
Vernietiging van eigen aandelen	(7.500.000)	-	(7.500.000)	278,4	-	-	-	-	(278,4)	-	-	-
Overige	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,2	0,2
Per 31 maart 2016	149.609.386	291,7	2.243.808	(81,5)	(12,3)	(0,4)	(5,6)	11,9	1.840,5	2.044,3	3,4	2.047,7

(1) Om de leesbaarheid te vergroten werden de dividenden aan aandeelhouders en de stabiliteitsvergoeding aan referentieaandeelhouders apart gepresenteerd. Hierdoor werden ook de cijfers van de vergelijkende verslagperiode aangepast.



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 2016/17 en 2015/16, opgesteld in overeenstemming met 'International Financial Reporting Standards' (IFRS) zoals aanvaard door de Europese Unie tot en met 31 maart 2017, 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



Ernst & Young
Réviseurs d'Entreprises
Bedrijfsrevisoren
De Kleetlaan 2
B-1831 Diegem
Tel: +32 (0)2 774 91 11
Fax: +32 (0)2 774 90 90
ey.com

Verslag van de commissaris aan de algemene vergadering van de vennootschap Etn. Fr. Colruyt NV over het boekjaar afgesloten op 31 maart 2017

Overeenkomstig de wettelijke bepalingen, brengen wij u verslag uit in het kader van ons mandaat van commissaris. Dit verslag omvat ons oordeel over de geconsolideerde balans op 31 maart 2017, de geconsolideerde winst- en verliesrekening, het geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten, het geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen en het geconsolideerd kasstroomoverzicht voor het boekjaar afgesloten op 31 maart 2017 en over de toelichting (alle stukken gezamenlijk de "Geconsolideerde Jaarrekening") 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") over het boekjaar afgesloten op 31 maart 2017, opgesteld op grond van de *International Financial Reporting Standards* zoals goedgekeurd door de Europese Unie, met een geconsolideerd balanstotaal van € (miljoen) 4.094,8 en waarvan het geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten afsluit met een winst van het boekjaar van € (miljoen) 344,1.

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 de *International Financial Reporting Standards*, zoals goedgekeurd door de Europese Unie. Deze verantwoordelijkheid omvat: het opzetten, implementeren en in stand houden van een interne controle met betrekking tot het opstellen en de getrouwe weergave van de Geconsolideerde Jaarrekening die geen afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of het maken van fouten bevat; het kiezen en toepassen van geschikte waarderingsregels; en het maken van boekhoudkundige schattingen die onder de gegeven omstandigheden redelijk zijn.

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 teneinde 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 bestaande interne controle van de Groep in aanmerking die relevant is voor het opstellen 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 bestaande interne controle van de Groep. Een controle omvat tevens een evaluatie van de geschiktheid van de gehanteerde waarderingsregels en van de redelijkheid van de door het bestuursorgaan gemaakte schattingen, alsmede een evaluatie van de presentatie van de Geconsolideerde Jaarrekening als geheel.

Société civile sous la forme d'une société coopérative à responsabilité limitée
Burgerlijke vennootschap onder de vorm van een coöperatieve vennootschap met beperkte aansprakelijkheid
RPM Bruxelles - BRP Brussel - B.T.N. - T.V.A. BE 0446.334.711 - IBAN N° BE71 2100 9059 0069
* agissant au nom d'une société/handelend in naam van een vennootschap

A member firm of Ernst & Young Global Limited





Verslag van de commissaris van 12 juli 2017 over de Geconsolideerde Jaarrekening van Etn. Fr. Colruyt NV over het boekjaar afgesloten op 31 maart 2017 (vervolg)

Wij hebben van het bestuursorgaan en van de aangestelden van de Vennootschap de voor onze controle vereiste ophelderingen en inlichtingen verkregen en wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is om daarop ons oordeel te baseren.

Oordeel zonder voorbehoud

Naar ons oordeel geeft de Geconsolideerde Jaarrekening van de Groep per 31 maart 2017 een getrouw beeld van het vermogen en van de financiële toestand van het geconsolideerd geheel alsook van haar geconsolideerde resultaten en van haar geconsolideerde kasstromen voor het boekjaar dat op die datum is afgesloten, in overeenstemming met de *International Financial Reporting Standards* zoals goedgekeurd door de Europese Unie.

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 overeenstemming met art 119 van het Wetboek van vennootschappen.

In het kader van ons mandaat en overeenkomstig de van toepassing zijnde bijkomende norm uitgegeven door het Instituut van de Bedrijfsrevisoren, zoals gepubliceerd in het Belgisch Staatsblad op 28 augustus 2013 (de "Bijkomende Norm"), is het onze verantwoordelijkheid om bepaalde procedures uit te voeren aangaande de naleving, in alle van materieel belang zijnde opzichten, van bepaalde wettelijke en reglementaire verplichtingen, zoals gedefinieerd in de Bijkomende Norm. 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:

- Het jaarverslag over de Geconsolideerde Jaarrekening behandelt de door de wet vereiste inlichtingen en stemt 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 onze opdracht.

Diegem, 12 juli 2017

Ernst & Young Bedrijfsrevisoren BCVBA
Commissaris
vertegenwoordigd door

Daniel Wuyts
Vennoot*
* Handelend in naam van een BVBA

Ref: 17/DW/0211

TOELICHTINGEN BIJ DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

1. Grondslagen voor financiële verslaggeving	148
2. Segmentinformatie	160
3. Omzet en brutowinst	163
4. Overige bedrijfsopbrengsten en -kosten	164
5. Diensten en diverse goederen	165
6. Personeelsbeloningen	165
7. Netto financieel resultaat	166
8. Winstbelastingen	166
9. Goodwill	167
10. Immateriële vaste activa	168
11. Materiële vaste activa	170
12. Investerings in geassocieerde ondernemingen	172
13. Investerings in joint ventures opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode	173
14. Beleggingen	175
15. Bedrijfscombinaties	176
16. Activa aangehouden voor verkoop en verkoop van dochterondernemingen	177
17. Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen	178
18. Voorraden	179
19. Handelsvorderingen en overige vorderingen	179
20. Geldmiddelen en kasequivalenten	181
21. Eigen vermogen	181
22. Winst per aandeel	183
23. Voorzieningen	183
24. Langlopende verplichtingen met betrekking tot personeelsbeloningen	184
25. Rentedragende verplichtingen	186
26. Handelsschulden, verplichtingen m.b.t. personeelsbeloningen en overige verplichtingen	187
27. Risicobeheer	188
28. Rechten en verplichtingen buiten balans	191
29. Voorwaardelijke verplichtingen en voorwaardelijke activa	192
30. Betaalde en voorgestelde dividenden	193
31. Verbonden partijen	193
32. Gebeurtenissen na balansdatum	194
33. Vergoedingen van de commissaris	194
34. Lijst van geconsolideerde ondernemingen	195
35. Verkorte (niet-geconsolideerde) jaarrekening van Etn. Fr. Colruyt NV, opgesteld volgens Belgische boekhoudnormen	197



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 2016/17, eindigend op 31 maart 2017, 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 2016/17 werd op 15 juni 2017 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 27 september 2017. 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 bepaalde posten,

waaronder derivaten en financiële activa die beschikbaar zijn voor verkoop of aangehouden worden voor handelsdoel-einden, dewelke gewaardeerd worden tegen reële waarde. Daarnaast worden de nettoverplichtingen uit hoofde van Belgische toegezegde-bijdrageregelingen met gegarandeerd minimumrendement, die verwerkt worden onder de toegezegde-pensioenregeling, tevens niet geboekt aan de historische kost, maar worden deze gewaardeerd volgens de 'projected unit credit' methode.

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, zoals aanvaard door de Europese Unie, vereist dat het management van Colruyt Group oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt. Deze zijn van invloed op de toepassing van de grondslagen en aldus op de gerapporteerde waarden van activa en verplichtingen en van opbrengsten en kosten. Dit is onder meer het geval voor goodwill (toelichting 9. *Goodwill*), financiële activa (toelichting 14. *Beleggingen*), voor uitgestelde belastingen (toelichting 17. *Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen*), voorraden (toelichting 18. *Voorraden*), dubieuze debiteuren (toelichting 19. *Handelsvorderingen en overige vorderingen*), voorzieningen (toelichting 23. *Voorzieningen*) en voor personeelsbeloningen (toelichtingen 24. *Langlopende verplichtingen met betrekking tot personeelsbeloningen* en 26. *Handels-schulden, verplichtingen m.b.t. personeelsbeloningen en overige verplichtingen*).

De schattingen en hieraan verbonden veronderstellingen zijn gebaseerd op ervaringen uit het verleden en verschillende andere elementen die gegeven de omstandigheden als redelijk beschouwd kunnen worden. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen.

De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden jaarlijks beoordeeld

en bijgestuurd. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien, op voorwaarde dat de herziening alleen voor die periode gevolgen heeft. Indien de herziening gevolgen heeft voor zowel de verslagperiode als de toekomstige periode(s) dan wordt de herziening opgenomen in de periode van herziening en de toekomstige periode(s).

Gezien de recente evoluties in de wetgeving werden de toegezegde-bijdrageregelingen met wettelijk gegarandeerd rendement geclassificeerd als toegezegde-pensioenregelingen. De netto toegezegde verplichting werd bepaald op basis van de 'projected unit credit' methode en verwerkt via niet-gerealiseerde resultaten.

Voor het overige werden 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 2017.

Nieuwe standaarden en interpretaties van toepassing in 2016/17

Volgende (aangepaste) standaarden en verbeteringen zijn voor Colruyt Group effectief vanaf 1 april 2016; geen van alle heeft echter een significante invloed op de geconsolideerde jaarrekening van Colruyt Group:

- Verbeteringen aan IFRS cyclus 2012-2014, gepubliceerd in september 2014, zijn een verzameling van kleinere verbeteringen op bestaande standaarden: IFRS 5 'Vaste activa aangehouden voor verkoop en beëindigde bedrijfsactiviteiten', IFRS 7 'Financiële instrumenten: Informa-

tierverschaffing', IAS 19 'Personeelsbeloningen' en IAS 34 'Tussentijdse financiële verslaggeving'.

- IAS 1 (Aanpassing), 'Presentatie van jaarrekeningen – Initiatief rond informatierverschaffing'. 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.
- IFRS 10, IFRS 12 en IAS 28 (Aanpassing), 'Beleggingsentiteiten – Toepassing van de consolidatievrijstelling'. Deze aanpassing verduidelijkt wanneer de vrijstellingen van consolidatie voor beleggingsentiteiten toegepast kunnen worden.
- IFRS 11 (Aanpassing), 'Gezamenlijke overeenkomsten – Verwerking van verkregen belangen in gezamenlijke bedrijfsactiviteiten'. 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.
- IAS 16 en IAS 38 (Aanpassing), 'Materiële en immateriële vaste activa – Verduidelijking van aanvaardbare afschrijvingsmethodes'. Deze aanpassing verduidelijkt dat de afschrijvingsmethode van materiële vaste activa niet gebaseerd mag zijn op het opbrengstenpatroon dat gegenereerd wordt over de tijd. Voor immateriële vaste activa is een dergelijke afschrijvingsmethode slechts toegestaan onder beperkte voorwaarden.
- IAS 16 en IAS 41 (Aanpassing), 'Materiële vaste activa en Landbouw – Dragende planten'. Deze aanpassing verduidelijkt dat biologische activa, die voldoen aan de definitie van dragende planten, niet langer binnen het toepassingsgebied van IAS 41 vallen, maar binnen het toepassingsgebied van IAS 16.
- IAS 27 (Aanpassing), 'De enkelvoudige jaarrekening – Vermogensmutatiemethode in de enkelvoudige jaarrekening'. Deze aanpassing verduidelijkt dat ondernemingen de vermogensmutatiemethode mogen toepassen voor de verwerking van

investeringen in dochterondernemingen, joint ventures en geassocieerde ondernemingen in de enkelvoudige jaarrekening.

Standaarden en interpretaties uitgegeven, maar nog niet van toepassing in 2016/17

Colruyt Group paste onderstaande gepubliceerde (aangepaste) standaarden, die voor de groep relevant zijn en pas van kracht worden na 31 maart 2017, niet vroegtijdig toe. Colruyt Group is van plan deze standaarden toe te passen zodra deze van toepassing zijn.

- IAS 7 (Aanpassing), 'Kasstroomoverzicht – Initiatief rond informatierverschaffing' (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 financie-rijsactiviteiten 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.
- 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 introduceert 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. Colruyt

Group heeft voor de eerste twee aspecten van IFRS 9 een voorlopige impactanalyse uitgevoerd. Deze voorlopige beoordeling is gebaseerd op thans beschikbare informatie en kan wijzigen als gevolg van nadere gedetailleerde analyses of aanvullende informatie die in de toekomst aan Colruyt Group ter beschikking wordt gesteld. In het algemeen verwacht Colruyt Group geen significante effecten op haar balans en eigen vermogen, behalve de toepassing van de vereenvoudigde benadering voor verwachte kredietverliezen. Colruyt Group zal in de toekomst een gedetailleerde beoordeling uitvoeren om de omvang op het eigen vermogen vast te stellen.

Classificatie en waardering

Colruyt Group verwacht dat het toepassen van de vereisten voor classificatie en waardering geen significante effecten op haar balans of eigen vermogen zal hebben, en dat zij alle financiële activa die nu tegen reële waarde zijn gewaardeerd ook als zodanig kan blijven waarderen.

Bijzondere waardevermindering

IFRS 9 vereist dat rekening moet gehouden worden met verwachte kredietverliezen voor een periode van 12 maanden dan wel voor de volledige levensduur op schuldbewijzen, leningen en handelsvorderingen. Colruyt Group verwacht de vereenvoudigde benadering toe te passen, maar een meer gedetailleerde analyse is nodig om op basis van beschikbare en relevante informatie, inclusief toekomstgerichte elementen, de omvang van het effect op het eigen vermogen vast te stellen.

- 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 opbrengsten die voortvloeien uit contracten met klanten. Het basisprincipe van deze standaard is dat een entiteit opbrengsten erkent in die mate dat dit een weergave is van de overdracht van belofde



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. Colruyt Group heeft een voorlopige beoordeling van IFRS 15 uitgevoerd. Daarin kunnen nog wijzigingen optreden als gevolg van een meer gedetailleerde analyse. Tevens analyseert Colruyt Group de door de IASB gepubliceerde verduidelijkingen en worden verdere ontwikkelingen gevolgd.

De activiteiten van Colruyt Group omvatten 'Detailhandel & Foodservice', 'Groot-handel' en 'Overige activiteiten'.

Detailhandel & Foodservice

IFRS 15 heeft naar verwachting geen invloed op de verantwoording van opbrengsten uit de verkooptransacties binnen detailhandel. De verkooptransacties omvatten de verkoop van producten, hetzij food of non-food, aan de kassa van de diverse verkooppunten (Detailhandel) of aan huis geleverd (Foodservice). De contracten zijn relatief eenvoudig en beperken zich tot één enkele transactie, zijnde de verkoop van goederen, aan de kassa of online, wanneer de klant zijn bestelling heeft geplaatst. Colruyt Group verwacht de opbrengsten te verantwoorden op het moment waarop de beschikingsmacht over het actief wordt overgedragen aan de klant, in het algemeen bij levering van goederen. Dit is in lijn met de huidige manier van verwerking.

Voor de toepassing van IFRS 15 heeft Colruyt Group rekening gehouden met variabele vergoedingen, aangezien Colruyt Group gebruik maakt van verschillende kortingsmechanismen, waaronder kassakortingen ten laste van Colruyt Group, kassakortingen ten laste van de leveranciers en overige kortingen.

Groothandel

De groothandelactiviteit bestaat uit Retail Partners Colruyt Group en de toelevering aan zelfstandige winkels in Frankrijk. Met de meeste zelfstandige ondernemers is een samenwerkingsovereenkomst afgesloten waarin afspraken worden gemaakt voor een langere periode. Deze overeenkomst vormt het kader waar-

binnen de klant zijn bestellingen plaatst en is geen contract onder IFRS 15. De samenwerkingsovereenkomst heeft enkel een impact op de bepaling van de transactieprijs. De huidige boekhoudkundige verwerking is dan ook in lijn met IFRS 15.

Overige activiteiten

De overige activiteiten bevatten brandstoflevering evenals print- en documentatiediensten. De diensten met betrekking tot brandstoflevering worden afgerekend aan de pomp in plaats van aan de kassa. De toegekende kortingen worden meteen verrekend, waardoor IFRS 15 geen impact heeft op de omzeterkenning. Voor print- en documentatiediensten is er een prijs per type product in een prijslijst. Colruyt Group maakt momenteel gebruik van IAS 11 'Onderhanden projecten in opdracht van derden' voor de verwerking van deze contracten. Op basis van IFRS 15 zal de omzet erkend worden op een later moment, namelijk op het moment van levering van het volledige order.

- 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 recht-op-gebruik activa en leaseverplichtingen 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 recht-op-gebruik 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.

1.3. Consolidatie-principes

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. Deelnemingen in geassocieerde ondernemingen worden in de consolidatie verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode vanaf de datum waarop de invloed van betekenis begint tot de datum waarop de

invloed van betekenis eindigt. Indien er, na de toepassing van de vermogensmutatiemethode, een aanwijzing bestaat van een bijzondere waardevermindering, dan berekent Colruyt Group het bedrag van de bijzondere waardevermindering als het verschil tussen de realiseerbare waarde en de boekwaarde van de deelneming in de geassocieerde onderneming. Wanneer het aandeel van Colruyt Group in het verlies, de boekwaarde van het belang in de geassocieerde onderneming overschrijdt, wordt de boekwaarde ervan in de balans van Colruyt Group tot nul herleid en worden verdere verliezen niet meer in rekening gebracht, behalve voor zover Colruyt Group verplichtingen heeft aangegaan namens deze geassocieerde onderneming. 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 opgelopen, behalve als zij betrekking hebben op de uitgifte van vreemd- of eigenvermogensinstrumenten. In dat geval worden deze kosten respectievelijk in mindering van de vreemdvermogensinstrumenten



en in mindering van het eigen vermogen opgenomen.

Waar van toepassing omvat de vergoeding voor de overname elk actief of verplichting als gevolg van een voorwaardelijke vergoedingsovereenkomst, die gewaardeerd wordt aan de reële waarde op overnamedatum. Toekomstige wijzigingen aan deze reële waarden worden retrospectief verwerkt als 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 geclassificeerd als eigen vermogen, vindt geen latere herwaardering plaats en wordt de afwikkeling verantwoord binnen het eigen vermogen.

Wanneer een bedrijfscombinatie in verschillende fasen wordt gerealiseerd, wordt het voorheen aangehouden belang van Colruyt Group geherwaardeerd aan de reële waarde op overnamedatum (d.i. de datum waarop de zeggenschap wordt verworven) en de eventuele winst of het eventuele verlies wordt rechtstreeks in winst of verlies opgenomen. Bedragen die voorheen werden opgenomen in de niet-gerealiseerde resultaten als gevolg van het belang in de overgenomen partij, worden verwerkt op dezelfde basis die vereist zou zijn indien de overnemende partij het voorheen aangehouden belang direct had vervreemd.

De identificeerbare activa, verplichtingen en voorwaardelijke verplichtingen die aan de opnamecriteria volgens IFRS 3 'Bedrijfscombinaties' voldoen, worden opgenomen aan hun reële waarde op overnamedatum, behalve:

- uitgestelde belastingvorderingen of -verplichtingen en verplichtingen en activa uit hoofde van de personeelsbeloningen worden opgenomen en gewaardeerd in overeenstemming met respectievelijk IAS 12 'Winstbelastingen' en IAS 19 'Personeelsbeloningen';
- verplichtingen of eigenvermogensinstrumenten verbonden aan de vervanging door Colruyt Group van beloningen in de vorm van op aandelen van een overgenomen partij gebaseerde betalingen worden gewaardeerd in overeenstem-

ming met IFRS 2 'Op aandelen gebaseerde betalingen';

- activa (of groepen activa die worden afgestoten) die op moment van overname geclassificeerd worden als aangehouden voor verkoop in overeenstemming met IFRS 5 'Vaste activa aangehouden voor verkoop en beëindigde bedrijfsactiviteiten', worden in overeenstemming met deze standaard gewaardeerd.

Als de initiële verwerking van een bedrijfscombinatie niet voltooid is op het einde van het boekjaar waarin de bedrijfscombinatie plaatsvond, presenteert Colruyt Group voorlopige bedragen voor de posten die nog niet volledig zijn verwerkt. Tijdens de waarderingsperiode (zie hieronder) worden de opgenomen voorlopige bedragen aangepast, en/of worden bijkomende activa en/of verplichtingen opgenomen om nieuwe informatie te weerspiegelen die verkregen is over feiten en omstandigheden die op de overnamedatum bestonden en die, indien bekend, de waardering van de per die datum opgenomen bedragen hadden beïnvloed.

De waarderingsperiode is de periode die loopt vanaf de overnamedatum tot de datum waarop Colruyt Group de informatie ontvangt die het zocht over feiten en omstandigheden die op de overnamedatum bestonden. De waarderingsperiode is beperkt tot maximaal één jaar vanaf de overnamedatum.

f. Jaarrekeningen van buitenlandse vennootschappen in vreemde valuta

Voor de consolidatie van Colruyt Group en al zijn dochterondernemingen worden de jaarrekeningen van de individuele dochterondernemingen omgerekend naar euro, de functionele valuta van de Entiteit en de presentatie valuta van de groep. De omrekening gebeurt als volgt:

- activa en verplichtingen, 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 aan-

gewend 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 gecommercialiseerd 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, vermindert met de gecumuleerde afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen.

Overige immateriële vaste activa

De overige immateriële vaste activa worden gewaardeerd tegen kostprijs vermindert 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 bruikbaar zijn.

Voor immateriële vaste activa die nog niet bruikbaar 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 vermindert 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 onbepaalde 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 geëvalueerd 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 geëvalueerd.

Activa verworven via financiële leaseovereenkomsten worden in de geconsolideerde balans opgenomen op het tijdstip van de aanvang van de leaseperiode tegen het laagste van de reële waarde en de contante waarde van de minimale leasebetalingen, bepaald op het tijdstip van het aangaan van de leaseovereenkomst. De overeenstemmende verplichting ten aanzien van de lessor (verhuurder) wordt opgenomen 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, zo niet 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, beleggingen gewaardeerd aan reële waarde via de winst- en verliesrekening en beleggingen 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.

Beleggingen aangehouden tot einde looptijd

Beleggingen aangehouden tot einde looptijd zijn niet-afgeleide financiële activa met vaste of vooraf bepaalde betalingen en een vaste looptijd. Colruyt Group heeft de intentie en de mogelijkheid om de activa aan te houden tot einde looptijd. Deze activa worden gewaardeerd aan geamortiseerde kostprijs door middel van de effectieve rentemethode, na aftrek van

bijzondere waardeverminderingen. Ze worden gepresenteerd als vlottende activa, met uitzondering van beleggingen met een looptijd van meer dan 12 maanden na balansdatum.

f. Activa aangehouden voor verkoop en beëindigde bedrijfsactiviteiten

Een actief, of een groep activa (activa en gerelateerde verplichtingen) die wordt afgestoten, wordt geëvalueerd als aangehouden voor verkoop wanneer de boekwaarde hoofdzakelijk zal worden gerealiseerd in een verkooptransactie in plaats van door het voortgezette gebruik. Deze voorwaarde is enkel vervuld als de verkoop heel waarschijnlijk geacht wordt en als het actief (of groep 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 voltooiën, 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 geëvalueerd 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 geëvalueerd als aangehouden voor verkoop, een afzonderlijke belangrijke bedrijfsactiviteit of geografisch bedrijfsgebied vertegenwoordigt en zowel operationeel als voor de financiële verslaggeving kan worden onderscheiden van de rest van de entiteit. De winst of het verlies na belastingen, dat uit de beëindigde bedrijfsactiviteit voortvloeit, wordt afzonderlijk gerapporteerd in de 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 gebruiksbaar 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 markttransacties van de tijds waarde 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, hoofd-

zakelijk 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 zakcijfers 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 rechtstreeks opgenomen in het eigen vermogen (overgedragen resultaten).

Herwaarderingsreserves van de vergoedingen na uitdiensttreding op lange termijn

De herwaarderingsreserves bevatten de cumulatieve actuariële winsten en verliezen met betrekking tot:

Belgische vennootschappen:

- stelsel van werkloosheid met bedrijfs-toeslag;
- anciënniteitspremies;
- toegezegde-bijdrageregelingen met wettelijk gegarandeerd minimumrendement.

Andere vennootschappen:

- wettelijk vastgelegde vergoedingen.

De herwaarderingsreserves omvatten het effect van de ervaringsaanpassingen alsook de wijzigingen in actuariële parameters (inclusief de eerste erkenning van de toegezegde-bijdrageregelingen met wettelijk gegarandeerd minimumrendement).

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.

Reëlewaarderreserves voor financiële activa beschikbaar voor verkoop

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 waardeverminderingverlies op de activa die gerelateerd zijn aan het contract.

l. Personeelsbeloningen

Vergoedingen na uitdiensttreding

Er zijn verschillende vergoedingen na uitdiensttreding binnen Colruyt Group:

- **Toegezegde-bijdrageregelingen met wettelijk gegarandeerd rendement**
Werkgevers zijn in België verplicht om een minimumrendement te garanderen voor toegezegde-bijdrageregelingen over de duur van de loopbaan. Om die reden voldoen deze plannen aan de definitie van een toegezegd-pensioenregeling. Vóór boekjaar 2016/17 werden de toegezegde-bijdrageregeling in België in principe verantwoord als toegezegde-bijdrageregeling volgens de intrinsieke waardemethode. Dit impliceerde dat er bij de berekening van de verplichting enkel rekening werd gehouden met het gewaarborgd minimumrendement tot op de balansdatum. Recente evoluties in de wetgeving hebben echter geleid tot de classificatie als toegezegd-pensioenregeling en tot de erkenning van een netto toegezegde verplichting.

- **Stelsel van werkloosheid met bedrijfs-toeslag**

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).

- **Overige**

Andere vergoedingen te betalen bij uitdiensttreding omvatten onder andere afscheidspremies n.a.v. de pensionering of n.a.v. 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.

De verplichtingen uit hoofde van deze stelsels 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. Een volledige actuariële waardering op basis van bijgewerkte personeelsgegevens wordt ten minste om de drie jaar uitgevoerd. In de jaren waar geen volledige actuariële waardering is vereist, worden door de actuaris prognoses gebruikt op basis van het voorgaande jaar met bijgewerkte veronderstellingen (discontovoet, loonsverhoging en verloop). 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 voor het stelsel van werkloosheid met bedrijfstoeslag 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 bedrijfstoelag. De verplichtingen voor de toegezegde-bijdrageregelingen met wettelijk rendement worden aangelegd voor alle werknemers van Colruyt Group.

De kosten met betrekking tot de bovenstaande stelsels 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 met betrekking tot pensioenrechten voor geleverde prestaties van werknemers in voorgaande perioden, als gevolg van een wijziging of een inperking van het bestaande pensioenplan;
- de eventuele winst of het eventuele verlies bij afwikkeling van de pensioenverplichting;
- 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.

Winstdeelneming

In het kader van de wet van 22 mei 2001 betreffende de werknemersparticipatie in het kapitaal en in de winst van de vennootschappen biedt Colruyt Group zijn personeelsleden, tewerkgesteld in België, de mogelijkheid om de hun toegekende winstdeelneming op te nemen onder de vorm van aandelen of cash, zonder enige korting op de koers van het aandeel. De winstdeelneming wordt opgenomen in het boekjaar waarin de winst werd gerealiseerd.

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. Kortingsbonnen uitgegeven door leveranciers, en gebruikt door klanten, worden als een handelsvordering ten opzichte van de leverancier beschouwd 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 geschenkkarten en -cheques wordt opgenomen wanneer de geschenkkartaat 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 aankoopprijs, 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 rentebaten

Dividenden worden opgenomen in de geconsolideerde winst- en verliesrekening op het moment van toekenning. Rentebaten 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 tijds waarde van verplichtingen. De rentelasten 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.

r. Gebeurtenissen na balansdatum

Gebeurtenissen na balansdatum, die bijkomende informatie verschaffen over de situatie van Colruyt Group op balansdatum ('adjusting events') worden verwerkt in de geconsolideerde jaarrekening. Andere gebeurtenissen na balansdatum ('non-adjusting events') worden enkel vermeld in de toelichtingen bij de geconsolideerde jaarrekening als ze belangrijk geacht worden.



2. SEGMENT-INFORMATIE

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. De tankstations in Frankrijk worden tevens in dit segment gepresenteerd omdat deze onlosmakelijk verbonden zijn aan, en dus integraal verbonden met, de winkels in Frankrijk.

Groothandel en Foodservice:

Levering aan groothandel, professionele afnemers en aangesloten zelfstandige ondernemers.

Overige activiteiten:

Tankstations in België, printing en document management en alternatieve energie. De tankstations in België worden, in tegenstelling tot de tankstations in Frankrijk, in een apart segment gepresenteerd omdat deze, met eigen commerciële doelstellingen en energiestrategie, los kunnen gezien worden van de winkels in België.

De resultaten 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.

De niet-geldelijke posten in de winst- en verliesrekening zijn voornamelijk afschrijvingen, bijzondere waardeverminderingen op vaste activa, voorzieningen en waardeverminderingen op vlottende activa. De posten 'Afschrijvingen' en 'Bijzondere waardeverminderingen op vaste activa' zijn de belangrijkste en worden bijgevolg opgenomen in de segmentinformatie.

De aansluiting tussen de operationele segmenten en de geconsolideerde cijfers van Colruyt Group, wordt bekomen door de som van de operationele bedrijfssegmenten, de niet-toewijsbare elementen - waaronder ook de groepsondersteunende activiteiten - en de eliminaties binnen Colruyt Group.

Gezien de aard van zijn activiteiten, is Colruyt Group niet afhankelijk van een beperkt aantal grote klanten.

	Detailhandel (Retail) 2016/17	Groothandel en Foodservice 2016/17	Overige activiteiten 2016/17	Operationele segmenten 2016/17
(in miljoen EUR)				
Omzet - extern	7.233,1	1.669,4	591,0	9.493,5
Omzet - intern	85,9	18,6	47,2	151,7
Bedrijfsresultaat (EBIT)	455,7	36,2	12,2	504,1
Aandeel in het resultaat van deelnemingen opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode	2,0	-	6,5	8,5
Verwervingen van materiële en immateriële vaste activa	291,9	19,6	23,6	335,1
Afschrijvingen	171,4	22,9	9,8	204,1
Bijzondere waardeverminderingen op vaste activa	7,6	8,4	0,2	16,2

	Operationele segmenten 2016/17	Niet-toegewezen 2016/17	Eliminaties tussen operationele segmenten 2016/17	Geconsolideerd 2016/17
(in miljoen EUR)				
Omzet - extern	9.493,5	-	-	9.493,5
Omzet - intern	151,7	-	(151,7)	-
Bedrijfsresultaat (EBIT)	504,1	(10,9)	0,1	493,3
Aandeel in het resultaat van deelnemingen opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode	8,5	4,2	-	12,7
Netto financieel resultaat				3,6
Winstbelastingen				(126,4)
Winst van het boekjaar				383,2
Verwervingen van materiële en immateriële vaste activa	335,1	51,4	-	386,5
Afschrijvingen	204,1	29,7	-	233,8
Bijzondere waardeverminderingen op vaste activa	16,2	0,4	-	16,6

	Detailhandel (Retail) 2015/16	Groothandel en Foodservice 2015/16	Overige activiteiten 2015/16	Operationele segmenten 2015/16
(in miljoen EUR)				
Omzet – extern	7.061,6	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
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	Geconsolideerd 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
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

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 en omvat alle entiteiten van Colruyt Group die actief zijn in zowel de operationele segmenten als de groepsondersteunende activiteiten.

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 dochterondernemingen. Deze ondernemingen zijn actief in de operationele segmenten 'Detailhandel (Retail)' en 'Groothandel en Foodservice' en in de groepsondersteunende activiteiten.

Overige:

De overige entiteiten vinden we terug in 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	
	2016/17	2015/16	2016/17	2015/16	2016/17	2015/16	2016/17	2015/16
(in miljoen EUR)								
Omzet	8.167,2	7.961,6	1.284,7	1.178,3	41,6	37,6	9.493,5	9.177,5
Verwervingen van materiële en immateriële vast activa	354,0	358,7	28,6	28,4	3,9	0,6	386,5	387,7

3. OMZET EN BRUTOWINST

	2016/17	2015/16
(in miljoen EUR)		
Omzet	9.493,5	9.177,5
Kostprijs verkopen	(7.079,0)	(6.856,6)
Brutowinst	2.414,5	2.320,9
In % van de omzet	25,4%	25,3%

3.1. Omzet per kasstroomgenererende eenheid

	2016/17	2015/16
(in miljoen EUR)		
Detailhandel Food ⁽¹⁾	6.986,7	6.807,7
<i>Colruyt België en Luxemburg</i> ⁽²⁾	5.712,3	5.635,8
<i>OKay, Bio-Planet en Cru</i> ⁽³⁾	845,7	758,3
<i>Colruyt Frankrijk en DATS 24 Frankrijk</i>	428,7	413,6
Detailhandel Non-food ⁽¹⁾	246,4	253,9
<i>Dreamland België en Frankrijk en Dreambaby</i>	246,4	253,9
Transacties met andere operationele segmenten	85,9	86,8
Detailhandel (Retail)	7.319,0	7.148,4
Groothandel	771,5	768,7
Foodservice ⁽⁴⁾	897,9	800,5
Transacties met andere operationele segmenten	18,6	19,6
Groothandel en Foodservice	1.688,0	1.588,8
DATS 24 België	585,7	542,3
Printing and document management solutions	5,3	4,4
Transacties met andere operationele segmenten	47,2	46,5
Overige activiteiten	638,2	593,2
Totaal operationele segmenten	9.645,2	9.330,4
Eliminaties tussen operationele segmenten	(151,7)	(152,9)
Geconsolideerd	9.493,5	9.177,5

(1) De subtotaal '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) Inclusief 13 maand omzet van de Franse foodservice business Pro à Pro.

4. OVERIGE BEDRIJFSOPBRENGSTEN EN -KOSTEN

	2016/17	2015/16
(in miljoen EUR)		
Huur en huurgelateerde opbrengsten	11,7	11,0
Gerealiseerde meerwaarden op de verkoop van vaste activa	5,4	4,9
Gerealiseerde meerwaarden op de verkoop van dochterondernemingen	23,4	-
Ontvangen vergoedingen	53,1	49,3
Overige	17,6	16,5
Totaal overige bedrijfsopbrengsten	111,2	81,7

De 'Gerealiseerde meerwaarden op de verkoop van dochterondernemingen' is de meerwaarde op de verkoop van de Franse foodservice business Pro à Pro aan Metro Group (zie ook toelichting 16.2. *Verkoop van dochterondernemingen*).

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

	2016/17	2015/16
(in miljoen EUR)		
Bedrijfsbelastingen	13,9	14,3
Onroerende voorheffing	11,1	10,9
Gerealiseerde minderwaarden op de verkoop van vaste activa	1,0	0,3
Overige	1,5	(0,4)
Totaal overige bedrijfskosten	27,5	25,1

5. DIENSTEN EN DIVERSE GOEDEREN

	2016/17	2015/16 ⁽¹⁾
(in miljoen EUR)		
Huur en huurgelateerde lasten (onroerende goederen)	30,0	28,2
Huur en huurgelateerde lasten (roerende goederen)	14,7	15,2
Onderhoud en grote herstellingen	78,2	71,4
Nutsvoorzieningen	42,2	36,8
Logistiek	143,5	129,2
Erelonen	24,1	27,0
Telecommunicatie, post, kantooruitrusting, informatica en klein materieel	86,7	79,4
Verzekeringen	6,4	6,1
Opleiding	9,7	9,0
Waardeverminderingen op vlottende activa	3,6	2,3
Overige	29,9	28,9
Totaal diensten en diverse goederen	469,0	433,5

(1) Tijdens boekjaar 2016/17 werd de presentatie van informaticakosten verfijnd met een verschuiving van kosten van 'Huur en huurgelateerde lasten (roerende goederen)' naar 'Telecommunicatie, post, kantooruitrusting, informatica en klein materieel' en omwille van vergelijkbaarheid werden de cijfers van de vorige verslagperiode aangepast.

6. PERSONEELSBELONINGEN

	2016/17	2015/16
(in miljoen EUR)		
Bezoldigingen ⁽¹⁾	956,7	899,0
Socialezekerheidsbijdragen	234,4	233,9
Ingehuurd en interim personeel	48,5	44,5
Winstdeelnemingsprogramma's voor personeel ⁽²⁾	31,9	32,8
Bijdragen aan toegezegde-bijdrageregelingen	14,3	13,0
Overige vergoedingen na uitdiensttreding	6,9	6,7
Korting op kapitaalverhoging voorbehouden voor personeel	2,4	2,9
Overige personeelskosten	65,3	59,1
Compenserende bedragen	(74,9)	(68,2)
Totaal personeelsbeloningen	1.285,5	1.223,7
Aantal personeelsleden in VTE op balansdatum ⁽³⁾	27.633	28.047

(1) Waarvan loonmassa België EUR 840,4 miljoen bedraagt voor boekjaar 2016/17 (EUR 795,3 miljoen voor boekjaar 2015/16).

(2) Deze lijn omvat de volledige kost van de winstdeelnemingsprogramma's, inclusief de werkgeversbijdragen voor de sociale zekerheid.

(3) Colruyt Group heeft op 1 februari 2017 de verkoop van de Franse foodservice business Pro à Pro aan Metro Group gefinaliseerd. Op dat moment waren er bij Pro à Pro 1.832 personeelsleden in VTE in dienst.

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 toegestaan op deze kapitaalverhoging is conform art. 609 van het Wetboek van Vennootschappen. Tijdens de jongste kapitaalverhoging onderschreven 2.421 medewerkers 326.508 aandelen, wat overeenkomt met een kapitaalbreng van EUR 14,1 miljoen. De toegestane korting hierop bedroeg EUR 2,4 miljoen en wordt als een personeelsvoordeel geboekt.

	2016/17	2015/16
Aantal onderschreven aandelen	326.508	472.883
Toegestane korting per aandeel (in EUR)	7,5	6,2
Totaal toegestane korting (in miljoen EUR)	2,4	2,9

Compenserende bedragen

Personeelsbeloningen worden vrij van compenserende bedragen gepresenteerd. Onder compenserende bedragen dient vooral de invloed van de binnen Colruyt Group geproduceerde vaste activa begrepen te worden.

Aantal personeelsleden

Het aantal tewerkgestelde personeelsleden in VTE omvat uitsluitend werknemers in vast dienstverband. Bestuurders, interim personeel, ingehuurd personeel en jobstudenten worden bijgevolg niet opgenomen.

7. NETTO FINANCIËEL RESULTAAT

	2016/17	2015/16
(in miljoen EUR)		
Rentebaten op klanten- en overige leningen die geen bijzondere waardevermindering hebben ondergaan	2,8	2,8
Ontvangen dividenden	0,6	0,1
Rentebaten op bankdeposito's op korte termijn	0,4	0,8
Rentebaten op vastrentende effecten aangehouden voor handelsdoeleinden	0,5	0,5
Aanpassingen aan de reële waarde van beleggingen aangehouden voor handelsdoeleinden	1,2	0,2
Meerwaarden op verkoop van beleggingen aangehouden voor handelsdoeleinden	0,6	0,3
Wisselkoersopbrengsten	-	0,3
Overige	1,1	0,9
Financieringsbaten	7,2	5,9
Rentelasten op korte- en langetermijnleningen	0,3	0,3
Rentelasten op leaseverplichtingen	0,5	0,5
Aanpassingen aan de reële waarde van beleggingen aangehouden voor handelsdoeleinden	0,5	1,4
Bijzondere waardeverminderingen op voor verkoop beschikbare aandelen	0,1	-
Minderwaarden op verkoop van beleggingen aangehouden voor handelsdoeleinden	0,3	-
Aanpassing aan de tijdswaarde van verplichtingen	1,8	1,2
Wisselkoersverliezen	0,1	0,6
Financieringslasten	3,6	4,0
Netto financieel resultaat	3,6	1,9

8. WINSTBELASTINGEN

8.1. Winstbelastingen opgenomen in de winst- en verliesrekening

	2016/17	2015/16
(in miljoen EUR)		
A) Effectief belastingtarief		
Winst vóór belastingen (zonder aandeel in het resultaat van deelnemingen opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode)	496,9	509,1
Winstbelastingen	126,4	152,1
Effectief belastingtarief	25,45%	29,87%
B) Ansluiting tussen het effectief belastingtarief en het toepasselijk belastingtarief ⁽¹⁾	33,01%	33,53%
Winst vóór belastingen (zonder aandeel in het resultaat van deelnemingen opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode)	496,9	509,1
Winstbelastingen (op basis van het toepasselijk belastingtarief)	164,0	170,7
Niet-belastbare winst/niet-aftekbare uitgaven	(0,1)	0,5
Permanente verschillen	2,7	3,3
Effect van speciale belastingregimes	(0,1)	(0,5)
Effect van fiscale aftrekken ⁽²⁾	(39,3)	(21,0)
Overige	(0,8)	(0,9)
Winstbelastingen	126,4	152,1
Effectief belastingtarief	25,45%	29,87%
C) Winstbelastingen opgenomen in de winst- en verliesrekening		
Over de verslagperiode verschuldigde belastingen	139,8	151,5
Uitgestelde belastingen	(13,6)	0,6
Correcties van voorgaande jaren	0,2	-
Totaal winstbelastingen	126,4	152,1

(1) 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: 27,08%, Nederland: 25,00%, India: 34,61% en Hongkong: 16,50%).

(2) 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.

	2016/17	2015/16
(in miljoen EUR)		
Belastingeffect op herwaardering van de vergoedingen na uitdiensttreding op lange termijn	21,9	1,9
Totaal belastingeffecten opgenomen in de niet-gerealiseerde resultaten	21,9	1,9

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 bedrijfstakken of bedrijfsentiteiten. De test op bijzondere waardevermindering van goodwill bestaat uit het vergelijken van de realiseerbare waarde van elke KGE met haar boekwaarde, inclusief goodwill, en een bijzonder waardeverminderingverlies wordt geboekt indien de boekwaarde hoger is dan de realiseerbare waarde.

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 vijf tot tien 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% (idem aan vorige verslagperiode), een Market Risk Premium van 6% (idem aan vorige verslagperiode) en een 'unlevered' Beta van 0,6 (idem aan vorige verslagperiode). Voor Colruyt Group resulteerde dit in een gewogen gemiddelde kapitaalkost (WACC) voor de twee grootste operationele segmenten die tussen de 4% en 5% ligt (idem aan vorige verslagperiode). 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 is Colruyt Group uitgegaan van volgende verwachte gemiddelde omzetgroepercentages voor de komende vijf tot tien jaar:

- operationeel bedrijfssegment 'Detailhandel (Retail)': gemiddeld 2% (vorige verslagperiode 2% tot 5%);
- operationeel bedrijfssegment 'Groothandel en Foodservice': gemiddeld 2% (vorige verslagperiode 0% tot 4%).

Om de terminale waarde via de verdisconteerde kasstroommethode te kunnen berekenen, wordt gebruik gemaakt van het Gordon-groeimodel. Het aandeel van de verdisconteerde eindwaarde bevindt zich in een vork tussen 65% en 80% van de berekende bedrijfswaarde. Voor de voornaamste activiteiten ligt dit percentage onder de 78% 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:

	2016/17	2015/16
(in miljoen EUR)		
Colruyt België	45,2	44,8
Colruyt Frankrijk	-	0,2
Detailhandel (Retail)	45,2	45,0
Groothandel	0,4	7,5
Foodservice	10,2	35,2
Groothandel en Foodservice	10,6	42,7
Printing and document management solutions	1,6	1,6
Overige activiteiten	1,6	1,6
Geconsolideerd	57,4	89,3



De bewegingen in de post 'Goodwill' kunnen als volgt worden gedetailleerd:

	Bruto boek-waarde 2016/17	Gecumuleerde afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen 2016/17	Netto boek-waarde 2016/17	Bruto boek-waarde 2015/16	Gecumuleerde afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen 2015/16	Netto boek-waarde 2015/16
(in miljoen EUR)						
<i>Per 1 april</i>	110,9	(21,6)	89,3	110,9	(21,6)	89,3
Verwervingen	0,4	-	0,4	-	-	-
Verkopen en buitengebruikstellingen	(0,2)	0,2	-	-	-	-
Vervreemding door verkoop van dochterondernemingen	(31,5)	6,5	(25,0)	-	-	-
Bijzondere waardeverminderingen	-	(7,3)	(7,3)	-	-	-
Per 31 maart	79,6	(22,2)	57,4	110,9	(21,6)	89,3

De beweging op goodwill is grotendeels te wijten aan de verkoop van de Franse foodservice business Pro à Pro aan Metro Group. Hierdoor daalt de goodwill van 'Groothandel en Foodservice' met EUR 25,0 miljoen. Daarnaast is er een bijzondere waardevermindering geboekt van EUR 7,3 miljoen op goodwill en handelsfondsen in 'Colruyt Frankrijk' en 'Groothandel'.

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 2016</i>	6,0	98,4	5,9	18,0	128,3
Verwervingen	2,3	8,4	-	24,4	35,1
Verkopen en buitengebruikstellingen	-	(0,2)	(0,4)	(1,0)	(1,6)
Vervreemding door verkoop van dochterondernemingen	-	(2,3)	(1,0)	-	(3,3)
Overboeking	-	1,2	-	(1,2)	-
Per 31 maart 2017	8,3	105,5	4,5	40,2	158,5
Afschrijvingen:					
<i>Per 1 april 2016</i>	(2,4)	(59,5)	-	-	(61,9)
Afschrijvingen	(0,9)	(12,8)	-	-	(13,7)
Vervreemding door verkoop van dochterondernemingen	-	1,9	-	-	1,9
Per 31 maart 2017	(3,3)	(70,4)	-	-	(73,7)
Bijzondere waardeverminderingen:					
<i>Per 1 april 2016</i>	-	(0,5)	(0,6)	-	(1,1)
Bijzondere waardeverminderingen	-	-	(4,3)	(1,0)	(5,3)
Verkopen en buitengebruikstellingen	-	-	0,4	1,0	1,4
Per 31 maart 2017	-	(0,5)	(4,5)	-	(5,0)
Netto boekwaarde per 31 maart 2017	5,0	34,6	-	40,2	79,8

	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

De concessies, software, licenties en gelijkaardige rechten ten belope van EUR 34,6 miljoen (vorige verslagperiode EUR 38,4 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 40,2 miljoen (tegenover EUR 18,0 miljoen vorig boekjaar). Tijdens het huidige boekjaar verwierf de groep voor EUR 35,1 miljoen (tegenover EUR 18,8 miljoen vorig boekjaar) aan immateriële vaste activa, waarvan EUR 27,2 miljoen (tegenover EUR 13,3 miljoen vorig boekjaar) intern ontwikkeld werd.

De verworven klantenbestanden, die een onbepaalde levensduur hebben, worden meegenomen in de jaarlijkse test op bijzondere waardeverminderingen van goodwill. In het boekjaar 2016/17 werd hierdoor een waardevermindering van EUR 4,3 miljoen geboekt. Het resterende saldo van EUR 1,0 miljoen werd uitgeboekt ten gevolge van de verkoop van de Franse foodservice business Pro à Pro aan Metro Group, waardoor de netto boekwaarde van verworven klantenbestanden per 31 maart 2017 EUR 0,0 miljoen bedraagt (tegenover EUR 5,3 miljoen vorig boekjaar).

11. MATERIËLE VASTE ACTIVA

	Terreinen en gebouwen	Installaties, machines en uitrusting	Meubilair en rollend materieel	Financiële lease en soortgelijke rechten	Overige materiële vaste activa	Activa in aanbouw	Totaal
(in miljoen EUR)							
Aanschaffingswaarde:							
Per 1 april 2016	2.222,2	601,4	452,7	46,6	142,5	93,5	3.558,9
Verwervingen	149,7	84,0	64,6	0,5	19,3	33,3	351,4
Verkopen en buitengebruikstellingen	(17,8)	(10,9)	(25,5)	(2,6)	(2,8)	-	(59,6)
Vervreemding door verkoop van dochterondernemingen	(60,0)	(4,8)	(36,1)	(4,3)	-	(2,1)	(107,3)
Overboeking	67,4	6,8	0,9	(2,9)	4,2	(76,4)	-
Omrekeningsverschillen	0,5	0,3	-	-	-	-	0,8
Overige	-	(1,5)	-	-	-	(0,1)	(1,6)
Per 31 maart 2017	2.362,0	675,3	456,6	37,3	163,2	48,2	3.742,6
Afschrijvingen:							
Per 1 april 2016	(834,6)	(352,2)	(321,7)	(17,1)	(59,0)	-	(1.584,6)
Afschrijvingen	(113,9)	(46,8)	(47,3)	(2,4)	(9,7)	-	(220,1)
Verkopen en buitengebruikstellingen	11,4	9,7	23,9	2,5	1,8	-	49,3
Vervreemding door verkoop van dochterondernemingen	27,8	2,7	25,7	2,5	-	-	58,7
Overboeking	(1,6)	0,4	(0,3)	1,5	-	-	-
Omrekeningsverschillen	-	(0,3)	-	-	-	-	(0,3)
Per 31 maart 2017	(910,9)	(386,5)	(319,7)	(13,0)	(66,9)	-	(1.697,0)
Bijzondere waardeverminderingen:							
Per 1 april 2016	(8,4)	(0,7)	-	-	(0,1)	-	(9,2)
Bijzondere waardeverminderingen	(2,0)	(0,7)	(0,1)	-	(0,2)	-	(3,0)
Verkopen en buitengebruikstellingen	2,1	0,7	0,1	-	0,4	-	3,3
Vervreemding door verkoop van dochterondernemingen	0,3	-	-	-	-	-	0,3
Per 31 maart 2017	(8,0)	(0,7)	-	-	0,1	-	(8,6)
Netto boekwaarde per 31 maart 2017	1.443,1	288,1	136,9	24,3	96,4	48,2	2.037,0

	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 2015	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
Per 31 maart 2016	2.222,2	601,4	452,7	46,6	142,5	93,5	3.558,9
Afschrijvingen:							
Per 1 april 2015	(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)
Per 31 maart 2016	(834,6)	(352,2)	(321,7)	(17,1)	(59,0)	-	(1.584,6)
Bijzondere waardeverminderingen:							
Per 1 april 2015	(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
Per 31 maart 2016	(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

De netto boekwaarde van de vaste activa die als zekerheid zijn gesteld voor aangegane verplichtingen, bedraagt EUR 15,5 miljoen (vergelijkende verslagperiode EUR 12,9 miljoen) (toelichting 25. *Rentedragende verplichtingen*). Hiernaast zijn er ook zakelijke zekerheden, met een netto boekwaarde van EUR 84,3 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 5,5 miljoen), gebouwen (netto boekwaarde EUR 13,7 miljoen) en machines en rollend materieel (netto boekwaarde EUR 5,1 miljoen). De netto boekwaarde bedraagt EUR 24,3 miljoen in het huidige boekjaar (vergelijkende verslagperiode EUR 29,5 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 van EUR 3,5 miljoen die voornamelijk gerelateerd is aan het 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 2016	(10,8)	(7,8)	(0,3)	-	-	-	(18,9)
Per 31 maart 2017	(10,3)	(7,4)	(0,2)	-	-	-	(17,9)

De opname van de subsidies in de winst- en verliesrekening bedraagt EUR 1,4 miljoen (vorige verslagperiode EUR 1,7 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 nog steeds voldaan is.

12. INVESTERINGEN IN GEASSOCIEERDE ONDERNEMINGEN

	2016/17	2015/16
(in miljoen EUR)		
Boekwaarde per 1 april	3,8	0,1
Verwervingen/kapitaalverhogingen	0,8	3,7
Verkopen/deconsolidatie	(0,1)	-
Kapitaalverminderingen	(3,0)	-
Wijziging in consolidatiemethode	22,7	-
Aandeel in het resultaat van het boekjaar	4,2	-
Boekwaarde per 31 maart	28,4	3,8

De investeringen in geassocieerde ondernemingen bestaan voor het boekjaar 2016/17 uit de niet-beursgenoteerde bedrijven Alliance Internationale de Distributeurs Alidis S.A. (16,67%), AgeCore S.A. (16,67%), First Retail International 2 NV (4,48%) en Vendis Capital NV (13,45%). Deze investeringen worden beschouwd als geassocieerde ondernemingen, en worden opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode, omdat Colruyt Group een invloed van betekenis heeft op basis van indicatoren zoals gedefinieerd in paragraaf 6 van IAS 28 'Investerings in geassocieerde deelnemingen en joint ventures'. Voor het vorige boekjaar 2015/16 bestonden de investeringen in geassocieerde ondernemingen 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%).

Vanaf de tweede jaarhelft van boekjaar 2016/17 wordt het niet-beursgenoteerde bedrijf Vendis Capital NV opgenomen als een investering in geassocieerde ondernemingen. In het verleden werd Vendis Capital NV verwerkt als een belegging beschikbaar voor verkoop.

13. INVESTERINGEN IN JOINT VENTURES OPGENOMEN VOLGENS DE VERMOGENSMUTATIEMETHODE

	2016/17	2015/16
(in miljoen EUR)		
Boekwaarde per 1 april	167,5	156,9
Verwervingen/kapitaalverhogingen	8,4	-
Goodwill erkend op verwervingen	0,3	-
Aandeel in het resultaat van het boekjaar	8,5	9,3
Aandeel in de niet-gerealiseerde resultaten	(2,8)	1,3
Aandeel in de uitgekeerde dividenden	(0,8)	-
Overige	1,3	-
Boekwaarde per 31 maart	182,4	167,5

De investeringen in joint ventures bestaan voor het boekjaar 2016/17 uit investeringen in de niet-beursgenoteerde bedrijven Parkwind NV (60,13%) en Fraluc NV (67,39%). Aangezien Colruyt Group de zeggenschap over deze bedrijven deelt met andere partijen worden deze joint ventures in de geconsolideerde cijfers opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode. Bovendien zijn beide niet-beursgenoteerde vennootschappen georganiseerd in de vorm van een naamloze vennootschap. De rechtsvorm van deze vennootschappen (NV) geeft de aandeelhouders rechten op de nettoactiva. Er zijn geen andere contractuele voorwaarden of omstandigheden die de wettelijke vorm overschrijven en die direct recht geven op de individuele activa of verplichtingen binnen deze vennootschappen.

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 belangrijkste activiteiten van de beide ondernemingen (Parkwind NV en Fraluc NV) vinden plaats in België.

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

In Fraluc NV zitten de activiteiten van de Belgische kledingketen ZEB vervat. 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 Fraluc NV te verwerven. Op 31 maart 2016 had Colruyt Group een belang van 50% in Fraluc NV. In boekjaar 2016/17 is het deelnemingspercentage gestegen naar 67,39% in twee stappen:

- toename van 50% naar 70% door een verkoopoptie die werd gelicht eind april 2016;
 - verwatering van het belang van 70% naar 67,39% (impact EUR 1,3 miljoen op de lijn 'Overige') ten gevolge van een acquisitie door Fraluc NV gevolgd door een kapitaalverhoging eind maart 2017, enkel onderschreven door een nieuwe aandeelhouder.
- Fraluc NV wordt nog steeds opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode, aangezien de zeggenschap over Fraluc NV na deze bijkomende verwerving nog steeds gedeeld is met andere partijen.

De geconsolideerde cijfers van de joint ventures zijn als volgt:

2016/17	Parkwind NV	Fraluc NV
(in miljoen EUR)		
Vaste activa	124,2	68,7
Met inbegrip van goodwill	-	26,4
Vlottende activa	156,2	25,7
Met inbegrip van geldmiddelen en kasequivalenten	120,1	2,0
Langlopende verplichtingen	25,5	25,6
Met inbegrip van langlopende financiële verplichtingen (exclusief handelsschulden en overige verplichtingen en voorzieningen)	25,5	20,1
Kortlopende verplichtingen	4,4	22,1
Met inbegrip van kortlopende financiële verplichtingen (exclusief handelsschulden en overige verplichtingen en voorzieningen)	-	7,9
Nettoactiva	250,5	46,7
Aandeel van Colruyt Group in nettoactiva	150,6	31,5
Goodwill (op niveau van Colruyt Group)	-	0,3
Omzet	8,7	90,6
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen op vaste activa	(0,6)	(5,4)
Financieringsbaten	17,2	-
Financieringslasten	(3,0)	(0,6)
Winstbelastingen	-	2,1
Winst uit voortgezette bedrijfsactiviteiten	10,9	3,1
Niet-gerealiseerde resultaten	(4,8)	-
Gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	6,1	3,1
Aandeel van Colruyt Group in gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	3,7	2,0
Dividenden ontvangen door Colruyt Group	-	0,8

2015/16	Parkwind NV	Fraluc NV
(in miljoen EUR)		
Vaste activa	151,9	62,9
Met inbegrip van goodwill	-	26,4
Vlottende activa	123,2	23,8
Met inbegrip van geldmiddelen en kasequivalenten	120,1	0,7
Langlopende verplichtingen	25,5	23,5
Met inbegrip van langlopende financiële verplichtingen (exclusief handelsschulden en overige verplichtingen en voorzieningen)	25,5	17,9
Kortlopende verplichtingen	5,4	21,8
Met inbegrip van kortlopende financiële verplichtingen (exclusief handelsschulden en overige verplichtingen en voorzieningen)	-	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

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 6,3 miljoen (vergelijkende verslagperiode respectievelijk maximum EUR 9,3 miljoen en maximum EUR 5,6 miljoen).

14. BELEGGINGEN

14.1. Vaste activa

	31.03.17	31.03.16
(in miljoen EUR)		
Voor verkoop beschikbare aandelen	12,0	42,2
Totaal	12,0	42,2

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

	2016/17	2015/16
(in miljoen EUR)		
<i>Per 1 april</i>	42,2	26,6
Wijziging in consolidatiemethode	(22,7)	-
Classificatie als aangehouden voor verkoop	(14,4)	-
Verwervingen	2,2	3,8
Kapitaalverminderingen	(4,2)	(0,1)
Aanpassing aan de reële waarde via niet-gerealiseerde resultaten	9,0	11,9
Bijzondere waardeverminderingen	(0,1)	-
Per 31 maart	12,0	42,2

Deze post bestaat voornamelijk uit de deelnemingen in portefeuillemaatschappijen Sofindev II NV (22,31%), Sofindev III NV (10,88%), Sofindev IV NV (16,57%) en Ticom NV (40,00%). De deelnemingen in de verschillende portefeuillemaatschappijen worden gewaardeerd aan reële waarde, berekend als het aandeel van Colruyt Group in het eigen vermogen van deze vennootschappen, gecorrigeerd voor de reële waarde van hun eigen investeringsportefeuille. Dit zijn deelnemingen waarover Colruyt Group geen controle, geen gezamenlijke controle, noch een invloed van betekenis heeft. Bijgevolg worden deze deelnemingen verwerkt als financiële instrumenten (beleggingen beschikbaar voor verkoop) op basis van IAS 39 'Financiële instrumenten'.

Tijdens de huidige verslagperiode zijn de deelnemingen in de portefeuillemaatschappijen netto afgenomen met EUR 30,2 miljoen. Dit is voornamelijk te verklaren door de wijziging in de consolidatiemethode van Vendis Capital NV (EUR -22,7 miljoen), nu opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode, en de herclassificatie van de participatie in de Litouwse groep IKI (EUR -14,4 miljoen) naar de post 'Activa aangehouden voor verkoop'. Voorafgaand aan de wijziging in de consolidatiemethode, werd nog een kapitaalvermindering verwerkt voor Vendis Capital NV (EUR 2,3 miljoen), alsmede voor Sofindev III NV (EUR 1,9 miljoen).

De afname in de deelnemingen werd deels gecompenseerd door netto reëlewaardeaanpassingen van Sofindev III NV (EUR -0,3 miljoen), Sofindev IV NV (EUR 4,1 miljoen) en Vendis Capital NV (EUR 5,2 miljoen tot en met 30 september 2016), alsook door de kapitaalverhogingen in Sofindev IV NV (EUR 2,1 miljoen) en Ticom NV (EUR 0,1 miljoen). Aanpassingen aan de reële waarde worden verwerkt via niet-gerealiseerde resultaten.

Vorige verslagperiode werden de deelnemingen netto verhoogd met EUR 15,6 miljoen voornamelijk als gevolg van netto reëlewaardeaanpassingen (EUR 11,9 miljoen) en kapitaalverhogingen (EUR 3,8 miljoen).

14.2. Vlottende activa

	31.03.17	31.03.16
<small>(in miljoen EUR)</small>		
Aandelen aangehouden voor handelsdoeleinden	9,0	9,0
Vastrentende effecten aangehouden voor handelsdoeleinden	13,9	16,5
Beleggingen aangehouden tot einde looptijd	1,6	-
Totaal	24,5	25,5

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

	2016/17	2015/16
<small>(in miljoen EUR)</small>		
<i>Per 1 april</i>	25,5	23,6
Verwervingen	6,0	4,6
Verkopen en buitengebruikstellingen	(7,7)	(1,5)
Aanpassing aan de reële waarde via winst- en verliesrekening	0,7	(1,2)
Per 31 maart	24,5	25,5

De beleggingen op korte termijn betreffen voornamelijk beleggingen aangehouden door de Luxemburgse herverzekeringsmaatschappij Locré S.A. (EUR 21,9 miljoen voor de huidige periode).

De aandelen en vastrentende effecten aangehouden voor handelsdoeleinden worden gewaardeerd op basis van hun slotkoers op 31 maart 2017. 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 3,2%. De looptijden variëren tussen 4 en 30 jaar, met een gemiddelde looptijd van 10 jaar. De beleggingen aangehouden tot einde looptijd wordt gewaardeerd aan historische kostprijs.

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 2017 werd een nettowinst gerealiseerd van EUR 0,7 miljoen voor het huidige boekjaar (t.o.v. een nettoverlies van EUR 1,2 miljoen voor het boekjaar 2015/16).

15. BEDRIJFSCOMBINATIES

Tijdens het boekjaar 2016/17 noch tijdens het boekjaar 2015/16 waren er materiële bedrijfscombinaties.

16. ACTIVA AANGEHOUDEN VOOR VERKOOP EN VERKOOP VAN DOCHTERONDERNEMINGEN

16.1. Activa aangehouden voor verkoop

In de loop van het boekjaar 2016/17, werd de belegging in de Litouwse groep IKI geïnclassificeerd als aangehouden voor verkoop. In het boekjaar 2015/16 werden er geen activa geïnclassificeerd als aangehouden voor verkoop.

	2016/17	2015/16
<small>(in miljoen EUR)</small>		
<i>Totaal vaste activa</i>	14,4	-
TOTAAL ACTIVA	14,4	-

De activa geïnclassificeerd als aangehouden voor verkoop zijn als volgt geëvolueerd tijdens het boekjaar:

	2016/17	2015/16
<small>(in miljoen EUR)</small>		
<i>Per 1 april</i>	-	-
Classificatie als aangehouden voor verkoop	14,4	-
Per 31 maart	14,4	-

16.2. Verkoop van dochterondernemingen

Colruyt Group heeft op 1 februari 2017 de verkoop van de Franse foodservice business Pro à Pro aan Metro Group gefinaliseerd, en als dusdanig zijn de resultaten van de Franse foodservice business Pro à Pro (segment 'Groothandel en Foodservice') in de geconsolideerde winst- en verliesrekening voor 13 maanden opgenomen van 1 januari 2016 tot en met 31 januari 2017.

Hieronder wordt een overzicht weergegeven van de activa en verplichtingen van de Franse foodservice business waarover niet langer controle bestaat:

	31.03.17
<small>(in miljoen EUR)</small>	
Goodwill	25,0
Immateriële en materiële activa	49,7
Overige vaste activa	21,2
Voorraden	52,5
Handelsvorderingen	103,6
Overige vlottende activa	10,0
Geldmiddelen en kasequivalenten	73,9
Langlopende verplichtingen	(9,3)
Handelsschulden	(96,7)
Overige kortlopende verplichtingen	(22,2)
Nettoactiva van verkochte bedrijfsactiviteiten	207,7
Ontvangen betaling	251,7
Kosten verbonden aan de verkoop	(3,0)
Voorzieningen voor garantieverplichtingen	(17,6)
Gerealiseerde meerwaarde	23,4

De actuariële reserves voorheen opgenomen in de niet-gerealiseerde resultaten in het eigen vermogen, werden niet geherclassificeerd via de resultatenrekening, maar overgeboekt naar de overige reserves binnen het eigen vermogen (EUR 0,6 miljoen).

Het totale effect op de geconsolideerde winst- en verliesrekening van de verkoop van de Franse foodservice business Pro à Pro is samengesteld als volgt:

	2016/17
(in miljoen EUR)	
Overige bedrijfsopbrengsten	23,4
Belastinglatentie gerealiseerd naar aanleiding van de verkoop van Pro à Pro	9,0
Belastingen op de statutaire meerwaarde	(0,3)
Totaal effect op de geconsolideerde winst- en verliesrekening	32,1

17. UITGESTELDE BELASTINGVORDERINGEN EN -VERPLICHTINGEN

De uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen zijn als volgt toe te rekenen:

17.1. Netto boekwaarde

	Activa		Verplichtingen		Saldo	
	2016/17	2015/16	2016/17	2015/16	2016/17	2015/16
(in miljoen EUR)						
Immateriële vaste activa	2,4	1,2	(0,1)	(1,1)	2,3	0,1
Materiële vaste activa	1,3	2,2	(77,0)	(73,4)	(75,7)	(71,2)
Vorraden	-	0,3	-	(0,2)	-	0,1
Vorderingen	1,4	1,2	(0,6)	(0,5)	0,8	0,7
Verplichtingen m.b.t. personeelsbeloningen	49,2	25,6	-	-	49,2	25,6
Overige voorzieningen	2,3	2,3	(16,8)	(20,0)	(14,5)	(17,7)
Overige verplichtingen	0,1	1,7	(3,0)	(2,9)	(2,9)	(1,2)
Overdraagbare fiscale verliezen, aftrekposten en terugvorderbare betaalde belastingen	83,5	46,5	-	(0,3)	83,5	46,2
Bruto uitgestelde belastingvorderingen/(-verplichtingen)	140,2	81,0	(97,5)	(98,4)	42,7	(17,4)
Niet erkende belastingvorderingen en -verplichtingen	(80,4)	(48,7)	3,0	4,9	(77,4)	(43,8)
Compensatie vorderingen/verplichtingen	(37,2)	(27,6)	37,2	27,6	-	-
Netto uitgestelde belastingvorderingen/(-verplichtingen)	22,6	4,7	(57,3)	(65,9)	(34,7)	(61,2)

17.2. Evolutie van de netto boekwaarde

	Activa		Verplichtingen		Saldo	
	2016/17	2015/16	2016/17	2015/16	2016/17	2015/16
(in miljoen EUR)						
Netto boekwaarde per 1 april	4,7	3,2	(65,9)	(65,7)	(61,2)	(62,5)
Mutatie via winst- en verliesrekening	5,0	1,5	8,6	(2,1)	13,6	(0,6)
Mutatie verwerkt in niet-gerealiseerde resultaten	21,9	-	-	1,9	21,9	1,9
Vervreemding door verkoop van dochterondernemingen	(9,0)	-	-	-	(9,0)	-
Netto boekwaarde per 31 maart	22,6	4,7	(57,3)	(65,9)	(34,7)	(61,2)

Op 31 maart 2017 had Colruyt Group EUR 77,4 miljoen aan uitgestelde belastingvorderingen niet opgenomen (op 31 maart 2016 EUR 43,8 miljoen). Dit bedrag heeft betrekking op tijdelijke verschillen, alsook op fiscale verliezen en ongebruikte fiscaal overdraagbare tegoeden voor een totaal van EUR 270,3 miljoen (EUR 129,6 miljoen voor het boekjaar 2015/16) waarvan EUR 270,2 miljoen overgedragen kan worden naar volgende verslagperiodes zonder tijdsbeperking (EUR 127,6 voor het boekjaar 2015/16).

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 dochterondernemingen, associates en joint ventures naar de moeder vennootschap. Indien er wel een actieve dividendpolitiek zou bestaan voor alle dochterondernemingen, associates en joint ventures zou er een bijkomende uitgestelde belastingsschuld met betrekking tot het regime definitief belaste inkomsten (DBI) moeten opgenomen worden van EUR 20,8 miljoen voor het boekjaar 2016/17 (EUR 18,9 miljoen voor het boekjaar 2015/16). Bijkomend zou een uitgestelde belastingsschuld kunnen ontstaan met betrekking tot belastingen verschuldigd in hoofde van de dochteronderneming naar aanleiding van een uitkering, waarbij de aard en het bedrag van deze belasting afhangt van de jurisdictie en de specifieke belastingpositie van de uitkerende onderneming.

Sinds aanslagjaar 2014 zijn meerwaarden op aandelen gerealiseerd door grote vennootschappen belastbaar aan 0,412%. Voor de deelnemingen aangehouden binnen Colruyt Group zou de niet-erkende belastingsschuld, berekend op het verschil tussen de boekwaarde van de deelnemingen en het eigen vermogen van de dochterondernemingen, neerkomen op EUR 3,9 miljoen (op 31 maart 2016 EUR 3,6 miljoen).

18. VOORRADEN

Vorraden vertegenwoordigen voornamelijk handelsgoederen. De gecumuleerde waardeverminderingen op de voorraad handelsgoederen bedragen EUR 5,0 miljoen voor het huidige boekjaar ten opzichte van EUR 7,9 miljoen voor het vorige boekjaar.

De voorraadkost opgenomen in de winst- en verliesrekening van 2016/17 bedraagt EUR 7.079,0 miljoen en werd gerapporteerd onder de rubriek 'Kostprijs verkopen'. Vorig jaar bedroeg deze kost EUR 6.856,6 miljoen.

19. HANDELSVORDERINGEN EN OVERIGE VORDERINGEN

19.1. Overige vorderingen op lange termijn

	31.03.17	31.03.16
(in miljoen EUR)		
Leningen aan klanten	7,6	7,7
Leningen aan joint ventures	15,5	15,4
Gegeven waarborgen	7,3	9,8
Overige vorderingen	4,4	14,2
Totaal overige vorderingen op lange termijn	34,8	47,1

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 15 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 4,8 miljoen.

De 'Gegeven waarborgen' zijn verstrekt uit hoofde van aankoopverplichtingen.

De 'Overige vorderingen' bestaan voornamelijk voor EUR 2,7 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

	31.03.17	31.03.16
(in miljoen EUR)		
Handelsvorderingen	440,8	489,0
Gegeven waarborgen	0,4	0,4
Totaal handelsvorderingen	441,2	489,4
BTW	4,6	8,5
Over te dragen kosten	16,8	13,9
Leningen aan klanten vervallend binnen het jaar	1,5	1,6
Gegeven waarborgen	1,0	1,8
Rente	0,9	0,5
Overige vorderingen	11,3	17,6
Totaal overige vorderingen op korte termijn	36,1	43,9

Handelsvorderingen

Handelsvorderingen worden netto van waardeverminderingen getoond. Deze waardeverminderingen bedragen per 31 maart 2017 EUR 11,5 miljoen (per 31 maart 2016 EUR 15,4 miljoen).

Overige vorderingen

Overige vorderingen worden netto van waardeverminderingen getoond. Deze waardeverminderingen bedragen per 31 maart 2017 EUR 0,6 miljoen (per 31 maart 2016 EUR 0,6 miljoen).

De vervaldagen van de handelsvorderingen zijn als volgt:

	31.03.17		31.03.16	
	Nominale waarde	Waardeverminderingen	Nominale waarde	Waardeverminderingen
(in miljoen EUR)				
Niet vervallen	391,8	-	433,4	-
Vervallen tussen 1 en 6 maand	45,6	(3,4)	49,2	(4,0)
Meer dan 6 maand vervallen	14,9	(8,1)	21,8	(11,4)
Totaal	452,3	(11,5)	504,4	(15,4)

De bewegingen van de waardeverminderingen op de handelsvorderingen en overige vorderingen zijn als volgt:

	Waardeverminderingen op handelsvorderingen		Waardeverminderingen op overige vorderingen	
	2016/17	2015/16	2016/17	2015/16
(in miljoen EUR)				
<i>Per 1 april</i>	(15,4)	(14,5)	(0,6)	(1,4)
Toevoeging	(9,0)	(8,9)	(0,4)	(0,2)
Terugname	5,7	6,0	0,1	0,8
Gebruik	3,4	2,0	0,2	0,2
Vervreemding door verkoop van dochterondernemingen	3,8	-	0,1	-
Per 31 maart	(11,5)	(15,4)	(0,6)	(0,6)

De opvolging van openstaande handelsvorderingen gebeurt verschillend per bedrijfssegment en dit 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

	31.03.17	31.03.16
(in miljoen EUR)		
Termijnrekeningen met oorspronkelijke looptijd van drie maanden of minder	250,0	150,0
Overige geldmiddelen en kasequivalenten	273,7	282,6
Totaal activa	523,7	432,6
Opgenomen kaskredieten	-	0,1
Totaal verplichtingen	-	0,1
Netto geldmiddelen en kasequivalenten	523,7	432,5

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 45,3%. 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 7 oktober 2016 werd het kapitaal verhoogd met 326.508 aandelen; dit komt overeen met een kapitaalbreng van EUR 14,1 miljoen.

Het maatschappelijk kapitaal van de Entiteit per 31 maart 2017 bedraagt EUR 305,8 miljoen verdeeld over 149.935.894 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 aandelen. Per 31 maart 2017 hield Colruyt Group 4.300.386 eigen aandelen aan; dit vertegenwoordigt 2,87% 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 2017 tot en met 1 juni 2017 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 15 juni 2017 werd een bruto dividend van EUR 171,9 miljoen of EUR 1,18 per aandeel voorgesteld door de Raad van Bestuur. Vorig boekjaar bedroeg dit EUR 165,1 miljoen of EUR 1,12 per aandeel. Het bruto dividend houdt rekening met de ingekochte eigen aandelen, indien van toepassing, tot en met 1 juni 2017 en het aantal aandelen gereserveerd in het kader van de uit te keren winstdeelneming in september 2017. Het dividend werd niet verwerkt in de geconsolideerde jaarrekening van het boekjaar 2016/17.

21.5. Stabiliteitsvergoeding referentieaandeelhouders ⁽¹⁾

De Raad van Bestuur oordeelt dat de stabiliteit en continuïteit in het referentieaandeelhouderschap van de rechtspersonen Korys NV en Sofina S.A. van essentieel belang is voor het voeren van een duurzaam gemeenschappelijk beleid ten aanzien van de vennootschap.

Daarom stelt de Raad van Bestuur voor volgende stabiliteitsvergoeding, onder de vorm van een tantième, toe te kennen aan de huidige referentieaandeelhouders via de bestuurders die hen vertegenwoordigen in de Raad van Bestuur, met name Korys NV en François Gillet voor Sofina S.A.⁽²⁾:

	2016/17
(in miljoen EUR)	
Korys NV	2,9
François Gillet ⁽²⁾	0,9

Deze tantième staat in geen enkele relatie met prestaties van de vaste vertegenwoordigers of van andere vertegenwoordigers van de betrokken referentieaandeelhouders in hun hoedanigheid als bestuurder of in enige andere hoedanigheid.

(1) Onder voorbehoud van goedkeuring door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 27 september 2017.

(2) De vergoeding van François Gillet, die als bestuurder door de referentieaandeelhouder Sofina S.A. voorgesteld werd, wordt betaald aan Sofina S.A.

21.6. 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 45,161 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 2017 werd een bedrag van EUR 31,9 miljoen (inclusief roerende voorheffing en sociale lasten) als winstdeelneming beschikbaar gesteld, onder voorbehoud van goedkeuring door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Dit jaar hebben 7.742 personeelsleden gekozen de winstdeelneming op te nemen onder de vorm van aandelen, hetgeen overeenkomt met een bedrag van EUR 1,4 miljoen (exclusief roerende voorheffing) en een aantal van 32.104 aandelen.

Op 31 maart 2016 werd een bedrag van EUR 32,8 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 39.894 aandelen, waarvan 39.869 aandelen werden uitgekeerd.

21.7. Aandeelhoudersstructuur

Volgens de laatste transparantiekennisgevingen van 19 december 2016 ziet de structuur van het aandeelhouderschap van Etn. Fr. Colruyt NV er als volgt uit:

	Aandelen
Familie Colruyt en aanverwanten	77.889.114
Etn. Fr. Colruyt NV (eigen aandelen)	4.300.386
Groep Sofina	7.780.000
Totaal van in overleg handelende personen	89.969.500

De rest van het totaal aantal uitgegeven aandelen (149.935.894 aandelen per 31 maart 2017) zijnde 59.966.394 aandelen of 39,99%, bevindt zich in handen van het publiek. Voor meer detail hieromtrent verwijzen we naar het deel Corporate Governance.

22. WINST PER AANDEEL

	2016/17	2015/16
Totale bedrijfsactiviteit		
Winst van het boekjaar (aandeel van de groep) (in miljoen EUR)	381,9	365,5
Gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen	146.729.840	147.004.025
Winst per aandeel – gewoon en verwaterd (in EUR)	2,60	2,49

Aangezien er voor beide verslagperiodes geen beëindigde bedrijfsactiviteiten zijn, is hogere tabel tevens geldig voor de informatieverzorging inzake voortgezette activiteiten.

Gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen

	2016/17	2015/16
<i>Aantal uitstaande aandelen per 1 april</i>	<i>147.365.578</i>	<i>146.844.760</i>
Invloed van kapitaalverhoging	95.232	135.297
Invloed van als winstdeelneming toegekende aandelen	19.935	23.968
Invloed van ingekochte aandelen	(750.905)	-
Gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen per 31 maart	146.729.840	147.004.025

23. VOORZIENINGEN

	Milieurisico's	Overige risico's	Totaal
(in miljoen EUR)			
Langlopende voorzieningen	2,4	24,5	26,9
Kortlopende voorzieningen	0,1	0,3	0,4
Per 31 maart 2017	2,5	24,8	27,3
<i>Per 1 april 2016</i>	<i>2,3</i>	<i>10,3</i>	<i>12,6</i>
Vervreemding door verkoop van dochterondernemingen	-	(3,4)	(3,4)
Toevoeging	0,5	22,3	22,8
Gebruik	(0,3)	(1,4)	(1,7)
Terugname	-	(1,5)	(1,5)
Overige	-	(1,5)	(1,5)
Per 31 maart 2017	2,5	24,8	27,3
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
<i>Per 1 april 2015</i>	<i>2,4</i>	<i>44,3</i>	<i>46,7</i>
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

De voorziening voor milieurisico's is voornamelijk 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. Naar aanleiding van de verkoop van de Franse foodservice business Pro à Pro werden voorzieningen voor garantieverplichtingen opgezet ten belope van EUR 17,6 miljoen (zie toelichting 16.2. *Verkoop van dochterondernemingen*).

24. LANGLOPENDE VERPLICHTINGEN MET BETREKKING TOT PERSONEELSBELONINGEN

	Toegezegde-bijdrage-regelingen met wettelijk gegarandeerd rendement	Vergoedingen in het kader van het 'Stelsel van werkloosheid met bedrijfstoelag'	Overige vergoedingen na uitdienst-treding	Totaal
(in miljoen EUR)				
Per 1 april 2016	-	74,1	9,7	83,8
Toevoeging ⁽¹⁾	-	6,1	0,8	6,9
Gebruik	-	(1,7)	(0,2)	(1,9)
Aanpassing aan de tijdswaarde ⁽²⁾	-	1,4	0,1	1,5
Ervaringsaanpassingen ⁽³⁾	-	3,7	-	3,7
Wijziging van financiële assumpties ⁽³⁾	79,4	(2,0)	0,7	78,1
Wijziging van demografische assumpties ⁽³⁾	-	(13,8)	-	(13,8)
Vervreemding door verkoop van dochterondernemingen	-	-	(4,7)	(4,7)
Per 31 maart 2017	79,4	67,8	6,4	153,6
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
Ervaringsaanpassingen ⁽³⁾	-	0,1	-	0,1
Wijziging van financiële assumpties ⁽³⁾	-	7,8	(0,5)	7,3
Wijziging van demografische assumpties ⁽³⁾	-	(1,8)	-	(1,8)
Per 31 maart 2016	-	74,1	9,7	83,8

(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

Colruyt Group biedt verscheidene vergoedingen na uitdiensttreding aan. Deze bevatten pensioenplannen en andere regelingen inzake vergoedingen na uitdiensttreding. Overeenkomstig IAS 19 'Personeelsbeloningen' worden de vergoedingen na uitdiensttreding ingedeeld als toegezegde-bijdrageregelingen dan wel als toegezegd-pensioenregelingen.

Toegezegde-bijdrageregelingen met wettelijk gegarandeerd rendement

Door de wet op de aanvullende pensioenen (WAP) zijn werkgevers in België verplicht om een minimumrendement te garanderen voor toegezegde-bijdrageregelingen over de duur van de loopbaan. Voor bijdragen tot en met 31 december 2015 was dit minimumrendement 3,25% op de werkgeversbijdragen 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%.

Door deze wetwijzigingen, én door het feit dat in de loop van 2016 een duidelijk standpunt is ingenomen door regulatoire instanties, én vermits betrouwbare schattingen kunnen gemaakt worden voor deze pensioenplannen, worden de Belgische toegezegde-bijdrageregelingen sinds boekjaar 2016/17 beschouwd als toegezegd-pensioenregelingen. Deze worden gewaardeerd onder IAS 19 op basis van de 'projected unit credit' methode. Per 31 maart 2016 was dit definitief standpunt van de IASB en andere regulatoire instanties er nog niet, waardoor de verplichtingen van Colruyt Group gewaardeerd werden volgens de intrinsieke methode. Op 31 maart 2016 bestond er geen tekort voor deze pensioenplannen.

De aan het dienstjaar toegerekende pensioenkosten, de netto rentekosten, administratiekosten en belastingen voor het jaar zijn opgenomen onder de kosten voor personeelsbeloningen in de geconsolideerde winst- en verliesrekening. De eerste toepassing van de 'projected unit credit' methode voor de toegezegd-pensioenregelingen in het boekjaar 2016/17 is verwerkt via de niet-gerealiseerde resultaten.

Het in de geconsolideerde balans opgenomen bedrag dat voortvloeit uit de verplichtingen van de groep met betrekking tot haar toegezegde-bijdrageregelingen met wettelijk gegarandeerd rendement is als volgt:

	31.03.17
(in miljoen EUR)	
Contante waarde van de bruto verplichting uit hoofde van toegezegde pensioenrechten	203,2
Reële waarde van fondsbeleggingen	123,8
Tekort/overschot (-) voor gefinancierde plannen	79,4
Totale verplichting voor personeelsbeloningen, waarvan:	
Gedeelte opgenomen als langlopende verplichtingen	79,4
Gedeelte opgenomen als vaste activa	-

De fondsbeleggingen (EUR 123,8 miljoen) bestaan volledig uit beleggingen in verzekeringscontracten.

De voornaamste actuariële veronderstellingen die gebruikt werden bij het berekenen van de verplichtingen inzake toegezegde-bijdrageregelingen met wettelijk gegarandeerd minimumrendement, kunnen als volgt samengevat worden:

- discontovoet: 1,7%
- prijsinflatie: 1,8%
- salarisinflatie: 2,3%

Omschrijving van de belangrijkste risico's

Colruyt Group wordt door haar toegezegd-pensioenregelingen blootgesteld aan een aantal risico's, waarvan de meest belangrijke hieronder toegelicht worden:

Volatiliteit van de fondsbeleggingen – investeringsrisico

De pensioenverplichtingen worden berekend aan de hand van een discontovoet bepaald op basis van kwaliteitsvolle bedrijfsrendementen. Indien de fondsbeleggingen dit rendement niet halen, kan de toegezegde pensioenverplichting in hoofde van Colruyt Group toenemen. Colruyt Group reduceert het investeringsrisico door te investeren in verzekeringscontracten in plaats van eigenvermogensinstrumenten.

Interestrisko

Een daling in de rendementen zullen de pensioenverplichtingen doen toenemen, hoewel dit deels zal gecompenseerd worden door een toename in de waarde van obligaties aangehouden door de pensioenplannen.

Levensverwachting

Het merendeel van de pensioenverplichtingen zijn voordelen die bij leven aan de deelnemer worden verstrekt. Een toename van de levensverwachting zal bijgevolg leiden tot een toename van de pensioenverplichtingen.

Salarisverwachting

De reële waarde van de pensioenverplichtingen is berekend op basis van het huidige salaris van de deelnemers in de pensioenplannen. Bijgevolg zal een toename in het salaris van de deelnemers in het pensioenplan resulteren in een verhoging van de pensioenverplichtingen.

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 de toelichting 1.4. *Andere grondslagen van 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: 1,9% t.o.v. 1,75% 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 -12,1 miljoen. De voornaamste wijzigingen zijn de wijzigingen van de discontovoet en van de demografische assumpties.

De gewogen gemiddelde duurtijd van de verplichting voor de vergoedingen in het kader van 'Stelsel van werkloosheid met bedrijfstoelag' is 16,25 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 de volgende parameters:

- discountvoet: 1,7% t.o.v. 1,75% vorig boekjaar;
- salarisinflatie: 2,3% (identiek aan vorig boekjaar).

Voor de wettelijk vastgelegde vergoedingen (Franse vennootschappen) worden de volgende parameters gebruikt:

- discountvoet: 1,5% t.o.v. 2,0% vorig boekjaar;
- salarisinflatie: 1,5% t.o.v. 1,2% vorig boekjaar.

Wijzigingen in de belangrijkste assumpties beïnvloeden de belangrijkste verplichtingen van de groep als volgt:

	Toegezegde-bijdragerelaties met wettelijk gegarandeerd rendement		Vergoedingen in het kader van 'Stelsel van werkloosheid met bedrijfstoeslag'		Anciënniteitspremies (Belgische vennootschappen)		Wettelijk vastgelegde vergoedingen (Franse vennootschappen)	
	2016/17	2016/17	2015/16	2016/17	2015/16	2016/17	2015/16	
(in miljoen EUR)								
Basisscenario	79,4	67,8	74,1	3,2	2,9	3,2	6,8	
Discountvoet + 0,5%	65,4	62,7	68,5	3,0	2,7	2,9	6,2	
Discountvoet - 0,5%	95,2	73,5	80,5	3,4	3,1	3,5	7,3	
Salarisinflatie + 0,5%	85,8	81,6	86,2	3,2	2,9	3,5	7,4	
Salarisinflatie - 0,5%	73,7	54,6	63,6	3,2	2,9	2,9	6,2	

Bovenstaande zijn zuiver hypothetische wijzigingen van individuele veronderstellingen waarbij alle andere veronderstellingen constant worden gehouden: economische factoren en hun wijzigingen zullen dikwijls tegelijkertijd meerdere veronderstellingen beïnvloeden en de impact van wijzigingen van de veronderstellingen is niet lineair. Bijgevolg is bovenstaande informatie niet noodzakelijk een redelijke weergave van toekomstige resultaten.

25. RENTEDRAGENDE VERPLICHTINGEN**25.1. Termijnen en terugbetalingsschema**

	< 1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar	Totaal
(in miljoen EUR)				
Financiële leaseverplichtingen en gelijkaardige verplichtingen	2,7	10,9	2,8	16,4
Bankleningen	0,8	1,8	-	2,6
Overige	8,1	-	-	8,1
Totaal per 31 maart 2017	11,6	12,7	2,8	27,1
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

25.2. Financiële leaseverplichtingen

	Lease-betaling 2016/17	Rente 2016/17	Hoofd-som 2016/17	Lease-betaling 2015/16	Rente 2015/16	Hoofd-som 2015/16
(in miljoen EUR)						
< 1 jaar	2,9	0,2	2,7	3,6	0,3	3,3
1-5 jaar	11,3	0,4	10,9	15,6	0,5	15,1
> 5 jaar	2,9	0,1	2,8	3,3	0,1	3,2
Totaal	17,1	0,7	16,4	22,5	0,9	21,6

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 2016/17	Rente 2016/17	Kapitaal 2016/17	Aflossingen 2015/16	Rente 2015/16	Kapitaal 2015/16
(in miljoen EUR)						
< 1 jaar	9,0	0,1	8,9	1,4	0,1	1,3
1-5 jaar	1,9	0,1	1,8	10,2	0,1	10,1
> 5 jaar	-	-	-	0,1	-	0,1
Totaal	10,9	0,2	10,7	11,7	0,2	11,5

De rentedragende verplichtingen bestaan voornamelijk uit financiële leaseverplichtingen en overige verplichtingen. De overige verplichtingen zijn verplichtingen volgend uit bedrijfscombinaties waarvoor de aflossingstermijn intussen minder dan één jaar is.

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) overschrijdt ruimschoots de gestelde zekerheden.

26. HANDELSCHULDEN, VERPLICHTINGEN M.B.T. PERSONEELSBELONINGEN EN OVERIGE VERPLICHTINGEN

	31.03.17	31.03.16
(in miljoen EUR)		
Overige verplichtingen (langlopend)	0,7	0,4
Totaal overige verplichtingen (langlopend)	0,7	0,4
Handelsschulden	1.059,5	1.123,5
Ontvangen waarborgen en voorschotten op bestellingen	22,3	21,5
Totaal handelsschulden (kortlopend)	1.081,8	1.145,0
Kortlopende verplichtingen met betrekking tot personeelsbeloningen	417,6	423,4
BTW, accijnzen en overige operationele taken	52,9	54,4
Dividenden	0,5	0,6
Over te dragen opbrengsten en toe te rekenen kosten	8,5	14,5
Overige	3,0	4,3
Totaal verplichtingen m.b.t. personeelsbeloningen en overige verplichtingen (kortlopend)	482,5	497,2

Termijnen en terugbetalingsschema

	< 1 jaar	1-5 jaar
<small>(in miljoen EUR)</small>		
Overige verplichtingen (langlopend)	-	0,7
Handelsschulden	1.081,8	-
Verplichtingen met betrekking tot personeelsbeloningen en overige verplichtingen	482,5	-
Totaal per 31 maart 2017	1.564,3	0,7
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

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 ingedekt.

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 afwikkeling van aankopen in vreemde valuta rechtstreeks in de winst- en verliesrekening opgenomen.

De blootstelling van Colruyt Group aan wisselkoersschommelingen is gebaseerd op volgende posities in vreemde valuta:

	Netto positie	
	31.03.17	31.03.16
<small>(in miljoen EUR)</small>		
AUD/EUR	(0,2)	(0,1)
EUR/INR	(1,0)	(1,8)
HKD/EUR	(1,3)	-
USD/EUR	(1,0)	(1,1)
ZAR/EUR	(0,1)	(0,1)
NZD/EUR	(0,1)	-
Totaal	(3,7)	(3,1)

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 2017 was het totaal bedrag aan bank- en overige leningen EUR 10,7 miljoen (lang- en kortlopend samen) ofwel 0,3% van het balanstotaal (EUR 11,5 miljoen op 31 maart 2016) en 2,0% van de netto geldmiddelen en kasequivalenten. Deze leningen hebben voornamelijk een variabele rentevoet. De financiële leaseverplichtingen van Colruyt Group bedroegen EUR 16,4 miljoen op 31 maart 2017 (EUR 21,6 miljoen op 31 maart 2016) en zijn voornamelijk ook 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.

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 36,9 miljoen (vergelijkende verslagperiode EUR 35,1 miljoen). De invorderbaarheid van dit openstaand saldo werd, via de dekking door bankwaarborgen, in zekerheid gesteld voor een bedrag van EUR 28,5 miljoen (vergelijkende verslagperiode EUR 21,3 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.

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 2017 EUR 24,5 miljoen (EUR 25,5 miljoen per 31 maart 2016); EUR 21,9 miljoen hiervan zit in portefeuille bij Locré S.A. (EUR 24,8 miljoen per 31 maart 2016). Schommelingen van beurskoersen kunnen bijgevolg een impact hebben op het financieel resultaat van Colruyt Group. In totaal werd voor het huidige boekjaar een opwaardering van netto EUR 0,7 miljoen (vorige verslagperiode een afwaardering van EUR 1,2 miljoen) geboekt. De verhouding van de beleggingsportefeuille op korte termijn tot de netto geldmiddelen en kasequivalenten van Colruyt Group bedraagt 4,7% (vorige verslagperiode 5,9%).

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.

Waardering aan reële waarde

	Waardering aan reële waarde				Totaal
	Historische of geamortiseerde kostprijs	Officiële noteringen Niveau 1	Waarneembare marktprijzen Niveau 2	Niet-waerneembare marktprijzen Niveau 3	
(in miljoen EUR)					
Financiële activa:					
Beleggingen beschikbaar voor verkoop	0,8	-	-	11,2	12,0
Leningen en vorderingen	488,1	-	-	-	488,1
Beleggingen aangehouden voor handelsdoeleinden	1,6	22,9	-	-	24,5
Geldmiddelen en kasequivalenten	523,7	-	-	-	523,7
Totaal per 31 maart 2017	1.014,2	22,9	-	11,2	1.048,3
Financiële verplichtingen:					
Rentedragende en overige verplichtingen	27,8	-	-	-	27,8
Handelsschulden	1.081,8	-	-	-	1.081,8
Totaal per 31 maart 2017	1.109,6	-	-	-	1.109,6
Financiële activa:					
Beleggingen beschikbaar voor verkoop	0,7	-	-	41,5	42,2
Leningen en vorderingen	545,5	-	-	-	545,5
Beleggingen aangehouden voor handelsdoeleinden	-	25,5	-	-	25,5
Geldmiddelen en kasequivalenten	432,6	-	-	-	432,6
Totaal per 31 maart 2016	978,8	25,5	-	41,5	1.045,8
Financiële verplichtingen:					
Rentedragende en overige verplichtingen	33,5	-	-	-	33,5
Handelsschulden	1.145,0	-	-	-	1.145,0
Opgenomen kaskredieten	0,1	-	-	-	0,1
Totaal per 31 maart 2016	1.178,6	-	-	-	1.178,6

De reële waarde hiërarchie is gebaseerd op gegevens ter waardering van financiële activa en verplichtingen op waarderingsdatum. Het onderscheid tussen de drie niveaus is het volgende:

- Niveau 1: de gegevens die worden gebruikt in het kader van de 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.

Voor de bedragen opgenomen onder 'Historische of geamortiseerde kostprijs' kunnen we besluiten dat in de meeste gevallen de boekwaarde gelijk is aan de reële waarde omwille van de aard van het instrument of omwille van het korte termijn karakter. De gevallen waar de historische of geamortiseerde kostprijs afwijkt van de reële waarde zijn niet materieel.

Voor de bedragen opgenomen onder 'Waardering aan reële waarde' verwijzen we naar toelichting 14. *Beleggingen* waar omschreven wordt hoe deze reële waarde werd bepaald.

De beleggingen beschikbaar voor verkoop, geclassificeerd onder niveau 3, omvatten deelnemingen in de portefeuillemaatschappijen Sofindev II NV, Sofindev III NV en Sofindev IV NV, waarin Colruyt Group geen invloed van betekenis heeft. Deze beleggingen zijn opgenomen aan reële waarde. Tijdens de huidige verslagperiode werden de deelnemingen in de portefeuillemaatschappijen netto verminderd met EUR 30,3 miljoen, voornamelijk ten gevolge van de wijziging in de consolidatiemethode van Vendis Capital NV (EUR -22,7 miljoen) en de classificatie van de participatie in de Litouwse groep IKI (EUR -14,4 miljoen) als aangehouden voor verkoop.

De begin- en eindbalans voor de beleggingen geclassificeerd onder niveau 3 kunnen als volgt gereconcilieerd worden:

	2016/17	2015/16
(in miljoen EUR)		
<i>Per 1 april</i>	41,5	26,2
Wijziging in consolidatiemethode	(22,7)	-
Classificatie als aangehouden voor verkoop	(14,4)	-
Verwervingen	2,1	3,5
Kapitaalverminderingen	(4,2)	(0,1)
Aanpassing aan de reële waarde via niet-gerealiseerde resultaten	9,0	11,9
Bijzondere waardeverminderingen	(0,1)	-
Per 31 maart	11,2	41,5

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 Auditcomité, dat op regelmatige basis de rapporten van de afdeling Risicobeheer (interne audit) bespreekt.

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:

	31.03.17	< 1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar
(in miljoen EUR)				
Leaseovereenkomsten waarbij als leasingnemer wordt opgetreden	56,7	20,9	24,7	11,1
Verplichtingen inzake aankopen materiële vaste activa	68,4	53,5	14,9	-
Verplichtingen inzake aankopen handelsgoederen	105,7	101,4	4,2	0,1
Andere verplichtingen	14,5	10,1	4,4	-
Totaal				
	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	-

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 30,0 miljoen (vorige verslagperiode EUR 28,2 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.

In de winst- en verliesrekening worden huur en huurgerelateerde lasten voor roerende goederen opgenomen ten belope van EUR 14,7 miljoen (vorige verslagperiode EUR 15,2 miljoen). Deze huurlasten vloeien voornamelijk voort uit opzegbare overeenkomsten.

De verplichtingen inzake de aankopen van vaste activa ten belope van EUR 68,4 miljoen (vorige verslagperiode EUR 102,7 miljoen) omvatten voornamelijk contractuele verbintenissen voor de verwerving van terreinen en gebouwen.

De verplichtingen tot aankoop van handelsgoederen ten belope van EUR 105,7 miljoen (vorige verslagperiode 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.

Onder de lijn 'Andere verplichtingen' worden verplichtingen voortvloeiend uit diverse niet-opzegbare afgesloten termijncontracten inzake ICT-dienstverlening (voornamelijk voor onderhoud van de software) opgenomen voor EUR 14,5 miljoen (vorige verslagperiode EUR 14,1 miljoen).

Naast de verplichtingen heeft Colruyt Group eveneens bepaalde rechten, die niet opgenomen zijn in de balans. Occasioneel verhuurt Colruyt Group bepaalde onroerende goederen op basis van operationele leaseovereenkomsten.

De te ontvangen bedragen inzake deze rechten zijn als volgt:

	31.03.17	< 1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar
(in miljoen EUR)				
Leaseovereenkomsten waarbij als leasinggever wordt opgetreden	16,9	8,8	8,1	-
	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	-

De rechten voortvloeiend uit leaseovereenkomsten waarbij als leasinggever wordt opgetreden hebben voor EUR 9,3 miljoen (vorige verslagperiode EUR 9,3 miljoen) betrekking op onderverhuurde activa. In de geconsolideerde winst- en verliesrekening werd in de rubriek 'Overige bedrijfsopbrengsten' een opbrengst opgenomen ten belope van EUR 6,7 miljoen (vorige verslagperiode EUR 6,3 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 6,9 miljoen (vorige verslagperiode EUR 6,4 miljoen).

De rechten ten gevolge van niet-opzegbare overeenkomsten met betrekking tot roerende goederen zijn niet materieel.

29. VOORWAARDELIJKE VERPLICHTINGEN EN VOORWAARDELIJKE ACTIVA

Voorwaardelijke verplichtingen en activa bevatten alle niet in de balans opgenomen items 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.

	31.03.17	31.03.16
(in miljoen EUR)		
Geschillen	4,4	1,4
Overige	1,1	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 4,4 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 1,1 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 4 oktober 2016 werd aan de aandeelhouders een bruto dividend van EUR 1,12 per aandeel uitgekeerd.

Voor het boekjaar 2016/17 heeft de Raad van Bestuur een bruto dividend van EUR 1,18 per aandeel voorgesteld, dat betaalbaar zal worden gesteld op 3 oktober 2017. 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 27 september 2017 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 145.667.612 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 2017, bedraagt het totaalbedrag van de voorgestelde dividenden EUR 171,9 miljoen.

31. VERBONDEN PARTIJEN

Hierna wordt een overzicht geschetst van transacties met verbonden partijen. In deze toelichting worden enkel niet-geëlimineerde transacties opgenomen.

Colruyt Group identificeert, conform IAS 24, 'Informatieverschaffing over verbonden partijen', verschillende categorieën van verbonden partijen:

- key managers van Colruyt Group (deel Corporate Governance) en aanverwanten;
- entiteiten met zeggenschap over Colruyt Group (deel Corporate Governance);
- geassocieerde ondernemingen (toelichting 12. *Investerings in geassocieerde ondernemingen*);
- joint ventures (toelichting 13. *Investerings in joint ventures opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode*); en
- entiteiten die worden gecontroleerd door personen behorend tot het key management van Colruyt Group: Stonefund NV, Stonefund III NV, Korys Management NV, Korys Real Estate NV, Korys Capital Fund S.C.A., Korys Capital S.A.R.L., Korys Renovables S.L., Real Dolmen NV, Orka Blauwe Toren NV, Eurowatt S.A., H.I.M. TWEE NV, D.H.A.M. NV (op 21 april 2017 hernoemd naar Korys Investments NV), COFIN CVBA en Proparent BV.

31.1. Transacties met verbonden partijen exclusief vergoedingen toegekend aan managers op sleutelposities

	2016/17	2015/16
(in miljoen EUR)		
Opbrengsten	3,1	1,8
Kosten	2,0	2,4
Vorderingen	15,9	15,8
Verplichtingen	1,6	4,0
Betaalde dividenden	93,3	85,6
Stabiliteitsvergoeding referentieaandeelhouders	3,8	3,7

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 3,1 miljoen (vorige verslagperiode EUR 1,8 miljoen). Deze opbrengsten omvatten hoofdzakelijk financieringsbaten ontvangen van joint ventures (EUR 2,6 miljoen).

De kosten die uit transacties met diverse verbonden partijen voortvloeien (voornamelijk transacties met Real Dolmen NV), bedragen EUR 2,0 miljoen en hebben voornamelijk betrekking op onderhouds- en informaticakosten (EUR 1,4 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 15,5 miljoen ten opzichte van joint ventures (vorige verslagperiode EUR 15,4 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 (idem aan vorige verslagperiode).

De uitstaande verplichtingen, grotendeels ten overstaan van entiteiten die worden gecontroleerd door personen behorend tot het key management van Colruyt Group, zijn gedaald ten opzichte van vorige verslagperiode en bedragen EUR 1,6 miljoen (vorige verslagperiode EUR 4,0 miljoen).

De stabiliteitsvergoeding aan referentieaandeelhouders betreft te betalen bedragen over het boekjaar 2016/17 die door de Raad van Bestuur zijn voorgesteld en onder voorbehoud zijn van de goedkeuring door de Algemene Vergadering der Aandeelhouders.

31.2. Vergoedingen aan managers op sleutelposities

Hieronder volgt een samenvatting van de vergoedingen toegekend aan managers op sleutelposities. Alle bedragen betreffen bruto bedragen vóór belastingen. Op de bedragen werden werkgeversbijdragen betaald.

	Vergoedingen	Aantal personen/aandelen	Vergoedingen	Aantal personen/aandelen
	2016/17	2016/17	2015/16	2015/16
(in miljoen EUR)				
Raad van Bestuur		9		9
Vaste vergoedingen (emolumenten)	1,0		1,0	
Directie		11		10
Vaste vergoedingen	2,82		2,83	
Variabele vergoedingen	1,91		1,93	
Betalingen aan toegezegde-bijdrageplannen en overige componenten	0,44		0,44	
Op aandelen gebaseerde vergoedingen	0,01	216	0,01	276

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.

	2016/17	2015/16
(in miljoen EUR)		
Auditopdrachten	0,6	0,9
Overige opdrachten	0,7	0,4
Totaal	1,3	1,3

De honoraria voor de auditwerkzaamheden bedroegen EUR 0,6 miljoen, waarvan EUR 0,2 miljoen ten laste van de Entiteit en EUR 0,4 miljoen ten laste van haar dochterondernemingen.

De non-audithonoraria waaronder de andere controleopdrachten, belastingadviesopdrachten en andere opdrachten buiten de revisorale opdrachten worden verstaan, bedroegen EUR 0,7 miljoen.

Het Auditcomité van Colruyt Group heeft een afwijking toegestaan op de 'one to one' regel zoals bepaald in artikel 133 §5 van het Wetboek van Venootschappen, aangezien het Auditcomité van oordeel is dat de verleende diensten geen bedreiging vormen voor de onafhankelijkheid van de commissaris.

34. LIJST VAN GECONSOLIDEERDE ONDERNEMINGEN

34.1. Entiteit

Etn. Fr. Colruyt NV	Edingensesteenweg 196	1500 Halle, België	0400 378 485	-
---------------------	-----------------------	--------------------	--------------	---

34.2. Dochterondernemingen

Bio-Planet NV	Victor Demesmaeckerstraat 167	1500 Halle, België	0472 405 143	100%
Buurtwinkels Okay NV	Victor Demesmaeckerstraat 167	1500 Halle, België	0464 994 145	100%
Center-Shop All-Seasons NV	Edingensesteenweg 196	1500 Halle, België	0443 979 391	100%
Codifrance S.A.S. ⁽¹⁾	Zone Industrielle de Saint Barthélémy Rue de Saint Barthélémy 66	45110 Châteauneuf-sur-Loire, Frankrijk	824 116 099	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 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 France S.A.S. ⁽¹⁾	Zone industrielle	39700 Rochefort-sur-Nenon, Frankrijk	789 139 789	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%
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%
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	100%
Solucious NV	Edingensesteenweg 196	1500 Halle, België	0448 692 207	100%
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%

(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	67,39%
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 de la Synagogue 33	1204 Genève, Zwitserland	CHE-222 427 477	16,67%
Alliance Internationale de Distributeurs Alidis S.A. ⁽¹⁾	Route de Meyrin 123 c/o BDO S.A.	1219 Châtelaine, Zwitserland	CHE-110 054 794	16,67%
First Retail International 2 NV ⁽¹⁾	Pontbeekstraat 2	1702 Groot-Bijgaarden, België	0644 497 494	4,48%
Vendis Capital NV ⁽¹⁾	Jan Emiel Mommaertslaan 22	1831 Machelen, België	0819 787 778	13,45%

(1) 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

Op 1 augustus 2016 verwierf Colruyt Group alle aandelen van de vennootschap Center-Shop All-Seasons NV.

b. Fusies

Met ingang van 1 april 2016 fuseerden de vennootschappen Immo Dassenveld NV en Wasserij Schepens BVBA met Colim CVBA.

Met ingang van 1 januari 2017 fuseerde de vennootschap Symeta NV met Colruyt Group Services NV.

c. Nieuwe oprichtingen

In Frankrijk werden op 13 april 2016 en op 17 november 2016 respectievelijk de vennootschappen Pro à Pro Distribution S.A.S. en Codifrance S.A.S. opgericht.

d. Andere wijzigingen

Op 1 februari 2017 heeft Colruyt Group de verkoop van de Franse foodservice business Pro à Pro aan Metro Group gefinaliseerd.

De volgende vennootschappen zijn verkocht aan Metro Group: Aubépine S.A.R.L., Blin Etablissements S.A.S., Colruyt France S.A., Pro à Pro Distribution Export S.A.S., Pro à Pro Distribution Nord S.A.S., Pro à Pro Distribution Sud S.A.S., Sodeger S.A.S., Transpro S.A.S., Transpro France S.A.R.L., U.C.G.A. Unifrais S.A. en Pro à Pro Distribution S.A.S.

Vanaf de tweede jaarhelft van boekjaar 2016/17, wordt het niet-beursgenoteerde bedrijf Vendis Capital NV opgenomen als een investering in geassocieerde ondernemingen. In het verleden werd Vendis Capital NV verwerkt als een belegging beschikbaar voor verkoop.

De deelneming van Colruyt Group in Fraluc NV is gestegen van 50 naar 67,39%. Fraluc NV wordt nog steeds opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode, aangezien de zeggenschap over Fraluc NV na deze bijkomende verwerving nog steeds gedeeld is met andere partijen.

De deelneming van Colruyt Group in SmartWithFood NV steeg in de loop van het boekjaar van 86,70 naar 100%.

Op 30 juni 2016 en op 30 november 2016 werden respectievelijk de vennootschappen Alvocol NV en Core S.C.R.L. vereffend.

In Frankrijk wijzigde de vennootschap Colruyt Distribution France S.A.S. haar maatschappelijke benaming in Colruyt Retail France S.A.S.

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.

Voor de enkelvoudige jaarrekening van Etn. Fr. Colruyt NV werd een verklaring zonder voorbehoud afgegeven door de commissaris. Het statutaire verslag van de commissaris bevestigt dat de enkelvoudige jaarrekening van Etn. Fr. Colruyt NV, opgesteld volgens de Belgische boekhoudnormen, voor het jaar eindigend op 31 maart 2017 een getrouw beeld geeft van de financiële positie van Etn. Fr. Colruyt NV in overeenstemming met alle wettelijke en regelgevende verordeningen. In het verslag is er geen aandacht gevestigd op bepaalde aangelegenheden in het bijzonder.

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

	31.03.17	31.03.16
(in miljoen EUR)		
Vaste activa	4.901,4	4.882,6
II. Immateriële vaste activa	43,4	32,5
III. Materiële vaste activa	201,6	182,0
IV. Financiële vaste activa	4.656,4	4.668,1
Flottende activa	957,1	867,9
V. Vorderingen op meer dan één jaar	5,7	5,7
VI. Voorraden en bestellingen in uitvoering	337,1	363,7
VII. Vorderingen op ten hoogste één jaar	390,7	366,7
VIII. Geldbeleggingen	195,3	82,1
IX. Liquide middelen	24,9	48,5
X. Overlopende rekeningen	3,4	1,2
Totaal activa	5.858,5	5.750,5
Eigen vermogen	1.466,5	1.423,1
I. Kapitaal	305,8	291,7
IV. Reserves	214,1	113,0
V. Overgedragen winst	946,4	1.018,4
VI. Kapitaalsubsidies	0,2	-
Voorzieningen en uitgestelde belastingen	5,5	6,9
Schulden	4.386,5	4.320,5
VIII. Schulden op meer dan één jaar	2.950,1	2.957,7
IX. Schulden op ten hoogste één jaar	1.420,9	1.346,1
X. Overlopende rekeningen	15,5	16,7
Totaal passiva	5.858,5	5.750,5



Verkorte resultatenrekening Etn. Fr. Colruyt NV

	2016/17	2015/16 ⁽¹⁾
(in miljoen EUR)		
I. Bedrijfsopbrengsten	6.845,9	6.636,7
II. Bedrijfskosten	(6.535,9)	(6.321,5)
III. Bedrijfswinst	310,0	315,2
IV. Financiële opbrengsten	78,4	623,3
V. Financiële kosten	(108,0)	(143,9)
VI. Winst van het boekjaar vóór belasting	280,4	794,6
VII. Uitgestelde belastingen	(0,2)	-
VIII. Belastingen op het resultaat	(69,5)	(69,9)
IX. Winst van het boekjaar	210,7	724,7
X. Overboeking naar de belastingvrije reserves	(1,3)	(0,9)
XI. Te bestemmen winst van het boekjaar	209,4	723,8

(1) Ten gevolge van de implementatie van EU-richtlijn 2013/34 worden uitzonderlijke opbrengsten en uitzonderlijke kosten niet langer apart voorgesteld. Deze worden nu geïncorporeerd bij bedrijfsopbrengsten/bedrijfskosten of bij financiële opbrengsten/financiële kosten. Omwille van vergelijkbaarheid werden de cijfers van de vorige verslagperiode aangepast.

Winstverdeling Etn. Fr. Colruyt NV

De Raad van Bestuur zal aan de Algemene Vergadering der Aandeelhouders op 27 september 2017 voorstellen de winst van het boekjaar 2016/17 als volgt te verdelen:

	2016/17	2015/16
(in miljoen EUR)		
Te bestemmen winst van het boekjaar	209,4	723,8
Overgedragen winst van vorig boekjaar	1.018,4	469,1
Te bestemmen winstsaldo	1.227,8	1.192,9
Dotatie aan de wettelijke reserve	1,4	1,7
Toevoeging/(onttrekking) aan de overige reserves	98,5	(2,7)
Over te dragen resultaat	946,4	1.018,4
Dividend aan de aandeelhouders	171,9	165,1
Tantièmes	3,8	3,7
Overige verplichtingen	5,8	6,7

Dividend aan de aandeelhouders

Deze post werd berekend op basis van de toestand inkoop eigen aandelen op 1 juni 2017 en houdt rekening met de aandelen gereserveerd voor uitkering van winstdeelneming in september 2017.

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.

Dividendrendement

Brutodividend per aandeel gedeeld door de beurskoers op balansdatum.

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.





Edingensesteenweg 196
1500 Halle
BTW-BE-0400.378.485
+32 (2) 363 55 45
colruyt.be
info@colruyt.be



Edingensesteenweg 196
1500 Halle
BTW-BE-0400.378.485
+32 (2) 360 10 40
collectandgo.be
info@collectandgo.be



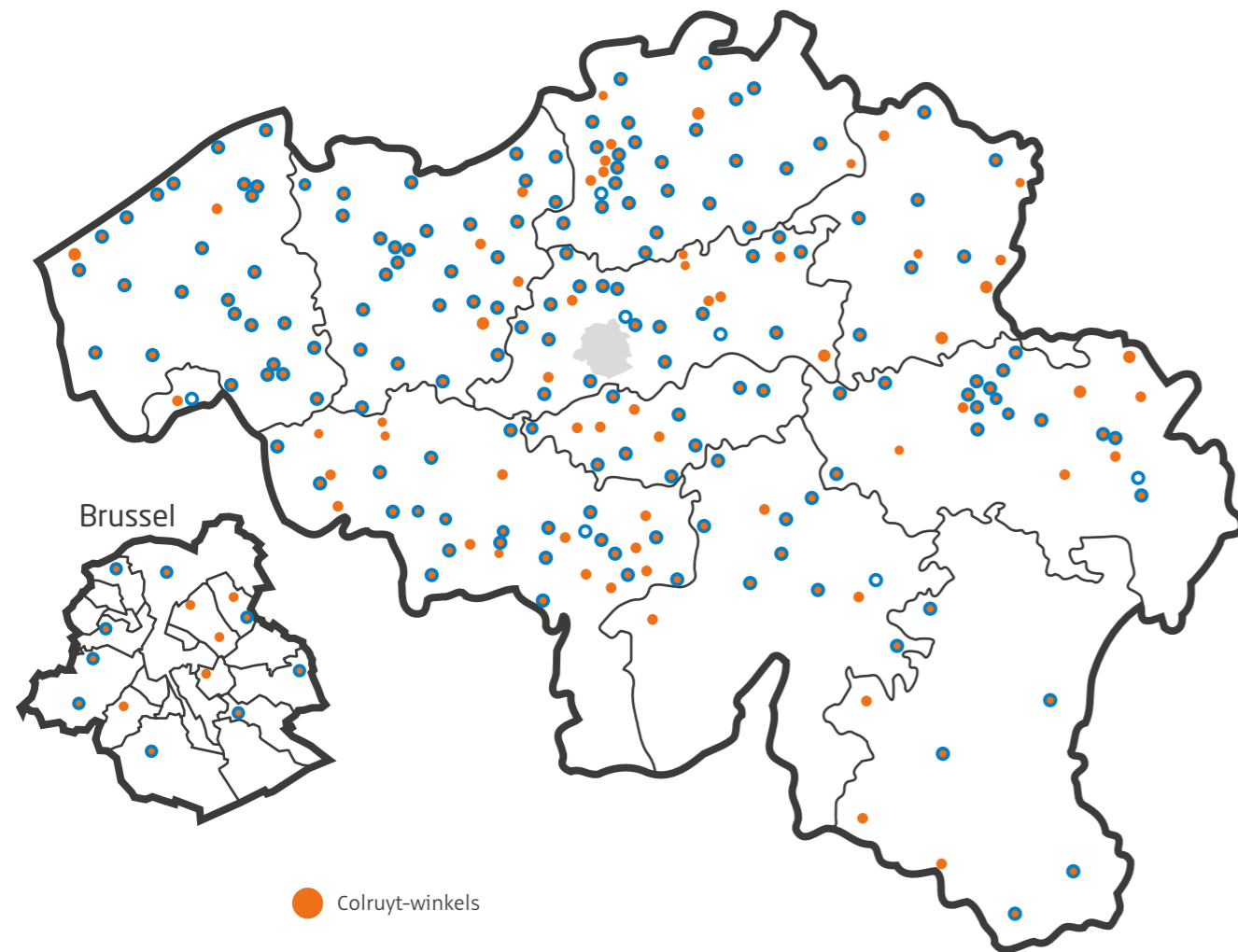
Victor Demesmaekerstraat 167
1500 Halle
BTW-BE-0464.994.145
+32 (2) 363 55 45
okay.colruytgroup.be
contact@okay.colruytgroup.be



Victor Demesmaekerstraat 167
1500 Halle
BTW-BE-0472.405.143
+32 (2) 363 50 10
bioplanet.be
info@bioplanet.be



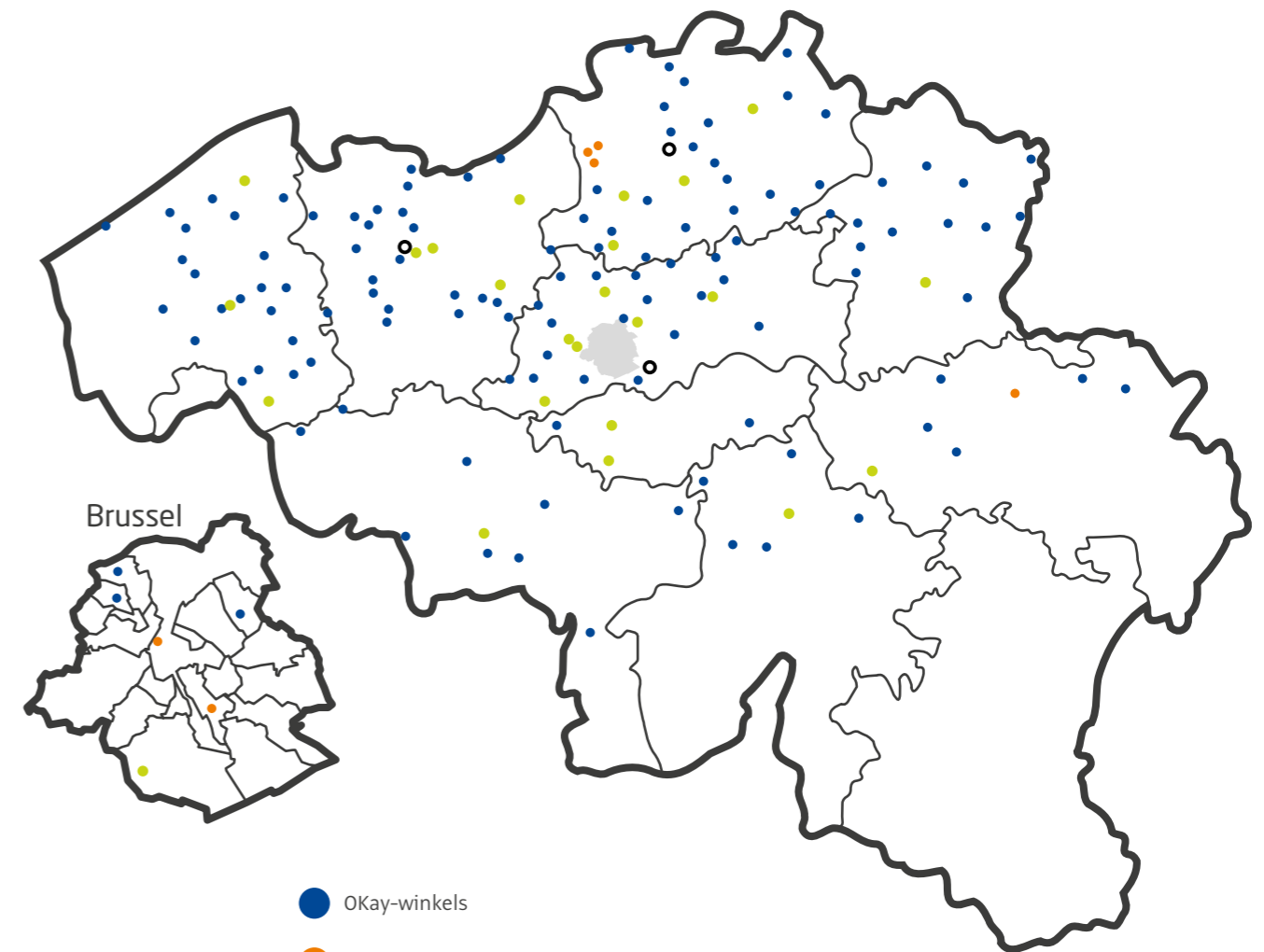
Edingensesteenweg 196
1500 Halle
BBTW-BE-0544.328.861
+32 (2) 363 55 45
cru.be
info@cru.be



- Colruyt-winkels
- Colruyt-winkels met een Collect&Go-afhaalpunt
- Collect&Go-afhaalpunten

Vind het adres van de dichtstbijzijnde Colruyt-winkel op colruyt.be

Vind het adres van het dichtstbijzijnde Collect&Go-afhaalpunt op collectandgo.be



- Okay-winkels
- Okay Compact-winkels
- Bio-Planet-winkels
- Cru-winkels

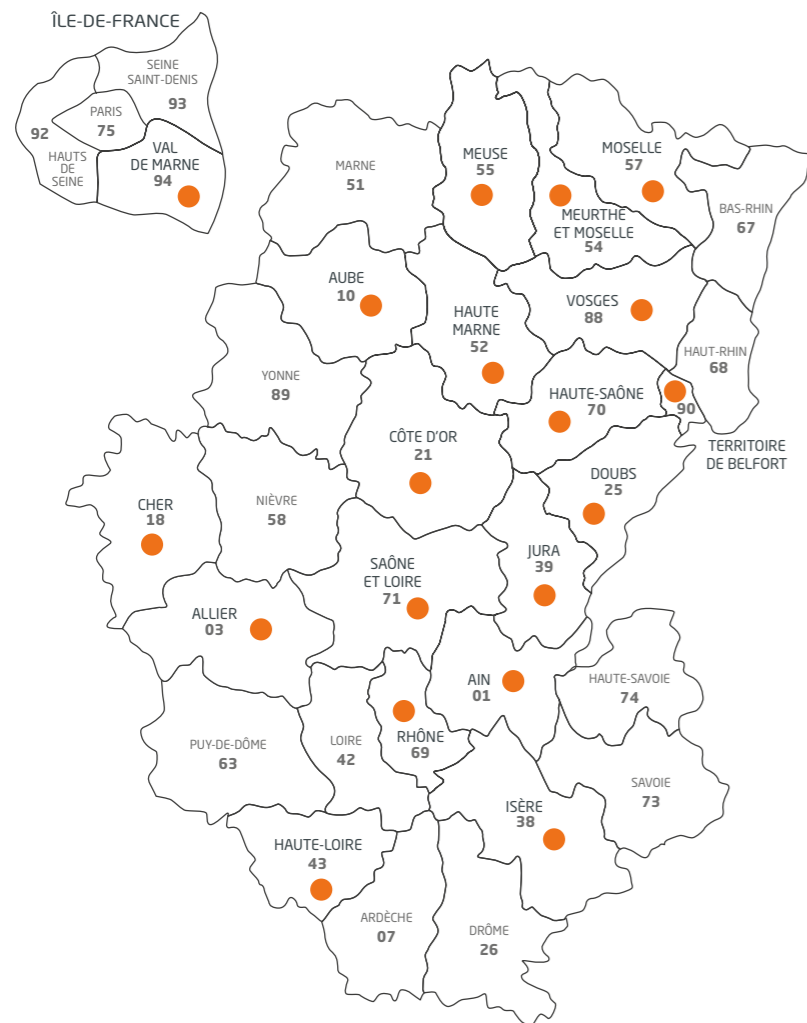
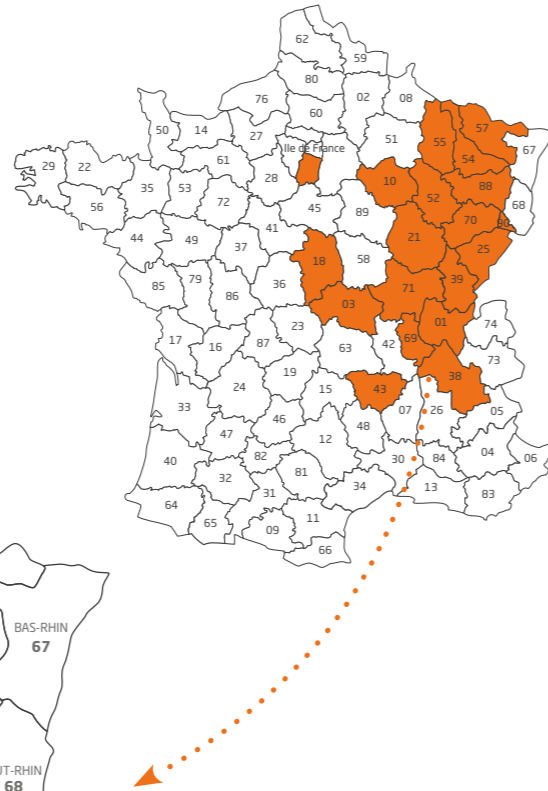
Vind het adres van de dichtstbijzijnde winkel op:

okay.colruytgroup.be bioplanet.be cru.be





Zone industrielle
Rue des Entrepôts 4
39700 Rochefort-sur-Nenon
TVA-FR-87.789.139.789
+33 (3) 84.70.74.00
colruyt.fr
contact@colruyt.fr



● Colruyt Prix Qualité-winkels



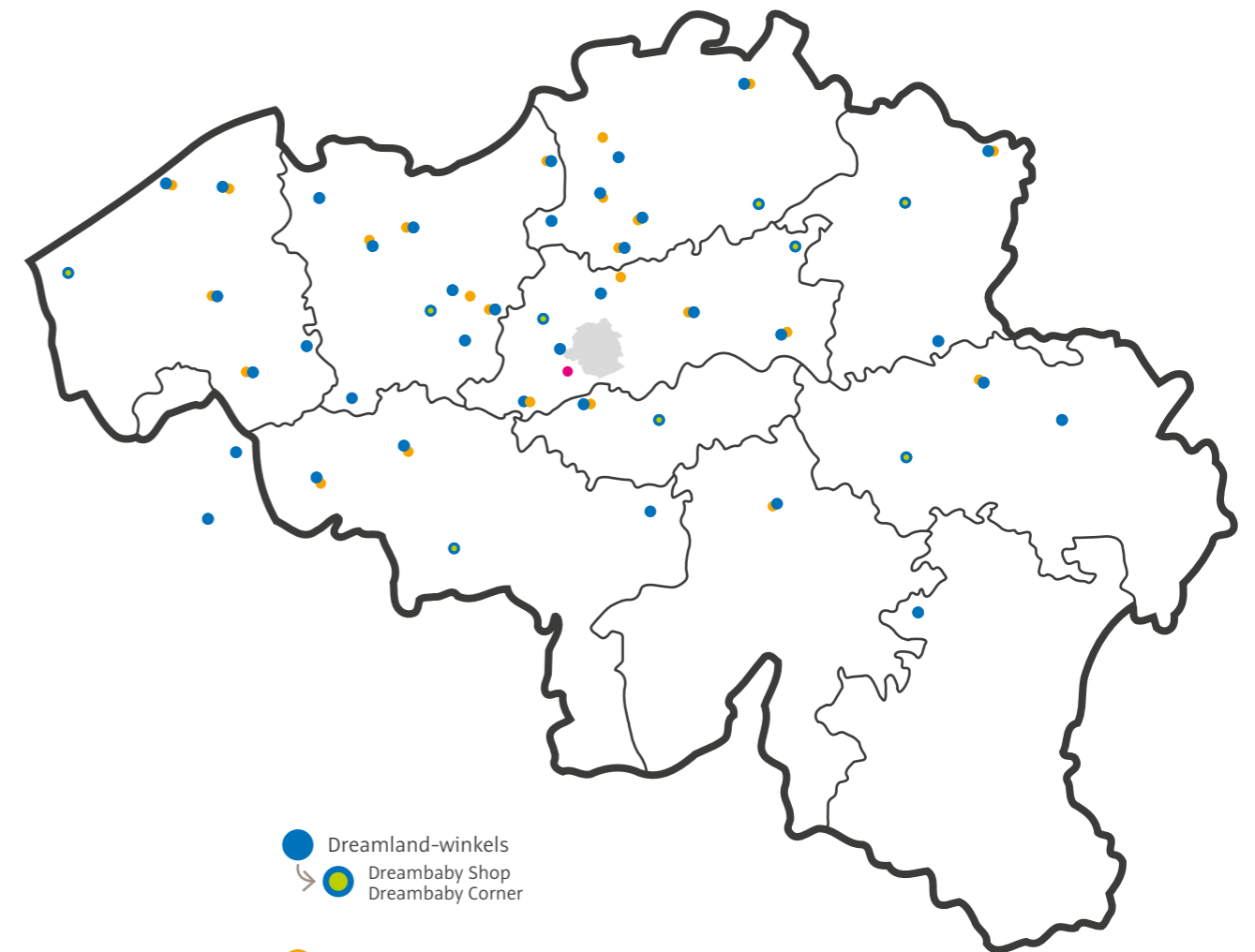
Edingensesteenweg 196
1500 Halle
BTW-BE-0448.746.645
+32 (2) 363.56.56
dreamland.be
info@dreamland.be



Edingensesteenweg 196
1500 Halle
BTW-BE-0472.630.817
+32 (2) 363 56 65
dreambaby.be
advieslijn@dreambaby.be



Edingensesteenweg 196
1500 Halle
BTW-BE-0400.378.485
+32 (2) 363 50 60
collishop.be
info@collishop.be



- Dreamland-winkels
- Dreambaby Shop
Dreambaby Corner
- Dreambaby-winkels
- Collishop-winkel

Vind het adres van de dichtstbijzijnde winkel op:

dreamland.be **dreambaby.be** **collishop.be**

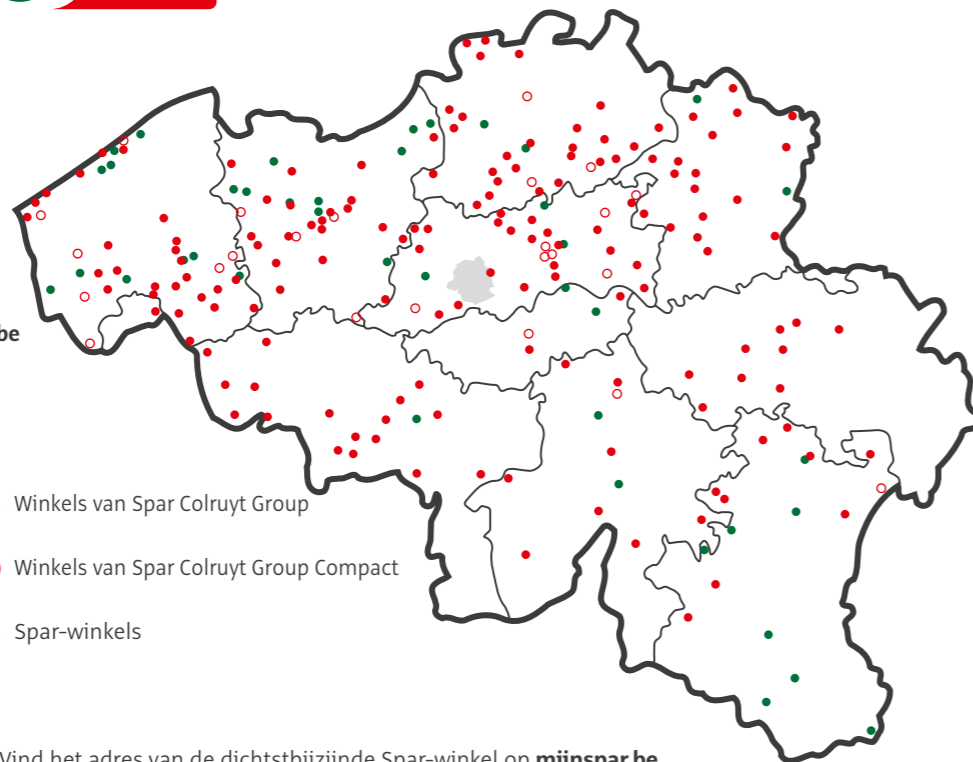
Vind het adres van de dichtstbijzijnde Colruyt-winkel op **colruyt.fr**





De Regenboog 8
2800 Mechelen
BTW-BE-0413.970.957
+32 (2) 583 11 11

retailpartnerscolruytgroup.be
mijnspar.be
info@retailpartnerscolruytgroup.be



- Winkels van Spar Colruyt Group
- Winkels van Spar Colruyt Group Compact
- Spar-winkels

Vind het adres van de dichtstbijzijnde Spar-winkel op mijnspar.be



Edingensesteenweg 196
1500 Halle
BTW-BE-0448.692.207
+32 (2) 333 88 88

solucious.be
info@solucious.be



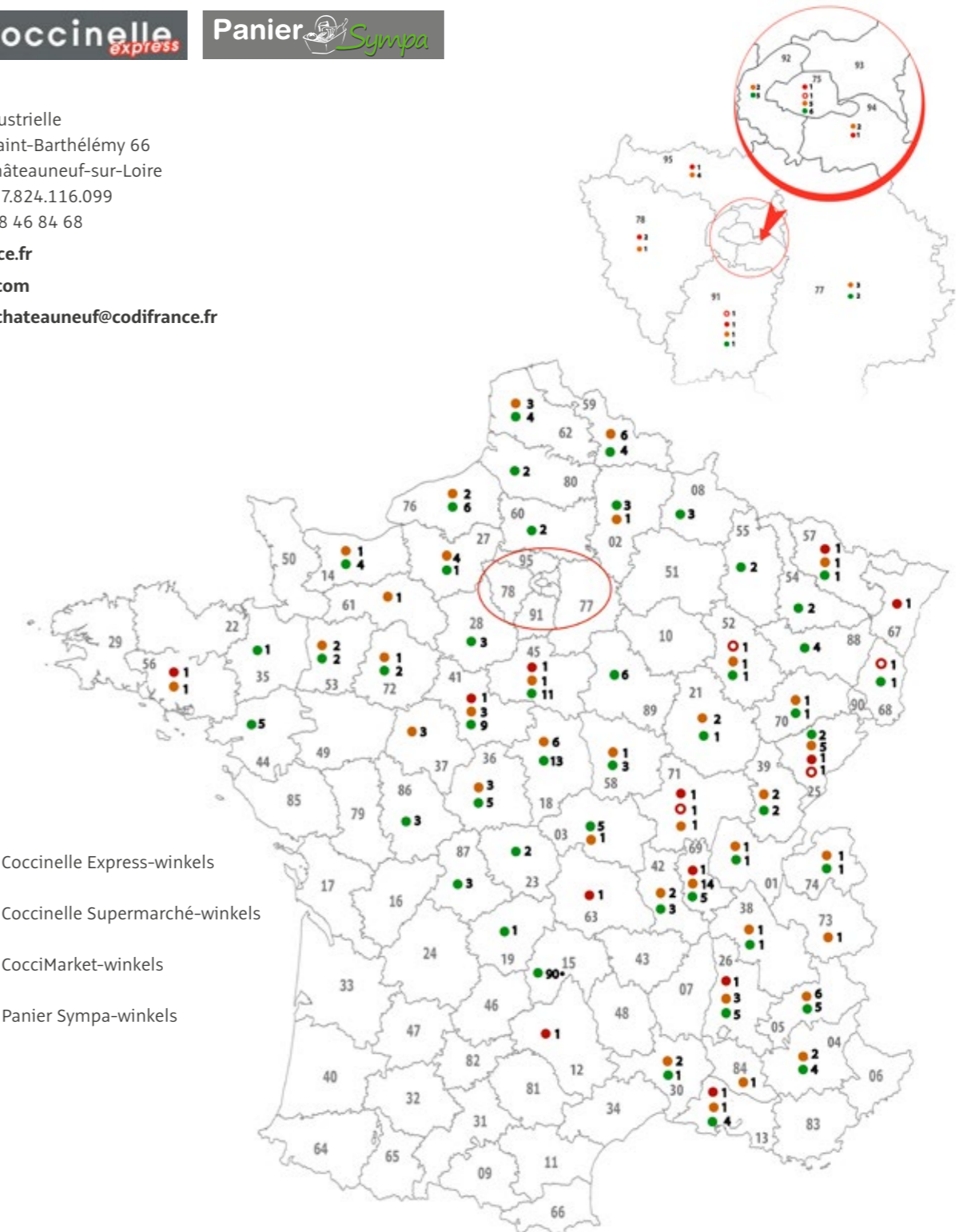
- Distributiecentra
- Hubs

Neem contact op met Solucious via solucious.be



Zone industrielle
Rue de Saint-Barthélémy 66
45110 Châteauneuf-sur-Loire
TVA-FR-87.824.116.099
+33 (2) 38 46 84 68

codifrance.fr
codiclic.com
contact.chateauneuf@codifrance.fr



- Coccinelle Express-winkels
- Coccinelle Supermarché-winkels
- CocciMarket-winkels
- Panier Sympa-winkels

Vind het adres van de dichtstbijzijnde winkel op codifrance.fr

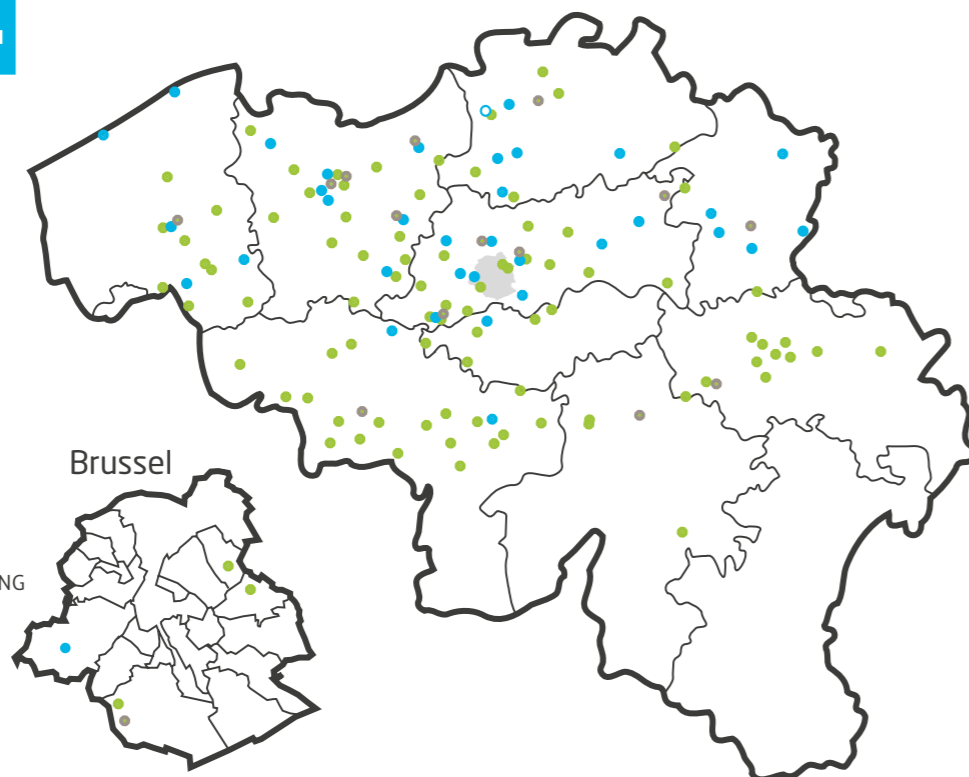


DATS 24

Edingensesteenweg 196
1500 Halle
BTW-BE-0893.096.618
+32 (2) 363 51 52

dats24.be
dats24@dats24.be

- Diesel - euro 95 - euro 98
- Diesel - euro 95 - euro 98 - CNG
- Alleen CNG
- Elektrische laadpalen



Vind het adres van je dichtstbijzijnde DATS 24-tankstation op **dats24.be**

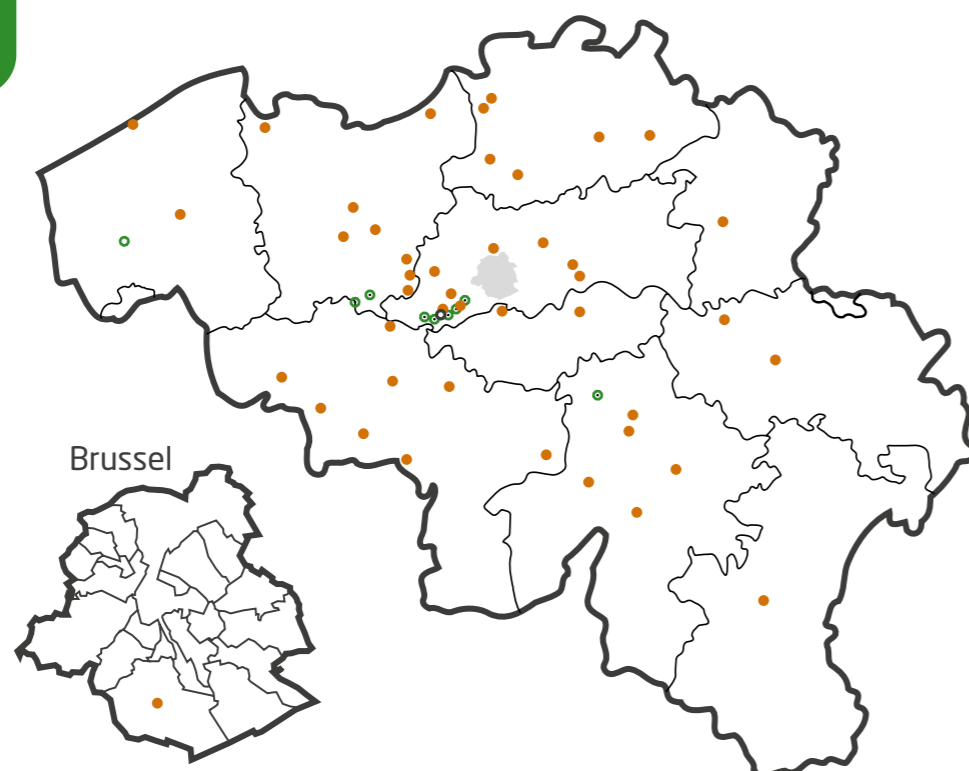
EOLY

COLRUYTGROUP ENERGY

Edingensesteenweg 196
1500 Halle
BTW-BE-0864.995.025
+32 (2) 363 55 45

eoly.be
info@eoly.be

- windturbines
- zonnepanelen
- warmtekrachtkoppeling



Neem contact op met Eoly via **eoly.be**

Contact

Naamloze Venootschap Etn. Fr. Colruyt

Maatschappelijke zetel:
Wilgenveld
Edingensesteenweg 196
B- 1500 HALLE
RPR Brussel
BTW: BE 400.378.485
Ondernemingsnummer: 0400.378.485
Tel. + 32 (2) 363 55 45
Internet: colruytgroup.com
E-mail: contact@colruytgroup.com

Investor 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/jaarverslag2017



Verantwoordelijke uitgever:

Kris Castelein • Colruyt Group Services NV • Edingensesteenweg 196 B-1500 Halle
Telefoon: +32 (2) 363 55 45

Ontwerp: Customer Communication & Experiences • Edingensesteenweg 249 B-1500 Halle

De Nederlandstalige versie is de enige officiële versie van het jaarverslag.

De Franstalige en de Engelstalige versies zijn vertalingen van de originele Nederlandstalige versie.

