



JAARVERSLAG

2013-2014



COLRUYT
GROUP



Halle, 19 juni 2014

Naamloze Vennootschap Etn. Fr. Colruyt
Maatschappelijke zetel:
Wilgenveld
Edingensesteenweg 196
B- 1500 HALLE
RPR Brussel
BTW: BE 400.378.485
Ondernemingsnummer: 0400.378.485
Tel. + 32 (2) 363 55 45
Internet: www.colruytgroup.com
E-mail: contact@colruytgroup.com -
investor@colruytgroup.com

BOEKJAAR 2013/2014
JAARVERSLAG
voorgelegd aan de Gewone Algemene
Vergadering
van 24 september 2014
door de RAAD VAN BESTUUR
en
VERSLAG van de COMMISSARIS

Ce rapport annuel est également
disponible en français.
This annual report is also available in
English.

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.



COLRUYT
GROUP

Samen duurzaam
meerwaarde creëren
door waardengedreven
vakmanschap in retail

Overzicht

Hoofdstukken

00

Intro	07
Woord van de voorzitter	09
Beheersverslag	11
Overzicht kerncijfers	15

01

Wie zijn we?	17
Colruyt Group, een familie van bedrijven	19
Duurzaam ondernemen bij Colruyt Group: deel van het DNA	23

02

Tijdslijn	53
Overzicht	54
April	57
Mei	59
Juni	63
Juli	65
Augustus	67
September	69
Oktober	71
November	73
December	75
Januari	77
Februari	79
Maart	81

Deel 00 is opgebouwd rond het beheersverslag Colruyt Group 2013-2014 dat is opgemaakt door de Raad van Bestuur van de vennootschap. De inhoud van deel 04 maakt integraal deel uit van het jaarverslag van de Raad van Bestuur op de enkelvoudige jaarrekening van de vennootschap over het boekjaar 2013-2014.

03

Activiteiten	85
Overzicht	86
Detailhandel	88
Groothandel & foodservice	110
Overige activiteiten	118
Corporate activiteiten	125
Bijlagen	130

04

Corporate governance	139
Bestuur, toezicht en directie	140
Deugdelijk/duurzaam bestuur ..	142
Aandeelhouderschap aandelen Colruyt	157

05

Financieel verslag	163
Geconsolideerde winst- en verliesrekening	164
Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	164
Geconsolideerde balans	165
Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen	166
Geconsolideerd kastroomoverzicht	167
Verklaring van de verantwoordelijke personen	168
Verslag van de commissaris	169
Toelichtingen bij de geconsolideerde jaarrekening ...	172



00

Intro

Woord van de voorzitter	09
Beheersverslag	11
Overzicht kerncijfers	15



Jef Colruyt: "We hebben het afgelopen boekjaar flink in de toekomst geïnvesteerd."

1. Woord van de voorzitter

Het voorbije boekjaar heeft Colruyt Group in een moeilijke markt toch een sterke prestatie neergezet. De omzet groeide met 4,1 %, maar de nettowinst daalde met 1,1 %. Al bij al bevredigende resultaten, waaraan ondertussen ruim 27.000 medewerkers samen hebben bijgedragen. Ik wens hen hier hartelijk te bedanken voor hun inzet en enthousiasme.

Colruyt Group heeft die resultaten dus behaald in minder gunstige omstandigheden. Enerzijds blijft de consument de vinger op de knip houden. Daardoor is hij gevoeliger voor acties en promoties. Anderzijds hadden we op een turbulente markt af te rekenen met fellere concurrentie op het vlak van prijs. Toch zijn al onze winkelformules erin geslaagd om te groeien, wat aantoonst dat ze elkaar mooi aanvullen. Colruyt Laagste Prijzen kon zijn marktaandeel handhaven en blijft de favoriet voor klanten die de laagste prijs willen. OKay en Spar doen het goed bij klanten die vooral dicht bij huis willen winkelen. En Bio-Planet valt meer in de smaak bij meerwaardezoekers die bewust willen genieten.

Afgelopen boekjaar heeft Colruyt Group fors geïnvesteerd in de toekomst om duurzaam te kunnen blijven groeien. We openden een dertigtal nieuwe en verbouwden zowat 17 eigen winkels, goed voor 37.000 m² extra winkeloppervlakte. In België en Frankrijk verschenen de eerste winkels van de nieuwe generatie, in Wallonië opende Bio-Planet zijn eerste vestiging. OKay bereikte net na het afsluiten van het boekjaar de kaap van 100 winkels, dubbel zo veel als 5 jaar geleden, en ook Dreamland en Dreambaby bleven gestaag groeien. We bouwen nieuwe distributiecentra in Ath/Lessines en Mechelen, samen goed voor 100.000 m² extra opslagcapaciteit. Er was de succesvolle lancering van Solucious, dat alle foodservice-activiteiten in België overkoepelt. Onze energieproducent WE-Power werd officieel erkend als leverancier en levert nu aan de groep en aan externe partners ...

Maar er waren ook moeilijke momenten, zoals het vertrek van directeur-generaal Luc Rogge, 35 jaar lang een van de drijvende krachten in de firma. Bedankt Luc, voor je inzet, eenvoud en bescheidenheid waarmee je als geen ander onze bedrijfscultuur belichaamde.

Bij onze printspecialist Symeta hebben we het klassieke offsetdrukwerk moeten stopzetten. Aangezien meer dan 100 medewerkers betrokken zijn, was dat een moeilijke maar noodzakelijke beslissing. Offsetdrukwerk was structureel verlieslatend geworden, omdat de vraag daalt en er overcapaciteit op de markt is. Symeta zal in de toekomst verder blijven inzetten op digitaal drukwerk en document management.

In een wereld die volop verandert, wil Colruyt Group meer dan ooit 'Eenvoud in retail' bieden, zodat de consument efficiënt en comfortabel zijn boodschappen in huis kan halen. We breiden daarom ons netwerk afhaalpunten voor online bestellingen uit en investeren in kleinere buurtwinkels. De klant hoeft zich op die manier minder ver te verplaatsen. Een overzichtelijker assortiment food met 3 duidelijk te onderscheiden merklagen helpt de klant vlot te kiezen. Ons recente 'thuismerk' Boni Selection vervangt een vijftigtal vroegere eigen merken en positioneert zich tussen de nationale merken en ons goedkoopste huismerk Everyday Selection.

Eenvoud betekent ook de klant helpen om duurzame keuzes te maken. Daarom gaan we ons assortiment nog verder verduurzamen. We blijven ook lage energiewinkels bouwen, beperken het aantal kilometers dat onze vrachtwagens afleggen, investeren in windmolens en warmtekraftkoppeling ... En dit alles samen met 27.000 vakmensen in de retail.

Kortom, Colruyt Group blijft als waardengedreven onderneming duurzame meerwaarde creëren, ook al verwachten we alweer een uitdagend boekjaar met blijvende druk op omzet en marges. De groep zal haar werkingskosten verder onder controle houden, onder andere door processen te optimaliseren en de Europese aankoopalliantie CORE uit te bouwen.

Aan de overheid vragen we een kader voor duurzame groei in de toekomst, met focus op mobiliteit en lastenverlaging. Zowat 50 % van de meerwaarde die Colruyt Group in België creëert, vloeit via de overheid terug naar de gemeenschap. Dat verdient een efficiënte en effectieve overheid die de lastendruk op toegevoegde waarde niet verder verhoogt.

Jef Colruyt, Voorzitter



2. Beheersverslag

Overzicht boekjaar 2013/2014 - Financiële informatie

(in miljoen EUR)	2013/14	2012/13	Evolutie
Omzet	8.652,0	8.311,6	4,1 %
Brutowinst	2.151,0	2.106,3	2,1 %
% omzet	24,9 %	25,3 %	
Bedrijfscashflow (EBITDA)	686,8	699,8	-1,9 %
% omzet	7,9 %	8,4 %	
Bedrijfsresultaat (EBIT)	488,1	515,1	-5,3 %
% omzet	5,6 %	6,2 %	
Winst vóór belastingen	497,1	502,5	-1,1 %
% omzet	5,7 %	6,0 %	
Winst van het boekjaar	349,8	353,6	-1,1 %
% omzet	4,0 %	4,3 %	
Winst per aandeel – gewoon en verwaterd in EUR (1)	2,24	2,26	-1,2 %
Voorgesteld bruto dividend per aandeel in EUR	1,00	1,00	-

(1) Het gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen bedraagt 156.447.069 in 2013/14 en 156.217.581 vorig jaar.

Krachtlijnen

- Omzetstijging van 4,1 % in een sterk concurrentiële en promotionele markt.
- Daling van de brutowinstmarge met 48 basispunten tot 24,9 % door het goedkopere bestedingspatroon van de consument en door toegenomen concurrentie.
- Het marktaandeel van Colruyt Laagste Prijzen bleef stabiel op 25,9 % over het volledige jaar. Zijn laagste prijzenstrategie werd doorheen het gehele boekjaar consistent toegepast, voor elk product, op elk moment.
- Bedrijfsresultaat 5,3 % lager dan vorig jaar.
- Netto resultaat in lijn met vorig boekjaar (-1,1 %) door betere financiële inkomsten en minder uitzonderlijke waardeverminderingen.
- Toename van de netto geldmiddelen en kasequivalenten met EUR 98 miljoen tot EUR 602 miljoen.
- Colruyt Group blijft investeren in zijn strategie en in de lange termijn:
 - Tewerkstelling stijgt met 5 % tot 25.497 werknemers op 31 maart 2014 (uitgedrukt in voltijdse equivalenten)
 - Investerings bedroegen EUR 322 miljoen (EUR +74 miljoen ten opzichte van vorig boekjaar).
 - Colruyt Group blijft investeren in de prijzenstrategie van zijn enseignes.

2.1. Bespreking winst - en verliesrekening

De geconsolideerde omzet steeg dit boekjaar met 4,1 % tot EUR 8.652 miljoen. Tijdens de eerste jaarhelft bedroeg de omzetgroei 4,6 %.

De vertraging van de groei na de zomer was voornamelijk het gevolg van het aanhoudende moeilijke economische

klimaat en de daarmee samenhangende impact op het beschikbaar inkomen van de consument. Dit beïnvloedde het bestedingspatroon dat toenemend verschoof (en blijft verschuiven) naar een goedkopere productmix. De Belgische markt kende hierdoor een stagnerend volume

met een beperkte prijsinflatie. In de Franse markt was er zelfs een negatieve prijsinflatie van 0,2 %.

Dit boekjaar werd bovendien gekenmerkt door een sterk concurrentiële en promotionele markt. Colruyt heeft vanuit zijn laagste prijzenstrategie onverminderd gereageerd op de evolutie van de marktprijzen en heeft de consument op elk moment en voor elk product de voordeligste prijs aangeboden. Deze prijsinvesteringen droegen bij tot de groeivertraging.

De brutowinst van de groep daalde in verhouding tot de omzet van 25,3 % tot 24,9 %. De daling in brutowinstpercentage is voornamelijk het gevolg van twee elementen. Enerzijds heeft Colruyt belangrijke prijsinvesteringen gedaan om op elk moment voor elk product de laagste prijs aan te bieden. Deze prijsinvesteringen waren hoger dan vorig jaar omwille van het toegenomen promogeweld. Anderzijds was het vanaf de zomer 2013 moeilijker om de aankooprijksinflatie volledig door te rekenen in de verkoopprijzen.

De bedrijfscashflow (EBITDA) is met EUR 13 miljoen (-1,9 %) gedaald. Colruyt Group heeft de evolutie van zijn operationele kosten in lijn gehouden met de omzetsijging. De toename van de brutowinst was evenwel kleiner, waardoor de EBITDA afgenomen is.

De afschrijvingen en waardeverminderingen stegen met 7,6 % tot EUR 199 miljoen. De afschrijvingen stegen met 5,0 % door de uitvoering van de investeringsprogramma's. In het boekjaar 2013/14 werd EUR 6 miljoen waardeverminderingen geboekt op immateriële vaste activa, voornamelijk op geactiveerde software die door meer performante programma's vervangen werd.

Het bedrijfsresultaat (EBIT) daalde met bijna EUR 27 miljoen tot EUR 488 miljoen (5,6 % van de omzet) door het netto effect van alle hierboven beschreven feiten.

Het financieel resultaat verbeterde met ongeveer EUR 18 miljoen. Dit wordt voornamelijk verklaard door hogere financiële opbrengsten (EUR +5 miljoen) en een lagere impairment kost. In het boekjaar 2013/14 werd een impairment van EUR 5 miljoen geboekt op de investering in de supermarktketen IKI in Litouwen en Letland tegenover EUR 15 miljoen in het boekjaar 2012/13.

De effectieve belastingvoet (29,9 %) is in lijn met het vorige jaar (29,7 %).

De winst van het boekjaar is gedaald met 1,1 % tot EUR 349,8 miljoen. De winst per aandeel (EPS) bleef nagenoeg

stabiel (EUR 2,24 versus 2,26 vorig jaar).

2.2. Informatie per activiteit

2.2.1. Detailhandel (Retail)

De omzet van de detailhandelsactiviteit steeg met 3,6 % tot EUR 6.535 miljoen. Dit segment vertegenwoordigde 75,5 % van de geconsolideerde omzet in 2013/14 (75,9 % in 2012/13).

De omzet van de Colruyt winkels in België en Luxemburg bedroeg EUR 5.356 miljoen ten opzichte van EUR 5.232 vorig jaar. Verdere uitbreiding van het winkelpark (nieuwe winkels en verbouwingen) en groei binnen bestaande winkels liggen aan de basis van de omzetsijging met 2,4 %.

Het Belgische marktaandeel van Colruyt Laagste Prijzen bleef stabiel ten opzichte van vorig boekjaar (25,9 %). Tijdens de tweede jaarhelft was er een lichte daling in het marktaandeel (-0,3 %), waardoor de toename van de eerste jaarhelft geneutraliseerd (+0,3 %) werd.

Het economisch klimaat in België bleef tijdens het boekjaar 2013/14 aanhoudend moeilijk en had een negatieve impact op het beschikbaar inkomen. Dit vertaalde zich in een negatief consumentenvertrouwen, dat slechts zeer geleidelijk verbeterd, en in een gewijzigd bestedingspatroon van de consument, waarbij de consument toenemend opteert voor een goedkopere product- en prijsmix. De Belgische voedingsdistributie werd vanaf de zomer 2013 eveneens gekenmerkt door sterkere concurrentie en veelvuldige promoties.

Met de consistente toepassing van de laagste prijzenstrategie kwam Colruyt tegemoet aan de dalende koopkracht van de consument en volgde Colruyt op elk moment alle kortingen en promoties in de markt. De consistente uitvoering van deze laagste prijzenstrategie noodzaakte belangrijke prijsinvesteringen en zal in de toekomst onverminderd verdergezet worden.

De OKay en Bio-Planet winkelformules realiseerden een omzet van EUR 594 miljoen, een stijging met 11,9 %, voornamelijk door nieuwe winkelopeningen en door een sterke instroom aan nieuwe klanten.

Colruyt Group lanceerde in mei 2013 het huismerk Boni Selection, dat meer dan 50 bestaande huismerken van de groep bundelt. De herkenbare verpakkingen en het zorgvuldig uitgekozen assortiment in onze Belgische supermarkten

zullen het de klant makkelijker maken te kiezen tussen de drie merkklagen: nationale merken, producten van Boni Selection (betaalbare kwaliteitsproducten) en producten van Everyday Selection (het discountmerk van de groep).

De Colruyt-winkels in Frankrijk werden geconfronteerd met de gevolgen van de economische crisis, negatieve volumegroei, prijserosie en felle prijscompetitie tussen Franse voedingsdistributeurs onderling. In dit moeilijk socio-economisch klimaat bleef de Franse consument toenemend aangetrokken door ons concept van laagste prijzen in nationale merken. Colruyt Frankrijk realiseerde een omzetgroei van 13,1 % tot EUR 256 miljoen door deze continue investering in prijspositionering, maar ook door organische groei en door uitbreiding en modernisering van het winkelnetwerk.

De omzet van de gespecialiseerde non-food winkels Dreamland en Dreambaby steeg met 1,6 % tot EUR 245 miljoen. Zes Dreambaby-afdelingen binnen Dreamland-winkels werden getransfereerd naar afzonderlijke Dreambaby-winkels en er werden 2 nieuwe Dreamland-winkels geopend.

Op 31 maart 2014 bestaat de Belgische detailhandel van de groep uit 234 Colruyt-winkels (inclusief 2 winkels in Luxemburg), 98 OKay-winkels, 11 Bio-Planet-winkels en 58 non-foodwinkels van de Dreamland/Dreambaby-groep. In Frankrijk bestaat de foodretail-activiteit uit 67 Colruyt-winkels. Tijdens het boekjaar opende Colruyt Group 31 nieuwe winkelpunten in België en Frankrijk.

2.2.2. Groothandel en foodservice

De groothandels- en foodserviceverkoop stegen met 8,0 % tot EUR 1.490 miljoen. Dit segment vertegenwoordigde dit boekjaar 17,2 % van de groepsomzet (16,6 % vorig jaar).

Het groothandelssegment omvat de activiteiten van Spar Retail en onze leveringen aan zelfstandigen in België en Frankrijk. De omzetstijging met 2,2 % situeert zich bijna volledig binnen Spar Retail in België. De groei is het resultaat van onze focus op 3 belangrijke speerpunten: een uitgebreid en kwalitatief assortiment lekkere verse producten, scherpe prijzen en een (h)echte samenwerking met en een grote betrokkenheid van de zelfstandige ondernemers wiens rentabiliteit tot de beste in de markt behoort.

De omzet van de Belgische en Franse foodservice-activiteiten groeide met 14,4 % tot EUR 715 miljoen. De troeven van onze foodservicebedrijven Solucious en Pro à Pro blijven de leveringsbetrouwbaarheid, de service, de productkwaliteit

en het persoonlijk contact met de klanten. Deze troeven, een duidelijke marktpositionering en een nieuw contract in Frankrijk maakten de sterke omzetgroei in een stagnerende markt mogelijk.

2.2.3. Overige activiteiten

De omzet van de overige activiteiten steeg licht tot EUR 764 miljoen. Dit segment vertegenwoordigde in 2013/14 8,8 % van de geconsolideerde omzet (9,0 % in 2012/13).

De overige activiteiten bevatten in hoofdzaak de DATS24 brandstofstations in België en Frankrijk. De omzetgroei van deze stations bedroeg 2,4 % tot EUR 707 miljoen. Door de dalende olieprijs en scherpe prijsconcurrentie was de totale omzetgroei minder sterk dan de volumetoename (+7,3 %). Einde boekjaar 2013/14 had Colruyt Group 99 stations in België (waarvan 11 CNG stations) en 40 stations in Frankrijk. Tijdens het boekjaar 2013/14 werden 13 nieuwe stations geopend.

Symeta, de specialist in printing en document management van de groep, realiseerde een omzet van EUR 12 miljoen. Op 13 februari 2014 heeft de Raad van Bestuur van Symeta de intentie tot stopzetting van de offsetactiviteiten van Symeta aangekondigd. Deze beslissing was het gevolg van de opkomst van gepersonaliseerde digitale media, de besparingen op bestedingen in massacommunicatie en de structurele overcapaciteit in de markt van het offsetdrukwerk. Op 6 mei 2014 werd deze intentie bevestigd. Symeta zal zich in de toekomst specialiseren in gepersonaliseerde klantencommunicatie en documentbeheer.

2.3. Kasstroom- en balansanalyse

De netto boekwaarde van de materiële en immateriële vaste activa is met EUR 114 miljoen gestegen tot EUR 1.790 miljoen. De investeringen van het boekjaar (EUR 322 miljoen) waren significant hoger dan de afschrijvingen en waardeverminderingen van het boekjaar (EUR 199 miljoen), wat deze toename verklaart.

Op 31 maart 2014 hebben de activa in aanbouw voornamelijk betrekking op het nieuw distributiecentrum en kantoorgebouw voor Spar Retail in Mechelen en op een nieuw logistiek centrum in Ath/Lessines. Het distributiecentrum voor Spar Retail zal in september 2014 in gebruik worden genomen en het distributie- en retourcentrum in Ath/Lessines zal in 2015 operationeel worden. Deze investeringen zullen Colruyt Group in staat stellen om ook de komende jaren verder te blijven groeien.

Tijdens boekjaar 2013/14 werden 897.800 aandelen ingekocht voor een totaalbedrag van EUR 36 miljoen (ten opzichte van 3 miljoen vorig jaar). Op 31 maart 2014 had de vennootschap 9.184.747 eigen aandelen in bezit of 5,6 % van het totaal aantal uitgegeven aandelen.

De netto kaspositie is verbeterd met EUR 98 miljoen ten opzichte van vorig jaar. De netto geldmiddelen en kasequivalenten bedragen EUR 602 miljoen op 31 maart 2014 tegenover EUR 504 miljoen op jaareinde 2013.

2.4. Gebeurtenissen na balansdatum

- Colruyt Mobile, de service voor mobiele telefonie van Colruyt Group, zal op 1 juli 2014 worden stopgezet. De sterke en voortdurende evoluties in de telecomsector, zowel technologisch als op vlak van specifieke promomechanismen, liggen aan de basis van deze beslissing.
- Op 26 mei 2014 heeft de Raad van Bestuur van Etn. Fr. Colruyt N.V. beslist 9.000.000 van de ingekochte eigen aandelen te vernietigen.

2.5. Vooruitzichten

We verwachten dat de economie en het consumentenvertrouwen zich niet op korte termijn zal hernemen en dat de sterke concurrentie en prijsdruk zich zal voortzetten. In deze uitdagende marktomgeving zal Colruyt Group zijn algemene kostengroei onder controle blijven houden en blijven investeren in de essentie: prijs, kwaliteit, efficiëntie, vakmanschap en vriendelijkheid van het personeel. Colruyt zal zijn laagste prijzenstrategie consistent en onverminderd blijven uitvoeren door op elk moment en voor elk product de laagste prijs in de markt aan te bieden.

Op de algemene vergadering der aandeelhouders van 24 september 2014 zal Colruyt Group de jaarvooruitzichten voor het boekjaar 2014/15 toelichten.

2.6. Dividend

De raad van bestuur heeft beslist een ongewijzigd bruto dividend van EUR 1,00 per aandeel voor te stellen aan de algemene vergadering van aandeelhouders van 24 september 2014.

Segmentinformatie

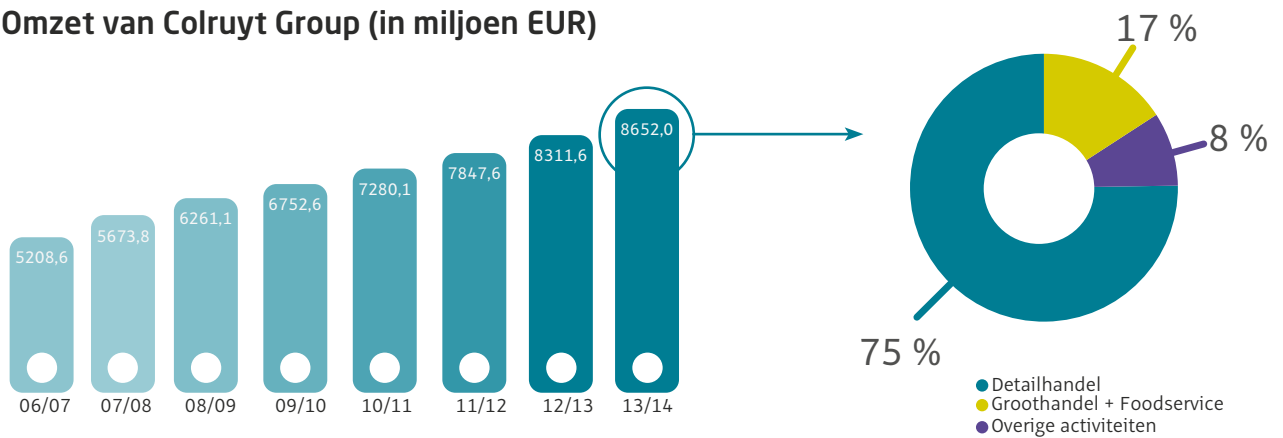
(in miljoen EUR)	Omzet	Bedrijfs cashflow (EBITDA)	Bedrijfs winst (EBIT)
I. DETAILHANDEL (RETAIL)	6.534,6	597,5	453,4
• Colruyt België (1)	5.356,2		
• OKay en Bio-Planet België (2)	594,0		
• Dreamland België en Frankrijk en Dreambaby	245,2		
• Colruyt Frankrijk	256,0		
• Transacties met andere operationele segmenten	83,2		
II. GROOTHANDEL EN FOODSERVICE	1.490,0	41,7	23,8
• Groothandel	767,5		
• Foodservice	714,7		
• Transacties met andere operationele segmenten	7,8		
III. OVERIGE ACTIVITEITEN	763,5	14,2	(0,8)
• DATS 24 België en Frankrijk	707,0		
• Printing & document management solutions	11,5		
• Transacties met andere operationele segmenten	45,0		
IV. TRANSACTIES TUSSEN OPERATIONELE SEGMENTEN	(136,1)	(0,3)	(0,3)
V. CORPORATE (niet toegewezen)	0,0	33,7	12,0
Totaal groep geconsolideerd	8.652,0	686,8	488,1

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

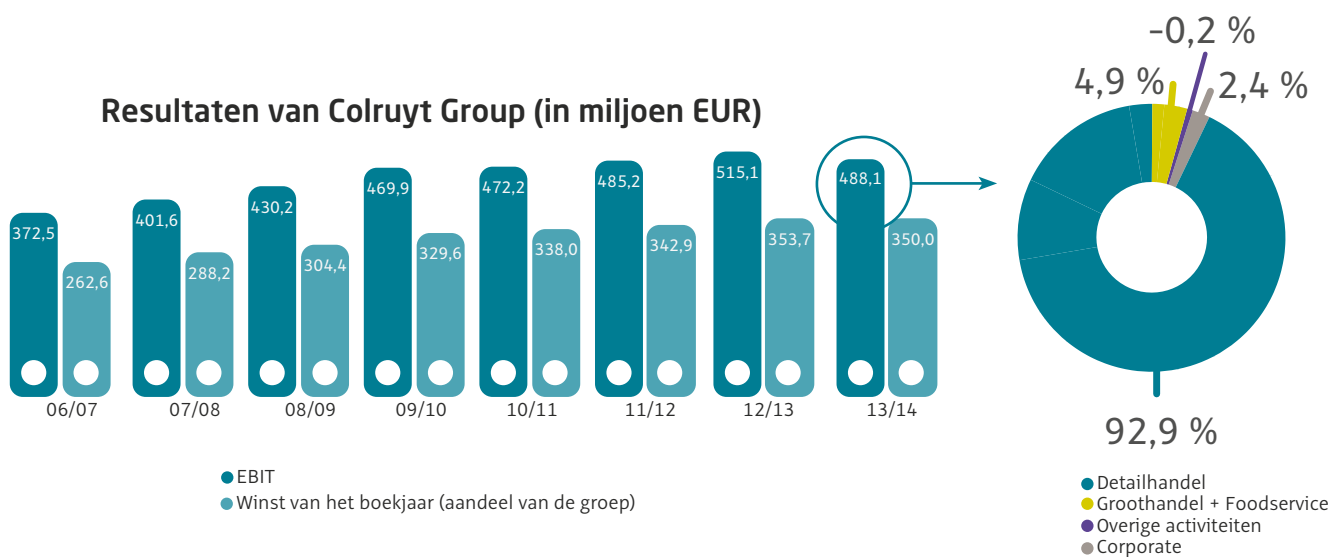
(2) Inclusief de omzet van Collishop en DreamBaby gerealiseerd door de OKay- en Bio-Planet-winkels.

3. Overzicht kerncijfers

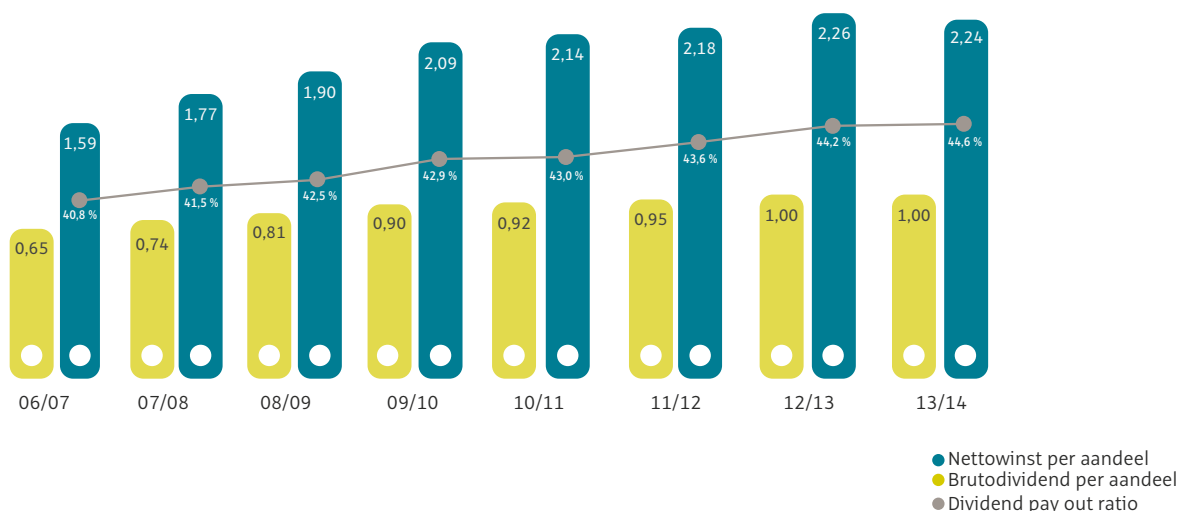
Omzet van Colruyt Group (in miljoen EUR)



Resultaten van Colruyt Group (in miljoen EUR)



Winst en brutodividend per aandeel (in EUR)





01

Wie zijn we?

Colruyt Group ,	
een familie van bedrijven	19
Duurzaam ondernemen	
bij Colruyt Group:	
deel van het DNA	23



Alle bedrijven en activiteiten van Colruyt Group hebben één gemeenschappelijke cultuur en identiteit.

1. Colruyt Group, een familie van bedrijven

Colruyt Group begon ooit als klein familiebedrijfje in Lembeek. Vandaag is de groep uitgegroeid tot een familie van bedrijven met zowat 470 eigen en ruim 500 aangesloten winkels en sterke winkelformules als Colruyt Laagste Prijzen, OKay, Bio-Planet, Spar, Dreamland en Dreambaby. Naast de detailhandel is de groep ook actief in de groothandel (Spar, Alvo, Coccinelle en Panier Sympa) en foodservice (Solucious en Pro à Pro). De brandstoffspecialist DATS 24, de print & documentmanager Symeta en WE-Power, een producent en leverancier van groene energie, maken ook deel uit van de groep.

Van een familiebedrijf naar een familie van bedrijven

Colruyt Group is de voorbije jaren enorm gegroeid en veranderd. 2 drijfveren liggen aan de basis van deze groei. Enerzijds heeft het altijd in onze genen gezeten om heel wat dingen zelf te willen doen. We doen dat vanuit een zekere fierheid en vanuit het geloof in mensen. Een eigen koffiebranderij, vleesverwerkend bedrijf en communicatiebureau zijn daar goede voorbeelden van. Anderzijds hebben we de laatste 20 jaar onze commerciële activiteiten sterk gediversifieerd.

Vroeger was er alleen Colruyt Laagste Prijzen. Vandaag zijn er verschillende winkelformules met elk een unieke marktpositie, merkbeloofte en doelpubliek. Daardoor zijn ze complementair aan elkaar. Colruyt Laagste Prijzen heeft bijvoorbeeld zijn laagsteprijzenstrategie en in de buurtwinkels van OKay staat het winkelgemak van de klanten centraal. En de Spar-winkels onderscheiden zich door hun persoonlijke service en de liefde voor lekker eten. Bio-Planet is een biosupermarkt, Dreamland de speelgoedexpert en Dreambaby richt zich op (toekomstige) mama's.

Aanvankelijk deed Colruyt Laagste Prijzen dienst als moederbedrijf voor alle winkelformules. Vandaag is dat niet meer het geval. Alle formules zijn volwassen ondernemingen en staan op eigen benen. Van een familiebedrijf naar een familie van bedrijven dus. Colruyt Laagste Prijzen werd daardoor een zus naast de andere zussen.

Alle bedrijven en activiteiten hebben één gemeenschappelijke cultuur en identiteit: die van Colruyt Group. Die identiteit zit samengevat

in 9 kernwaarden en een missiezin, en wordt ook weergegeven in een nieuw logo en bijhorende huisstijl. Lees meer over het logo en de huisstijl op blz. 57.

1.1. De missie en waarden van Colruyt Group

De gemeenschappelijke drijfveren van ons bedrijf zitten in onze missiezin:

Samen duurzaam meerwaarde creëren door waardengedreven vakmanschap in retail.

Elk woord in die missiezin is zorgvuldig gekozen. Onze missiezin begint niet toevallig met het woord **samen**. We ondernemen voor en met al onze stakeholders: klanten, medewerkers, leveranciers, fabrikanten, aandeelhouders ... Ondanks onze grootte blijven we aandacht besteden aan het team en het individu. We geloven dat de firma groeit als de mensen groeien. Verder willen we **duurzaam** ondernemen: met een minimum aan grondstoffen en energie. Dat wil zeggen dat we niet alleen met louter economische factoren rekening houden, maar ook veel aandacht besteden aan de impact op de maatschappij en het milieu. Daarnaast beseffen we dat **meerwaarde** een complex begrip is. Het betekent voor alle stakeholders van Colruyt Group iets anders. Toch mikken we op een maximale meerwaarde voor economie, mens en milieu. We streven naar een win-win voor alle partijen. En dat doen we elke dag opnieuw.

De meerwaarde die we als bedrijf **creëren** zien we bovendien als de verantwoordelijkheid van iedereen. Iedereen draagt daar actief aan bij en krijgt ook de ruimte om dingen uit te proberen.

De verantwoordelijkheid om meerwaarde te creëren is trouwens niet vrijblijvend. Dit gebeurt **door** het engagement van elke medewerker. We laten het niet bij mooie woorden, maar zetten ze ook om in de praktijk. We laten ons hierbij leiden door de waarden van de groep. Want we zijn een **waardengedreven** bedrijf. In heel het bedrijf denken we met alle teams na over onze waarden. Op elk niveau bekijken we concreet hoe we ze in de praktijk kunnen brengen.

Tegelijkertijd focussen we op **VAKmanschap**.

Bij Colruyt Group is VAKmanschap meer dan het correct uitvoeren van een job. Onze VAKmensen hebben de nodige Vaardigheden, Attitude en Kennis. Ze hebben stielkennis en zijn daar fier op. Ze stralen arbeidsvreugde uit en staan ten dienste van klant en collega. **Retail** is de oorsprong en core business van ons bedrijf. We zijn al decennialang actief in de detail- en groothandel. In 1928 begon Franz Colruyt met een groothandel in koloniale waren. In 1959 gingen de Super Boni-zelfbedieningssuperettes van start. In 1976 werden alle Discount-winkels omgedoopt tot Colruyt Laagste Prijzen. Vanaf de jaren 90 kwamen er andere winkelformules bij.

9 groepswaarden

We hebben 9 kernwaarden:

Respect
Eenvoud
Dienstbaarheid
Geloof
Ruimte
Kracht
Hoop
Moed
Samenhangigheid

Die waarden zijn geworteld in ons verleden en bieden ook een houvast voor onze toekomst in een steeds complexere wereld.

De waarden geven onze gezamenlijke identiteit weer en zijn de motor voor ons dagelijks handelen. Zo trekt iedereen aan hetzelfde touw, ook al zijn we niet allemaal met hetzelfde bezig. Bovendien behouden we de voordelen van een familiebedrijf, en dat binnen



Medewerkers gaan in workshops aan de slag met de firmawaarden.



Elke medewerker krijgt geregeld de kans om stil te staan bij zijn job.

een groep van bedrijven met ruim 27.000 medewerkers. Zo blijven we dezelfde taal spreken en efficiënt communiceren en samenwerken.

Respect voor het individu is belangrijk binnen Colruyt Group. Iedereen is gelijkwaardig. En we stimuleren **samenwerking** op alle niveaus. Daardoor zijn we efficiënt en verhogen we de voldoening en inspiratie bij al onze medewerkers. Al van bij het ontstaan van Colruyt Laagste Prijzen is efficiëntie belangrijk. De laagste prijzen konden en kunnen we alleen garanderen met de laagste kosten. Geleidelijk is die efficiëntie geëvolueerd naar **eenvoud**. Daarnaast hechten we veel belang aan **dienstbaarheid**. We vinden het belangrijk om niet alleen klanten graag te helpen, maar ook collega's. Verder **geloven** we in elke medewerker. Dat is geen loze belofte. Wederzijds vertrouwen zorgt voor positieve energie. We **hopen** natuurlijk ook dat al onze initiatieven slagen en geven onze medewerkers daarvoor voldoende middelen. Bij Colruyt Group geven we iedereen ook de **ruimte** om stil te staan bij zijn of haar job. Zo kan iedereen groeien in zijn vak en als persoon. Alleen als er een evenwicht is tussen alle vorige waarden, heeft iedereen de energie en **moed** die noodzakelijk is om initiatief te tonen. Het geeft ieder van ons **kracht** om zich ten volle in te zetten en laat ons toe om arbeidsvreugde te beleven.

1.2. Identiteit, ambities en samenhang versterken

In 2013 hebben we onze missie en waarden herbekeken in het licht van de veranderende politieke, sociale, culturele en maatschappelijke context.

De schuldencrisis en de verschuiving van de economische groei naar het Oosten zorgde in Europa voor een toenemend gevoel van onzekerheid. Consumenten handelen daardoor iets voorzichtiger, bewuster en doordachter. Klanten geven bijvoorbeeld niet alleen minder uit, maar kopen ook meer huismerken. De verstedelijking en de stijgende filedruk hebben eveneens een impact op de keuze voor een supermarkt. Nabijheid, gemak, snelheid of een gevoel van rust winnen aan belang. Daarnaast is er langs de ene kant een trend naar kant-en-klare voeding die gemakkelijk klaar te maken is. Langs de andere kant stijgt de vraag naar bioproducten. Ook op het vlak van technologie is er een schijnbaar tegenstrijdige trend. Enerzijds willen consumenten meer technologie om het leven gemakkelijker te maken. Anderzijds is er een tegenbeweging naar meer authenticiteit en eenvoud. Verder wijzigt de veranderende gezinssamenstelling ook het aankoopgedrag. Naast de toenemende vergrijzing zijn er vandaag steeds meer eenoudergezinnen en stijgt het aantal gezinnen met een andere cultuur. Een bewuste keuze maken en dit duidelijk communiceren naar de beoogde doelgroep zal in de toekomst nog belangrijker worden.

In deze steeds complexere samenleving wil Colruyt Group een houvast betekenen. Daarom stelden we onze identiteit, ambities en thema's nog eens scherp en stemden ze beter op elkaar af. Zo kwamen we tot één merkbelofte voor Colruyt Group: '**Eenvoud in retail**'.

Die merkbelofte dragen we elke dag opnieuw uit in de wereld, op een positieve manier. Dat versterkt niet alleen de samenhang tussen onze medewerkers, maar zorgt er ook voor dat het bedrijf duurzaam blijft groeien.



2. Duurzaam ondernemen bij Colruyt Group: deel van het DNA

Bij Colruyt Group maakt duurzaam ondernemen deel uit van de bedrijfscultuur. Respectvol en efficiënt omgaan met mensen en middelen is al sinds het ontstaan de drijfveer van onze groei.

Duurzaam ondernemen is onze manier om meerwaarde te bieden aan de samenleving en aan het milieu. We verduurzamen voortdurend onze **producten**, die streng gecontroleerd worden om de beste prijs-kwaliteitsverhouding aan onze klanten te garanderen. Ook zijn we onze vrachtwagens steeds efficiënter gaan vullen, zodat ze minder moeten rijden en hun impact op het **leefmilieu** verlaagt. En we hebben een cultuur van werkvereenvoudiging gecreëerd. Daardoor kunnen onze **medewerkers** performante logistieke processen ontwikkelen en kunnen we onze winkels snel en efficiënt bevoorraden.

Geleidelijk aan is ons streven naar efficiëntie geëvolueerd richting streven naar **eenvoud**. Dat streven naar eenvoud staat centraal in ons duurzaam ondernemen. Geen overbodige handelingen of verpakkingen, geen zinloze woorden ... Rechttoe rechtaan.

Als retailer staan we op een unieke plaats in de keten, een ontmoetingsplaats voor producent en consument. Net daarin willen we meerwaarde creëren. Willen we de bewustwording rond duurzaam ondernemen aanscherpen. Willen we inspireren. Een partner zijn in de zoektocht. Stap voor stap, beetje bij beetje.

Waar we ook tussenkomen in de keten, onze doelstelling is duidelijk: vanuit een economische impuls op maatschappelijk en ecologisch vlak een **positieve** dynamiek teweeg brengen. Niet omdat het zo hoort of moet, maar omdat we dankbaarheid willen tonen voor de grondstoffen en de middelen die we dag in dag uit benutten. Omdat we het als onze opdracht zien om een gezonde leefwereld na te laten voor de volgende generaties.

Duurzaamheidspijl

De duurzaamheidspijl geeft ons de richting aan die we uit willen op het vlak van Leefmilieu, Mens & Product. Beetje bij beetje willen we vooruit gaan, steeds met een positieve intentie. Want duurzaam ondernemen is nooit af. Er zullen altijd punten zijn in de keten waarop we weinig impact hebben, of waar we keuzes moeten maken omwille van technische of economische factoren. We willen daar open en transparant over zijn.

Geïnteresseerden kunnen onze inspanningen vanaf het najaar van 2014 volgen via de duurzaamheidspijl. Hij komt op de verpakkingen van onze eigenmerkenproducten samen met een verwijzing naar sustainable.colruytgroup.com, onze website over duurzaam ondernemen. Daar worden bepaalde initiatieven en het verhaal erachter toegelicht. Zo kunnen onze klanten nog bewuster kiezen tijdens het winkelen.



Product

We verduurzamen onze producten. Zo hebben we bedreigde **vissoorten** uit ons aanbod gehaald en bieden we steeds meer **papierwaren** aan afkomstig uit duurzaam beheerde bossen. We zetten onze leveranciers aan om duurzaam met grondstoffen om te springen en zo de impact op het leefmilieu en de biodiversiteit te verminderen. Onze aanpak rond **palmolie** is daar een goed voorbeeld van.

Daarnaast staat ook **dierenwelzijn** hoog op de agenda. We focussen daarbij op goede leefomstandigheden en een respectvolle behandeling.

Tot slot werken we ook aan een meetsysteem om de **ecologische voetafdruk** van onze producten in kaart te brengen. De nauwe samenwerking met andere Europese retailers laat ons toe om bewustwording en responsabilisering van elke partner in de keten op gang te brengen.





Nieuwe stap voor duurzame vis

In het assortiment wilde vis verkoopt Colruyt Laagste Prijzen sinds september 2013 geen enkele bedreigde vissoort meer. Ook voor het assortiment gekweekte vis hebben we stappen in de goede richting gezet.

ASC-label voor gekweekte vis

De tilapia van Colruyt Laagste Prijzen draagt sinds januari het ASC-label. Dat label garandeert dat de vis gekweekt wordt met zorg voor de natuur en in correcte werkomstandigheden. Eerder werd het al toegekend aan pangasius. ASC (Aquaculture Stewardship Council) is een onafhankelijke organisatie die de standaarden en het certificeringsproces voor duurzaam gekweekte vis beheert. ASC is vrij nieuw en hanteert redelijk strenge criteria.

De tilapia krijgt het ASC-label omdat hij gekweekt wordt met zorg voor de natuur en de sociale omgeving in Indonesië. De kwekerijen zuiveren hun afvalwater om omliggende meren en rivieren schoon te houden. De visbassins liggen op veilige afstand van kwetsbare natuurgebieden en de vissen krijgen duurzamer visvoer. Antibiotica worden alleen gebruikt om ziektes te bestrijden. Het label garandeert eveneens dat de kwekerijen zorg dragen voor de sociale omstandigheden van de arbeiders en bewoners in de omgeving. In het najaar van 2014 introduceren we ook ASC-zalm.



Naast de pangasius heeft nu ook de tilapia bij Colruyt Laagste Prijzen het ASC-label.

Geen bedreigde vissoorten

In het assortiment wilde vis schrapte Colruyt Laagste Prijzen het afgelopen jaar 4 vissen waarvoor geen duurzaam alternatief gevonden werd. In dat assortiment zit geen enkele bedreigde vissoort meer. Daarmee komen we onze engagementen voor duurzame wilde vis na, zowel in vers als in diepvries. Geen enkele vis scoort nog rood voor de 3 belangrijkste duurzaamheidscriteria: visbestand, ecologische impact en visserijbeheer.

Elk jaar wordt het volledige assortiment geëvalueerd op basis van 4 duurzaamheidscriteria: visbestand, ecologische impact, visserijbeheer en dierenwelzijn. Dat gebeurt door een onafhankelijke organisatie, het Instituut voor Landbouw en Visserijonderzoek (ILVO). Dankzij deze jaarlijkse evaluatie kunnen we blijven inspelen op veranderende situaties zoals een gewijzigd visbestand.



Meer en meer papierwaren uit duurzaam beheerde bossen

Ook voor onze papierproducten verkleinen we de impact op het milieu. Sinds dit boekjaar dragen het toiletpapier, de zakdoekjes en de huishoudrollen van Everyday Selection en Boni Selection een label dat wijst op duurzaam bosbeheer.

Met deze omschakeling breiden we ons gamma producten uit duurzaam papier gevoelig uit. We kozen voor verschillende internationale certificaten die garanderen dat de producten gemaakt zijn van hout uit duurzaam beheerde bossen.

PEFC-papier voor Boni en Everyday



PEFC is het grootste label ter wereld voor boscertificatie.

Het toiletpapier, de zakdoekjes en de huishoudrollen van Boni Selection en Everyday Selection dragen het PEFC-label. PEFC staat voor Programme for the Endorsement of Forest Certification Schemes. Deze internationale koepelorganisatie heeft meer dan 30 leden en heeft al meer dan 245 miljoen hectaren bos gecertificeerd, of 70 % van de totale gecertificeerde oppervlakte wereldwijd. Daardoor is PEFC het grootste label ter wereld voor boscertificatie. Het label garandeert dat de papierproducten voor minstens 70 % bestaan uit hout afkomstig uit PEFC-bossen.

Blaue Engel voor EcoSelect

De huishoudrollen en het toiletpapier binnen het EcoSelect-gamma zijn gemaakt van gerecycleerd papier met het Blaue Engel-label. Dit Duitse label geeft aan dat het papier voor 100 % gemaakt is uit gerecycleerde vezels. Bleken met chloor en het gebruik van een reeks schadelijke stoffen zijn verboden in het productieproces.

FSC-papier wijd toegepast

Verder kiezen we FSC-gelabeld papier voor een aantal andere producten: het Everyday Selection-printpapier en de omslagen en cursusblokken van EcoSelect. Ook de etiketten van onze Graindor-koffie en de kookboeken van Colruyt Laagste Prijzen zijn geprint op FSC-papier. Forest Stewardship Council (FSC) is een non-profitorganisatie die verantwoord bosbeheer bevordert. Een FSC-label op een hout- of papierproduct garandeert dat het product afkomstig is uit verantwoord beheerde bossen of bijdraagt aan verantwoord bosbeheer.



Het FSC-label staat voor verantwoord bosbeheer.



Ontbossing tegengaan met duurzame palmolie

De ontbossing in landen die palmolie produceren, heeft een grote impact op het milieu en het klimaat. Colruyt Group implementeert een actieplan zodat alle producten van eigen merken alleen nog duurzame palmolie zullen bevatten.

In eerste instantie analyseren we waar we palmolie kunnen vervangen door andere soorten olie die een beter voedingsprofiel hebben. We vragen onze leverancier om die soorten te gebruiken. Dat is al gebeurd voor chips en diepgevroren frieten van onze eigen merken.

We kunnen palmolie niet uit alle eigenmerkproducten bannen. Als palmolie bijvoorbeeld om technische redenen nodig is, dan willen we duurzame palmolie gebruiken. Onze ambitie en doelstelling is te gaan voor een maximum aan duurzame, 'segregated' palmolie.

Ecologische en sociale voorwaarden

Ons actieplan kadert in het programma van RSPO (Round Table Sustainable Palmoil), een organisatie waar we ook lid van zijn geworden. Het RSPO-programma zorgt ervoor dat gecertificeerde RSPO-palmolie geproduceerd wordt met respect voor ecologische voorwaarden zoals geen nieuwe ontbossing, en sociale voorwaarden zoals mensenrechten en overleg met de lokale bevolking.

Stappenplan

Om onze resultaten te halen, werken we in verschillende stappen.

1. Een compleet overzicht van alle eigenmerkproducten die palmolie bevatten, zowel in voeding als in niet-voeding.

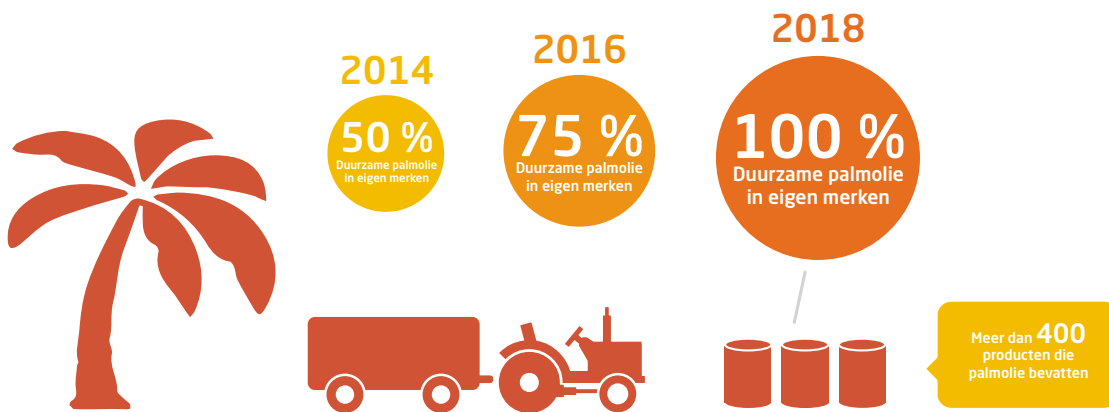
Volgens een eerste schatting omvat het overzicht 300 tot 400 producten van een 200-tal leveranciers. Voor elk product gaan we na hoeveel palmolie het bevat en hoeveel daarvan al RSPO-gecertificeerd is. Zo kunnen we het totale volume palmolie berekenen dat Colruyt Group via zijn eigenmerkproducten vermarkt.

2. GreenPalm-certificaten aankopen.

Deze certificaten geven aan dat het door ons vermarkte volume palmolie gecompenseerd wordt door evenveel duurzame palmolie die ter plaatse geproduceerd wordt. Op die manier willen we 75 % van onze volumes palmolie afdekken met certificaten. We zien het systeem van GreenPalm-certificaten als een tussenstap en niet als einddoel. Op termijn willen we onze klanten garanderen dat onze eindproducten uitsluitend duurzame palmolie bevatten.



Tussen 300 en 400 eigenmerkproducten bevatten palmolie.



3. Naar duurzame palmolie in het eindproduct.

We vragen onze leveranciers om in onze eigen merken gecertificeerde duurzame palmolie te gebruiken. De duurzame palmolie moet dus in het eindproduct verwerkt worden, wat niet het geval is bij certificaten. Segregated palmolie wordt effectief apart gehouden (vandaar de naam 'segregated') en vervoerd naar de productieplaats van onze producten.



Tegen 2018 willen we 100 % duurzame 'segregated' palmolie in onze producten.

Zo willen we tegen maart-april 2015 50 % duurzame, 'segregated' palmolie gebruiken in onze producten. De overige 50 % zullen we nog dekken via GreenPalm-certificaten*, zodat ons totale volume 100 % RSPO-gecertificeerd is.

Tegen maart-april 2016 willen we het aandeel duurzame segregated palmolie laten stijgen naar 75 %. Voor de resterende 25 % blijven we certificaten aankopen, zodat het totale volume palmolie 100 % RSPO-gecertificeerd blijft.

Duurzaamheid is een van de kernwaarden van Colruyt Group, daarom nemen we de problematiek van palmolie zeer ter harte. Deze verduurzaming kost tijd, gezien het grote aantal producten dat palmolie bevat.

Jaarlijks zullen we de resultaten en de vooruitgang van ons actieplan publiceren. We zullen onze ambitie ook continu toetsen aan de realiteit van de markt en indien nodig bijsturen.

** GreenPalm is een certificaat dat duidt op duurzaam geproduceerde palmolie. Alleen plantages die volgens de RSPO-standaard zijn gecertificeerd, kunnen GreenPalm-certificaten aanbieden. Een koper onderhandelt direct met de aanbieder over het volume en prijs van de certificaten.*



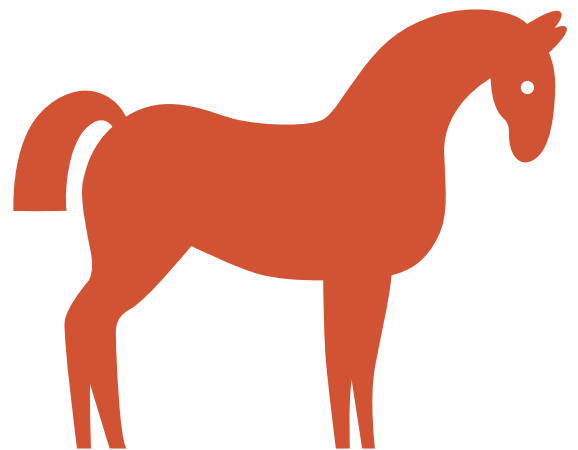
Nieuwe maatregelen voor meer dierenwelzijn

We willen onze klanten garanderen dat onze producten het dierenwelzijn respecteren. Voor paardenvlees werken we daarom alleen met Europese leveranciers. Voor konijnenvlees schakelen we over op een nieuw systeem.

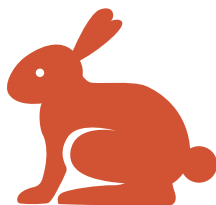
Extra controles op paardenvlees

Het verse paardenvlees in de Colruyt-beenhouwerijen en de meeste paardencharcuterie komen uit Roemenië of andere Europese landen. Dat vlees beantwoordt aan de strenge Europese richtlijnen voor dierenwelzijn. We verkopen geen paardenvlees uit Zuid-Amerika.

Samen met onze voornaamste paardenvleesleverancier stelden we een lastenboek op als extra garantie voor het dierenwelzijn. Op basis van dat lastenboek gebeuren er extra controles en audits op onder meer het transport en de slachthuizen. Het kreeg een heel positieve evaluatie van het onafhankelijke auditbureau Vinçotte. Daarnaast werken we verder aan audits om nog meer schakels in de keten te controleren.



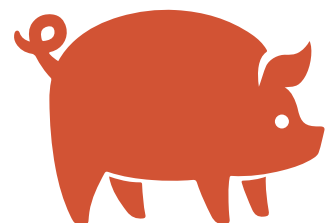
Alleen Europees paardenvlees



Alleen vlees van konijnen uit parksystemen



Geen eieren van legbatterijen



Geen vlees van gecastreerde biggen

Konijnenvlees uit parksystemen

Vanaf september 2014 verkopen we geen vlees meer van konijnen uit kleine gesloten kooien. We schakelen volledig over op vlees van konijnen uit parksystemen. Dit geldt zowel voor het vlees in de versafdeling als in diepvries. De parkkonijnen zijn 100 % Belgisch.

Parksystemen zijn diervriendelijker dan kooien. Konijnen hebben meer ruimte, kunnen comfortabel rusten, en beschikken altijd over zuiver drinkwater, hooi en

knaagmateriaal. De parken zijn ook uitgerust met schuilhoekjes en hoogteplatforms. Konijnen krijgen er de kans om bijvoorbeeld sociaal gedrag te vertonen. Om een goed stalklimaat te creëren, zijn er strenge bepalingen rond temperatuur, licht- en luchtvochtigheid. De bepalingen zijn vastgelegd in lastenboeken en zullen streng gecontroleerd worden.



In parksystemen hebben konijnen meer ruimte.

Andere producten

Colruyt Group spant zich al langer in voor meer dierenwelzijn. Sinds juli 2006 verkopen we alleen nog eieren van scharrelkippen, terwijl legbatterijen pas in 2012 verboden werden door een Europese wet. Sinds eind 2012 bevatten ook de eigenmerkenproducten alleen nog maar scharreleieren. En in 2011 besloot Colruyt Group als eerste in België om geen vlees meer aan te bieden van gecasteerde varkensbiggen.



Samen impact meten en reduceren

Colruyt Group werkt mee aan een Europees pilootproject om de ecologische voetafdruk van retailbedrijven kostenefficiënt te meten.

Colruyt Group werkt actief mee aan het OEF Retail-project (Organisation Environmental Footprint), een erkend pilootproject van de Europese Commissie. Het project kadert binnen het Single Market for Green Products Initiative. De bedoeling is om tot specifieke geharmoniseerde milieurichtlijnen voor de Europese retailsector te komen. Daarnaast moeten retailers ook inzicht krijgen op hun eigen milieu-impact én op de hete hangijzers in hun assortiment.

Brede samenwerking

De milieu-impact of ecologische voetafdruk wordt gemeten aan de hand van 14 indicatoren waaronder water, toxiciteit en CO₂-uitstoot. In een eerste fase testen we de meetmethode zelf uit binnen ons eigen bedrijf. Binnen dit project werken we samen met andere bedrijven zoals Carrefour, Picard, Kering Group (o.a. Puma), Oxylane

Group (Decathlon) en Office Depot. Verder zijn ook overheidsagentschappen betrokken zoals het Franse Ademe of het Oostenrijks Agentschap voor Milieu (EEA). Andere partners zijn de technische retailersassociatie Perifem, kennisinstellingen zoals Quantis en ENEA en de Oostenrijkse ngo Global 2000.

Gezamenlijke strategieën

Complementair met dit OEF Retail-pilootproject, startte eind 2013 het Chain OEF-pilootproject. Met dit project testen we of het haalbaar is om ook de voetafdruk van producenten en leveranciers, die voor de retailers in de bevoorradingsketen zitten, in rekening te brengen. De gegevens moeten leiden tot gezamenlijke reductiestrategieën, nieuwe

businessmodellen en tot een lagere impact op het milieu. Het moet bedrijven ook toelaten om daarover onderbouwd te communiceren naar hun klanten én naar elkaar.



Leefmilieu

We nemen heel wat initiatieven om onze impact op het milieu zo klein mogelijk te houden. We nemen hierin het voortouw: we testen en introduceren nieuwe toepassingen. Op het vlak van **mobiliteit** zetten we in op kilometers verminderen, de spitsuren vermijden en brandstoffen verschoneren. Tegelijk zijn we begaan met verkeersveiligheid, hoffelijkheid en de leefbaarheid voor de omwonenden.

We zetten onze **materialen** duurzaam in en we hergebruiken ze voor nieuwe toepassingen. Zo beperken we ons voedselverlies, recycleren we afvalwater, net als werkkledij en kartonnen dozen. Om onze **uitstoot** van schadelijke stoffen te beperken, zoeken we continu naar duurzame alternatieven voor brandstoffen, koelmiddelen en verwarming.

Ons **energieverbruik** houden we onder controle met zeer nauwkeurige monitorsystemen. Tegelijk stemmen we vraag en aanbod van energie zoveel mogelijk op elkaar af. Zo vermijden we piekverbruiken. En dankzij lokale productie van zonne- en windenergie sluiten we de kringloop. Samen met onze partners bestuderen en introduceren we de opslagcapaciteiten van hernieuwbare energie zoals waterstof.

Energiebeheer is ook een belangrijk punt bij **duurzaam bouwen**. We testen de nieuwste technologieën en materialen om ze daarna in onze nieuwbouwprojecten te gebruiken.





Slim vervoer voor medewerkers, klanten en goederen

Verminderen, verschuiven en verschonen zijn de sleutelwoorden in ons beleid rond goederentransport. Onze expertise op dit vlak gebruiken we ook om onze klanten én medewerkers slimme mobiliteitsoplossingen te bieden.

Kilometers verminderen

Colruyt Group heeft de afgelopen 20 jaar zijn transportplanningen almaar verder geoptimaliseerd. In het transport van de distributiecentra naar de winkels is er geen efficiëntiewinst meer te boeken. Op het vlak van retourvrachten of reversed logistics valt er wel nog te optimaliseren.

Kartonnen en plastic verpakkingen, brood en ander organisch afval, leeggoed en palletten worden vanuit de winkels teruggebracht naar de

distributiecentra voor verdere verwerking. Aangezien niet elk retourcentrum alles in de retourvracht kan verwerken, zijn extra transporten nodig om de vrachten op de juiste plaats te krijgen. Om die transporten tot een minimum te beperken, investeert de dienst Logistiek in nieuwe planningssoftware en stelt ze haar procedures bij. De nieuwe software verwerkt nog meer en actuelere informatie. Daardoor zijn er minder ad hoc beslissingen tijdens het transport nodig. Deze investering bespaart naar schatting 60.000 kilometers per jaar.

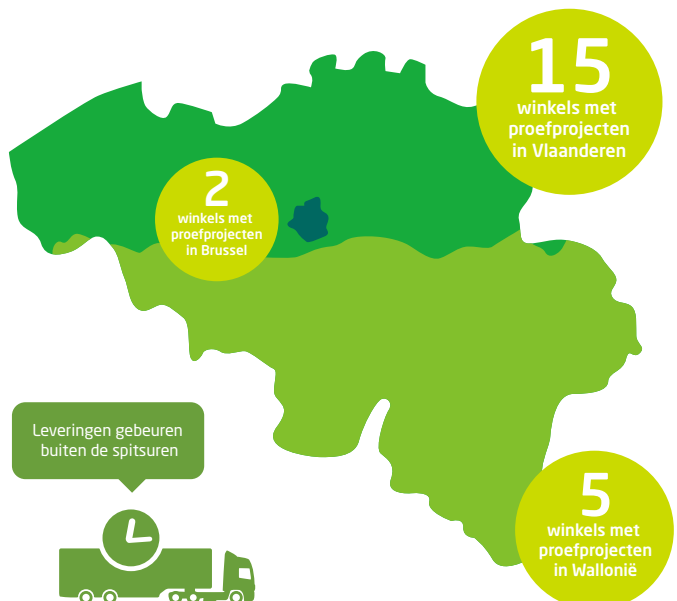
Verschuiven

Colruyt Group zoekt voortdurend naar duurzame manieren om files te vermijden en stipte leveringen te garanderen bij de winkels. Daarom nemen we deel aan het PIEK-project: stille leveringen worden in de 3 gewesten getest buiten de spitsuren. In Vlaanderen testen we stille leveringen in 15 Colruyt-winkels, in Brussel zijn er dat 2 en in Wallonië 5. Het PIEK-project maakt in Brussel deel uit van het Europese Straightsol-project voor duurzaam transport.

Er zijn nog een aantal obstakels die beletten om het project op grotere schaal toe te passen. Zo is Colruyt Group nog steeds gebonden aan de leveringsvensters van de gemeenten. En die tijds-kaders verschillen van gemeente tot gemeente. Verder laat een wettelijk kader dat rechtszekerheid biedt voorlopig op zich wachten. Colruyt Group hoopt dat de overheden en beleidsmakers in dit land hier hun verantwoordelijkheid opnemen en een wettelijk kader opstellen.

We verschuiven niet alleen op het vlak van levertijden maar ook op het vlak van vervoersmiddelen. Zo schakelen we voor internationaal transport meer en meer over naar treinen en boten.

Stille leveringen: proefprojecten



Verschon

Colruyt Group zet altijd verdere stappen om zijn wagen- en vrachtwagenpark schoner te maken met moderne voertuigen en brandstoffen. En we stimuleren onze klanten om duurzaam met brandstof om te gaan.

Om opleggers te verplaatsen in de distributiecentra hebben we een nieuwe Euro 5-diesel terminaltrekker gekocht. Die voldoet aan strengere emissienormen dan de oudere generatie terminaltrekkers. We hebben ook beslist om volgend boekjaar een elektrische terminaltrekker te kopen en te testen. De batterij van die trekker wordt opgeladen met wind- en zonne-energie van de installaties op de site. Dat betekent niet alleen minder uitlaatgassen, maar ook minder lawaai en trillingen voor de chauffeur en de omgeving.

Ook de groep van vrachtwagens op de weg houden we in topvorm. Na 5 jaar schrijven we de trekkers af en vervangen we ze door trekkers van de nieuwste generatie. Eind 2014 zal de helft van de trekkers van het Euro 6-type zijn. Die stoten minder stikstof en fijn stof uit.

Via onze milieubewuste brandstofleverancier DATS 24 stimuleren we klanten om slim om te gaan met mobiliteit. Met tips en tricks helpt de

brandstofleverancier zijn klanten om hun verbruik te verminderen. De juiste bandenspanning helpt daar bijvoorbeeld bij. Daarom kunnen klanten hun banden gratis oppompen in de DATS 24-stations.

Verder leggen we het accent ook meer en meer op milieu- en budgetvriendelijke brandstoffen. Tegen eind 2014 zullen bijna 200 auto's in ons wagenpark rijden op aardgas voor voertuigen of CNG (Compressed Natural Gas). Die alternatieve brandstof wordt ook al in 11 DATS 24-stations aangeboden. Wie op aardgas rijdt, tankt goedkoper. Wagens op aardgas stoten ook 95 % minder fijn stof uit en rijden tot 75 % stiller.



86 x
10 x
2 x



Al aangeboden in
11 DATS 24-stations

+ 53 extra wagens in omloop tegen
eind 2014 en 33 besteld

Personenmobiliteit

Colruyt Group zet verschillende projecten op om duurzame mobiliteit mogelijk te maken. De projecten gaan zowel over woon-werkverkeer als over dienstverplaatsingen.

De projecten rond woon-werkverkeer hebben veel succes bij de medewerkers.

Via het Bike to work-project krijgen medewerkers een bedrijfsfiets en een fietsvergoeding om de onderhoudskosten te dekken. Wie meer dan 7 kilometer van het werk woont, kan kiezen voor een elektrische fiets. In 2013 kozen 2.998 medewerkers voor Bike to work.

Een tweede project stimuleert het gebruik van openbaar vervoer. Colruyt Group onderschreef de derdebetalersregeling: we betalen 80 % van het abonnement (trein of trein en bus) en de overheid past de resterende 20 % bij. Voor het MIVB-netwerk bestaat een gelijkaardig systeem.

In 2013 kozen 1.123 werknemers voor het openbaar vervoer.

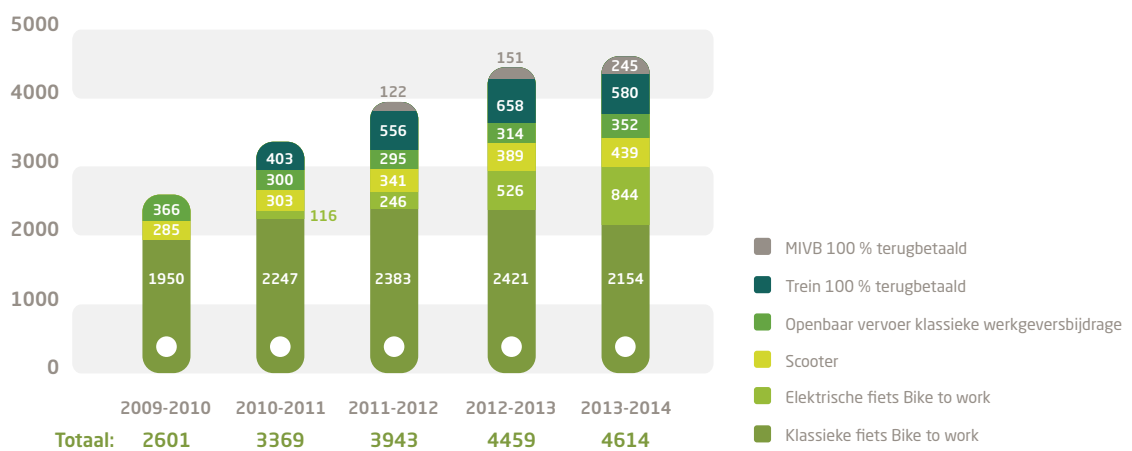
Wie met de trein komt, kan een beroep doen op een stationfiets voor het laatste stukje naar het werk. Vooral voor de medewerkers in Halle verlaagt dit de drempel om het openbaar vervoer te gebruiken. Zo'n 270 medewerkers komen op deze manier naar het werk.

Een klassieke of elektrische scooter aankopen wordt makkelijker met het scooterproject. Colruyt Group prefinanciert de scooter, de werknemer betaalt hem af met zijn woon-werkvergoeding. In 2013 kozen 50 medewerkers voor deze mogelijkheid.

Daarnaast hebben we in 2013 het combineren van meerdere vervoersmiddelen verder gefaciliteerd. Een nieuw project in dat verband is de vouwfiets voor treingebruikers. Met 60 aanvragen in 2013 was dit een groot succes.

Voor de dienstverplaatsingen tussen de centrale gebouwen hebben we het aantal deelfietsen verhoogd. In 2013 werden de deelfietsen een kleine 2.000 keer ontleend, vier keer meer dan in 2010.

Voor dienstverplaatsingen met de trein promoten we de Blue Bike-fietsen van NMBS voor het natraject. Die werden 250 keer ontleend. Ook de elektrische deelwag, een Peugeot iOn, is druk bezet.



Hoffelijkheidscharter

In 2013 werd de 1.500ste handtekening geplaatst onder het hoffelijkheidscharter van Colruyt Group. Het charter bevat 10 engagementen van de firma en 10 van de chauffeurs en werd in 1998 mee door de Colruyt Group-vrachtwagenchauffeurs opgesteld. In 2013 werd het geüpdatet. Het diende ook als inspiratie voor andere hoffelijkheidscharters, bijvoorbeeld bij de technische diensten. Het hoffelijkheidscharter werd ondertekend door iedereen die voor het werk de baan opgaat. Naast de eigen en externe vrachtwagenchauffeurs engageren voortaan dus ook alle bestuurders van bestelwagens en dienstwagens zich voor een veiliger en hoffelijker verkeer.

In het hoffelijkheidscharter engageert de firma zich bijvoorbeeld om de voertuigen technisch in orde te houden, haalbare werkplanningen op te stellen en maatregelen te nemen tegen overlading. De chauffeurs van hun kant beloven om hun voertuig te controleren voor vertrek, alleen fit en fris de weg op te gaan, voldoende afstand te houden enz. Ze tonen hun engagement letterlijk met een sticker op de vrachtwagen: 'Veilig en hoffelijk verkeer, daar werk ik aan.'

Minder voedselverlies, meer hergebruik

Voedselverlies voorkomen staat hoog op de maatschappelijke agenda omwille van de economische crisis en de groei van de wereldbevolking. Colruyt Group vermijdt in eerste instantie voedselverlies met zijn goed georganiseerde automatische stockbeheer.

Verliezen voorkomen

Colruyt Group slaagt erin om 97,6 % van zijn verse producten effectief te verkopen. Preventie is onze eerste focus. Wij streven ernaar om onze restfractie zo klein mogelijk te houden, want elk product dat aangekocht maar niet verkocht wordt, betekent een waardeverlies voor de firma en voor het milieu.

Voor de 2,4 % consumptiegoederen die verloren gaat, blijven we zoeken naar manieren om dit te

voorkomen. Het gaat vooral over verse producten die we 4 dagen voor de vervaldatum uit de rekken halen. Dat doen we om klanten voldoende tijd te geven om hun verse producten te consumeren. En het geeft ons de mogelijkheid om de voedselveiligheid zoveel mogelijk te garanderen. Producten in de laatste fase van hun houdbaarheid zullen we niet in de keten houden of brengen zonder diepgaande risicoanalyse.

Nuttige toepassingen

Intussen verwerken we deze reststroom ook in toepassingen die nuttig én rendabel zijn, want we geloven in een kringlooeconomie die reststromen opnieuw als grondstoffen gebruikt. We zetten maximaal in op toepassingen voor menselijke voeding en veevoeder, en vergisting en minimale verbranding. Daarbij houden we rekening met wat economisch en organisatorisch haalbaar is en met de voedselveiligheid.

Daarom ondersteunen we bijvoorbeeld initiatieven die de koudeketting respecteren. Zo werken we samen met de Voedselbanken. Voor hen zijn de verse producten bestemd die we 4 dagen voor de vervaldatum uit de rekken halen. Die producten worden apart ingezameld en naar de retourcentra in de distributiecentra gebracht. Daar halen de Voedselbanken dus volle vrachten op met goederen die nog binnen de houdbaarheidsdata vallen. Daarnaast worden ook alle broodproducten in onze winkels ingezameld. Ze gaan naar een veevoederfabrikant die ze verwerkt tot krachtig veevoeder, rijk aan koolhydraten en eiwitten.



Groenten, fruit en zuivel die we niet kunnen verkopen of weggeven, laten we vergisten.

Vergisting

Groenten, fruit en zuivel die we niet kunnen verkopen of weggeven, laten we door een externe partner vergisten. Deze afvalstroom combineert bedorven of onverkoopbare producten met producten waarvan de verpakking beschadigd is. Bij het vergisten van deze gemengde stroom wordt biogas opgewekt. Het bijproduct daarvan wordt gedroogd en ingezet als bodemverbeteraar in de landbouw.

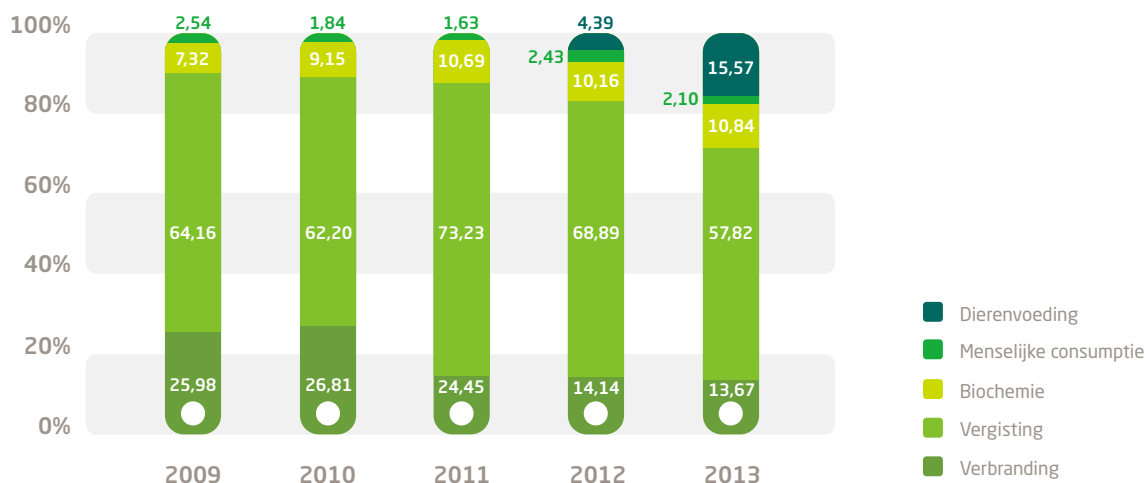
De stromen van het vleesverwerkend bedrijf Vlevico en van de beenhouwerijen bevatten beenderen, zwoerden, vetten en vlees.

Die gaan naar de biochemische industrie om als grondstof te dienen in de productie van gelatine, biodiesel of cosmetica.

Wat na al deze toepassingen nog overblijft, is restafval. Het gaat dan voornamelijk om producten die door de klant worden teruggebracht of die gebreken vertonen. Dit afval wordt verbrand met energierecuperatie.

Afval als grondstof

De grafiek geeft duidelijk weer dat we erin slagen om ons voedselverlies te doen dalen. 17 % van onze reststroom gaat al naar menselijke en dierlijke consumptie. Zo zien we dat er vanaf 2011 minder verbrand en meer vergist wordt. Het aandeel vergisting verkleint op zijn beurt sinds we broodproducten laten verwerken tot veevoeder. We geloven dat we met deze stapsgewijze aanpak systematisch betere resultaten kunnen bereiken.





Gezuiverd afvalwater hergebruiken

Vlevico, het vleesverwerkende bedrijf van Colruyt Group, laat sinds kort zijn afvalwater zuiveren tot drinkwater en hergebruikt het ter plaatse.

Een nieuw station voor de productie van drinkbaar water zal op jaarbasis zowat 81.000 m³ drinkwater leveren, of 60 % van wat Vlevico jaarlijks verbruikt. Dit komt overeen met het verbruik van 2.180 Vlamingen. Eigenaar en uitbater van het drinkwaterstation is De Watergroep, de vroegere Vlaamse Maatschappij voor Watervoorziening. Die garandeert dat het gezuiverde water voldoet aan de strengste eisen voor drinkwaterkwaliteit.

Primeur in de Belgische distributie

Colruyt Group is de eerste distributeur in België die afvalwater hergebruikt bij de productie van voeding. Daarmee zet de groep een nieuwe stap naar een duurzame bedrijfsvoering. We starten bij de vleesverwerking, de activiteit die het meest water verbruikt.

Het hergebruik van gezuiverd afvalwater heeft daar dus de grootste impact. In de toekomst bekijken we of ook onze andere sites gebaat zijn met een drinkwaterstation.



Het gezuiverde water voldoet aan de strengste eisen voor drinkwater.

Voordelen op vele vlakken

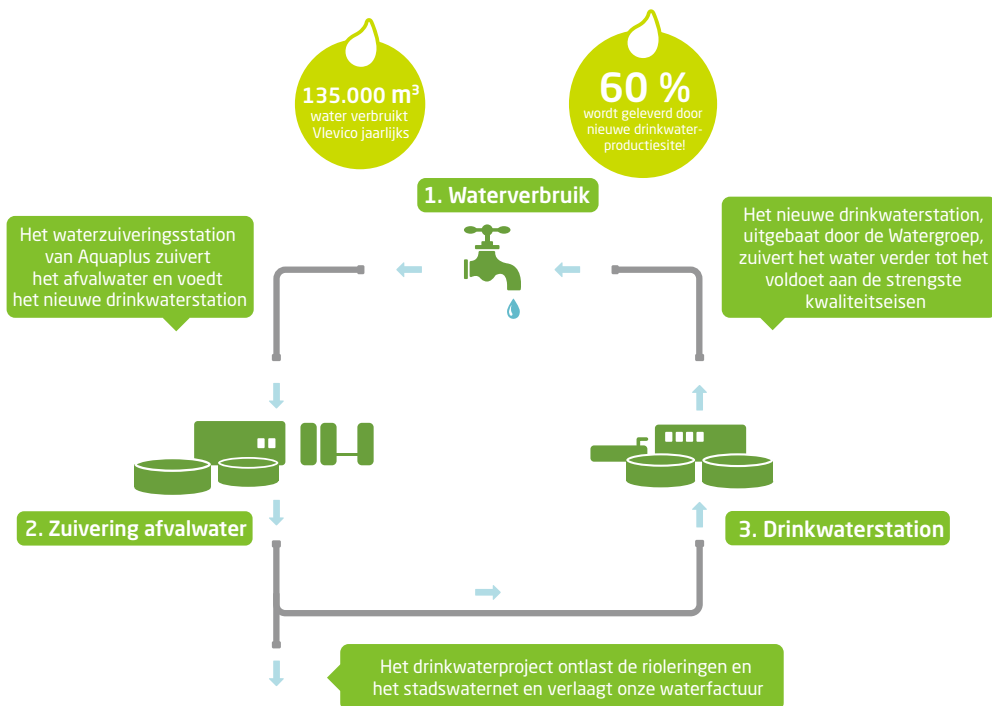
Het drinkwaterproject ontlast ook het rioleringsnet, omdat er minder gedeeltelijk gezuiverd afvalwater in terechtkomt. Daardoor is er minder verdund afvalwater en kan de rioolwaterzuiveringsinstallatie in het nabijgelegen Lot efficiënter werken. Bovendien belasten we het stadswaternet minder, wat goed is voor de krimpende grondwatervoorraden.

Het drinkwaterproject biedt ons ten slotte ook een economisch voordeel. Het station zal 60 % leveren van al het drinkwater dat de vleesverwerking verbruikt. Vlevico moet minder stadswater afnemen en verlaagt zo zijn waterfactuur. Minder kosten dus, en dat stelt de winkelformules Colruyt Laagste Prijzen, OKay en Spar op hun beurt in staat om hun prijzen laag te houden.

Uit de kraan

Het bestaande waterzuiveringsstation dat al sinds 2000 het afvalwater van Vlevico en het naastgelegen Kraft Foods/Mondelez zuivert, voedt het nieuwe drinkwaterstation. Dat zuivert het verder tot drinkwater en levert het dan rechtstreeks aan het vleesverwerkingsbedrijf Vlevico.

Daar komt het net als stadswater gewoon uit de kraan. Het gezuiverde drinkwater beantwoordt aan de strengste kwaliteitseisen. Het is perfect te gebruiken en heeft geen enkele impact op de smaak en kwaliteit van de producten.



Waterdichte controles

Als eigenaar en uitbater van het drinkwaterstation staat De Watergroep garant voor de kwaliteit van het gezuiverde drinkwater. De waterspecialist voert zowel continue als periodieke controles uit op verschillende plaatsen in het productieproces. Die controles zijn heel wat intensiever en uitgebreider dan de controles die gebeuren op het gewone stadswaternet. Zo is de kwaliteit van het geleverde water altijd gegarandeerd.

Materiaal voor kringlooeconomie

Werkkledij hergebruiken en recyclen

Oude werkkledij en -schoenen uit winkels, logistieke centra en ondersteunende diensten zamelen we in om te laten recyclen of hergebruiken. De kleren en schoenen komen terecht in 2 aparte containers: een groep met en een groep zonder logo. Herbruikbare kleren zonder logo komen terecht in het tweedehandscircuit, bv. kringloopwinkels. Kleren met een logo en niet-

herbruikbare kleren verkopen we aan fabrikanten die ze vervezelen en verwerken tot isolatie, jeansbroeken, meubels of andere materialen.

De opbrengst gaat naar Colibri Foundation for education, het fonds van Colruyt Group dat scholingsprojecten in het Zuiden steunt. Dankzij dit project besparen we ook op afvalverwerking.

Van kartonafval tot plooidoos

De dozen waarin de producten bij de winkels worden geleverd, zijn tegenwoordig kleiner en minder stevig. Daardoor vinden klanten bij de ingang van de Colruyt-winkels steeds minder kartonnen dozen voor hun boodschappen.

Dozen die niet stevig genoeg zijn, gaan van de winkels terug naar onze distributiecentra waar we ze tot balen persen. We verkopen de balen aan een kartonfabrikant die ze verwerkt tot plooibare kartonnen dozen. We kopen die dozen en verkopen ze aan onze klanten tegen een zo laag mogelijke prijs. De dozen kunnen meermaals gebruikt worden. Toegeplooid nemen ze niet veel plaats in de auto in. Na de testfase worden de ploidozen in alle Colruyt-winkels aangeboden.



CO₂ & co beperken

Onze relatieve broeikasgasemissies zijn in 2013 met 3,9 % gestegen. We hebben heel wat projecten lopen om de uitstoot tegen 2020 met 20 % te reduceren.

In 2013 bedroegen onze broeikasgasemissies 20,42 ton per miljoen euro omzet. Dat is 3,9 % meer dan in 2012. De stijging is minder sterk dan vorig jaar (6 %). Broeikasgassen omvatten onder meer CO₂, methaan (CH₄) en freonen (HFC's).

Koeling

De stijging komt in de eerste plaats door een verhoging van de broeikasgasemissies voor koeling. De emissies voor verwarming en transport bleven stabiel. Een tweede belangrijke oorzaak zijn onze

groeïende activiteiten in Frankrijk. De relatieve broeikasgasemissies van Colruyt Group zijn in Frankrijk namelijk hoger dan in België. Dat vraagt om dieper onderzoek.



We optimaliseren onze koeling om onze CO₂-uitstoot zoveel mogelijk te beperken.

-20 % tegen 2020

Ook in andere domeinen zetten we onze reductie-inspanningen verder en breiden we ze uit waar mogelijk. Onze doelstelling is om tegen 2020 onze uitstoot met 20 % te doen dalen in vergelijking met 2008. Voor al onze projecten en activiteiten zoeken we naar manieren om onze uitstoot te reduceren. Zo volgen onze chauffeurs en medewerkers met een bedrijfswagen cursussen over ecologisch rijgedrag. In onze bouwprojecten zorgen we dan weer voor een hoog isolatiepeil (blz. 44). En op het vlak van koeling testen we nieuwe technieken zoals propaankoeling (blz. 126).



Energie slim verbruiken, opwekken en opslaan

We streven ernaar onze gebouwen en winkels zo energiezuinig mogelijk te maken. Met hernieuwbare bronnen en energiebuffering maken we de kringloop rond.

Verbruik verminderen

Ons eigen energiemeetsysteem Eco2 hebben we verder uitgebreid. Die opvolgingstool geeft ons een gedetailleerd zicht op ons energieverbruik voor verlichting, ventilatie, koeling ... Alle nieuwe centrale gebouwen en de nieuwe of grondig verbouwde filialen zijn ermee uitgerust. Zo konden

we in ons nieuwe datacenter de energiebesparing meten en controleren. Vorig boekjaar bespaarden we in het datacenter 1.580 MWh, ofwel het gemiddeld jaarverbruik van 451 gezinnen. In de filialen sporen we met het meetsysteem lekken in koelinstallaties op.

Al onze nieuwe of recent verbouwde filialen zijn uitgerust met ons eigen energiemeetsysteem Eco2



1.580

MWh bespaarde energie in 2013; ofwel het gem. jaarverbruik van 451 gezinnen

Eco2 geeft ons een gedetailleerd zicht op ons verbruik voor ventilatie, verlichting, koeling, ...



Hernieuwbare bronnen

Wanneer we winkels en centrale gebouwen (ver)bouwen, onderzoeken we of **zonnepanelen** technisch en economisch haalbaar zijn. In het voorbije boekjaar hebben we zonnepanelen geïnstalleerd op 8 plaatsen in Wallonië (Waremmé, Dinant, Libramont, Basècles, Mons, Leuze, Erquelinnes en Wépion) en op 1 plaats in Brussel (Ukkel).

Bij het distributiecentrum Dassenveld in Halle hebben we 2 nieuwe **windturbines** geplaatst. De turbines zijn sinds eind april operationeel en leveren rechtstreeks stroom aan het distributiecentrum. Ze hebben elk een vermogen van 2 MW en zullen evenveel produceren als wat 2.600 gezinnen jaarlijks verbruiken, goed voor 2.800 ton minder CO₂-uitstoot.

In de zomer van 2014 komen er 3 nieuwe installaties bij op de Colruyt-winkels van Ciney en Grez-Doiceau en op het dak van het nieuwe distributiecentrum in Ath/Lessines.

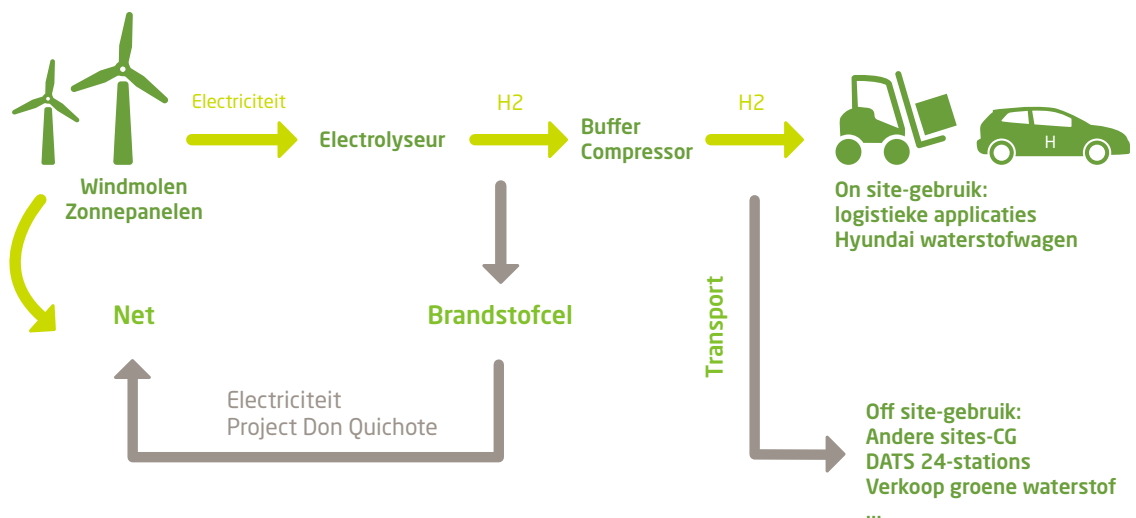
Verder hebben we samen met elektriciteitsproducent EDF Luminus 3 windturbines gebouwd langs de E42 ter hoogte van Spy, in de provincie Namen. Het vermogen van de turbines bedraagt 3,4 MW. Hun jaarlijkse productie komt overeen met het verbruik van 1.900 gezinnen en met een CO₂-reductie van 2.000 ton. WE-Power wordt eigenaar van 1 turbine, EDF Luminus van de andere 2.

Meer over deze activiteiten van WE-Power vindt u op blz. 121.

Bij het waterstoftankstation dat Colruyt Group in 2012 in gebruik nam, was eind maart 2014 al 1.383 kg **waterstof** getankt in 1.132 beurten. Het waterstoftankstation staat op het distributiecentrum Dassenveld in Halle. 13 vorkheftrucks rijden er op waterstof.

We halen waterstof uit onze eigen groenestroomproductie. Het waterstoftankstation kan 2,7 kg waterstof per uur aanmaken en tot 39 kg waterstof opslaan. De 13 heftrucks op waterstof hebben een brandstofcel die waterstof omzet naar elektriciteit. Daardoor zijn geen batterijwissels nodig. Met 1 brandstofcel hoeven we geen batterijen meer te wisselen om 2 of 3 shiften te doen. Er moet alleen getankt worden wanneer de brandstofcel leeg is. Het waterstoftankstation maakt deel uit van het Interreg-project Waterstofregio Vlaanderen-Zuid-Nederland.

Om de mogelijkheden voor duurzame mobiliteit verder te onderzoeken, testen we ook een waterstofwagen. Die wagen is stiller en stoot geen CO₂ of fijn stof uit. Op deze manier leren we de voor- en nadelen kennen van een wagenpark op waterstof.



Vraag en aanbod

Verder is het onze ambitie om waterstof in te zetten als groene-energiebuffer. Als er bijvoorbeeld veel zon of wind is, kunnen we de geproduceerde energie opslaan in de vorm van waterstof. In september 2014 breiden we het waterstoftankstation uit met een brandstofcel die waterstof opnieuw omzet naar elektriciteit. Dit kadert in het Europees project 'Don Quichote' dat loopt tot 2017. Zo stemmen we ons energieleaanbod beter af op de vraag. Op dit vlak spelen we een pioniersrol, ook in Europa.



Totaalconcept met kleinere voetafdruk

Wanneer onze architecten en ingenieurs gebouwen ontwerpen, zoeken ze naar een optimaal compromis tussen economie, energie-efficiëntie en milieubelasting, en aspecten als kwaliteit, comfort en gezondheid.

Energie-efficiëntie

De nieuwbouwprojecten van Colruyt Group scoren qua energie-efficiëntie heel wat beter dan wettelijk verplicht. Voor een veertigtal nieuwe winkels die gepland, in opbouw of al geopend zijn, hebben onze architecten en ingenieurs een isolatiepeil vastgelegd dat de wettelijke norm ruimschoots overschrijdt. Om de verwarming zo weinig mogelijk aan te spreken, combineren we de goede isolatiegraad met een optimale luchtdichtheid en efficiënte verwarmings- en verluchtingssystemen met warmterecuperatie.

Qua energie-efficiëntie hebben we heel wat expertise opgedaan in 3 testwinkels. Bio-Planet Leuven was eind 2010 de eerste lage-energiewinkel in België. De ecologische bouwwijze leverde een besparing van 140 ton CO₂ op. Dezelfde bouwwijze werd toegepast in OKay Welle en Colruyt Wépion. Materialen en technieken van die testwinkels worden nu verder uitgerold in nieuwe vestigingen. In navolging van Wépion bijvoorbeeld voorziet Colruyt Laagste Prijzen al zijn nieuwe winkels van een nieuw type inkomsas dat de binnenlucht en de buitenlucht veel beter gescheiden houdt.

Totale voetafdruk

We onderzoeken niet alleen de technische kenmerken en energie-efficiëntie van bouwmaterialen. Sinds kort onderzoeken we ook de totale milieubelasting van heel hun levenscyclus: van emissies, grondstoffen, landgebruik en hinder bij de productie ervan, over transport tot en met de mogelijkheden tot recyclage of hergebruik. De materialen worden dus beoordeeld op hun duurzaamheid in de ruimste betekenis van het woord.

We volgen de methodiek van het Nederlands Instituut voor Bouwbiologie en Ecologie. Die vergelijkt bouwproducten en deelt ze op in 7 klassen. Een voorbeeld: recent zijn we voor

de wanden van onze winkels overgestapt van cellenbeton naar geïsoleerd beton. Dat isoleert beter, stoot minder CO₂ uit en heeft meer recyclagemogelijkheden, wat uiteindelijk een kleinere voetafdruk oplevert.

Materiaalkeuze is een onderdeel van ons totaalconcept om gebouwen en infrastructuur zo ecologisch mogelijk te maken. Een ander onderdeel van het concept zijn klinkers die het regenwater laten doorsijpelen in de bodem. Dat ontlast het rioleringsnet en komt de grondwatervoorraden ten goede. En de regen die we opvangen, gebruiken we voor het sanitair.

Groene omgeving voor Bio-Planet Nossegem

Bij Bio-Planet Nossegem werd de hele winkelomgeving ecologisch ingericht. Er zijn onder andere een groendak, een insectenhotel, inheemse struiken en bomen en een bloemenweide van 160 m². De weide wordt maar 2 keer per jaar gemaaid. Zo kunnen bloemen zich ontwikkelen en op hun beurt bijen, vlinders en andere insecten aantrekken.

Voor de parkeerplaatsen werden er luchtzuiverende klinkers gebruikt. Die halen stikstofoxiden van uitlaatgassen uit de lucht en zetten ze om in onschadelijke nitraten, die wegspoelen wanneer het regent. Ten slotte is een deel van de lichtkoepels in het plafond voorzien van spiegels die meedraaien met de zon, zodat er op elk moment van de dag maximaal daglicht binnenkomt.



Bio-Planet Nossegem plaatste een insectenhotel waarin bestjes kunnen overwinteren.



Mens

Mensen vormen ons grootste kapitaal. Daarom willen we in alles wat we doen, aan hen respect en rekenschap afleggen. We besteden heel veel aandacht aan de 9 **waarden** die ons binden, want we vinden een goede wisselwerking tussen medewerker, team en organisatie belangrijk. We investeren ook in het **welzijn** en de werkomstandigheden van onze eigen medewerkers. Als zij zich zowel persoonlijk als vaktechnisch kunnen **ontwikkelen**, dan groeit onze onderneming. En in de **productielanden** zien we nauwlettend toe op de arbeidsomstandigheden bij leveranciers en op het respecteren van de mensenrechten. Een initiatief dat daar perfect bij aansluit is **Collibri Foundation for education**. Via dit fonds zetten we voornamelijk in op de vorming van jongeren in het Zuiden.





Waardentraject voor alle medewerkers

Ook in een almaar groter wordend bedrijf willen we onze unieke cultuur levendig houden. Daarom hebben we onze drijfveren samengevat in 9 waarden die we met alle medewerkers delen via het waardentraject. 80 % van de medewerkers is al met dit traject gestart.

Workshop als vertrekpunt

De 9 waarden die de bedrijfscultuur van Colruyt Group typeren, zijn respect, samenhang, dienstbaarheid, eenvoud, geloof, hoop, ruimte, kracht en moed.

In de startworkshop gaan alle medewerkers na wat ze zelf belangrijk vinden. Ze staan stil bij wat de bedrijfswaarden voor hen betekenen en delen dat met hun collega's. Respect bijvoorbeeld kan voor de ene collega iets heel anders betekenen dan voor de andere. En dan is het belangrijk om daar samen goede afspraken over te maken. De deelnemers gaan vervolgens na in hoeverre hun beleving van de waarden overeenkomt of verschilt met

de invulling die het bedrijf eraan geeft. Vaak blijkt er een sterke overlap te zijn.

Het team maakt dan een actieplan om met de waarden aan de slag te gaan. 6 maanden later evalueren de teamleden dat plan en stellen ze het bij waar nodig. Diezelfde oefening doen ze een half jaar later nog eens. Soms komen er ook zaken boven waar een team alleen niet veel aan kan veranderen. Dat kunnen dan weer actiepunten worden voor de organisatie als geheel.

Teams sturen zichzelf

De leidinggevenden houden de waarden levendig in hun team. Dat motiveert het team om zichzelf te sturen en verder te groeien, en het creëert meer ruimte voor arbeidsvreugde en ondernemerschap. Aandacht voor de groepswaarden zorgt er ook voor dat de bedrijfscultuur effectief gedragen wordt door alle medewerkers samen. En dat de authentieke sfeer van het familiebedrijf behouden blijft in een multinationale context.

Uitstraling en inzichten als resultaat

80 % van de medewerkers is met het traject gestart. 40 % heeft het traject doorlopen en werkt in team aan de eigen verbeterpunten. Wat het waardentraject opbrengt, is moeilijk in harde cijfers te gieten. Uiteraard draagt het bij tot de uitstraling van de hele groep. We geloven ook dat het traject helpt om op tijd stil te staan en na te denken over onze werkwijzen. Dat maakt de teams krachtiger en verhoogt de betrokkenheid van

elke medewerker. Wat op zijn beurt de resultaten ten goede komt. Tot slot krijgen we als groep heel wat inzichten over hoe de medewerkers naar hun team, dienst, afdeling en het hele bedrijf kijken.

Inzetten op talent en competenties

Medewerkers en organisaties hebben elk hun eigen doelen en noden. Wij brengen ze zo dicht mogelijk bij elkaar, want als de mensen groeien en de teams krachtiger worden, groeit ook het bedrijf.

We stimuleren medewerkers maximaal om hun competenties en talenten te ontdekken en te ontwikkelen. Competenties zien we als de vaardigheden, attitudes en kennis die iemand nodig heeft om zijn job met succes uit te oefenen. Daarnaast heeft iedereen talenten, activiteiten waar we sterk in zijn en die ons nauwelijks moeite kosten en zelfs energie geven. De uitdaging is dan ook om na te gaan in welke context iemand zijn talenten kan inzetten en op die manier kan bijdragen aan de groepsresultaten. We geloven dat medewerkers zo ook meer energie, voldoening en arbeidsvreugde uit hun job halen.

Ontwikkelgesprek

We hebben verschillende methodes om medewerkers hun competenties en talenten te laten ontdekken en ontwikkelen. Ten eerste is er het ontwikkelgesprek. Samen met zijn chef brengt elke medewerker zijn competenties en talenten in kaart. Ze gaan op zoek naar middelen die de competenties aanscherpen en manieren om talenten nog meer in te zetten en verder te ontwikkelen. Naast een breed aanbod aan opleidingen en meer formele ontwikkelingsmogelijkheden, zijn er talloze andere initiatieven om competenties en talenten 'on the job' verder te ontplooiën. Zoals nieuwe taken opnemen en kennisdeling met collega's.

Het voorbije jaar veranderden bijna 900 medewerkers binnen de firma van functie.

Sommigen zetten een hiërarchisch stapje hoger, anderen ontwikkelen zich in de breedte: ze ontdekken nieuwe competenties en talenten in een andere functie op hetzelfde niveau. Voor Colruyt Group zijn beide soorten functieveranderingen in de eerste plaats ontwikkelinstrumenten. Zo zijn er 7 bediende-verkopers en logistieke medewerkers ouder dan 50 die vanaf dit najaar ook rondleidingen zullen geven. Dit initiatief maakt deel uit van het nieuwe werkgelegenheidsplan 45+ dat dit jaar is ontwikkeld in het kader van cao 104. Het aangepaste takenpakket is een van de manieren om kennis in het bedrijf te houden en ze door te geven. En om jobs te verduurzamen en mensen in hun kracht te zetten.



Opleidingen

Medewerkers kunnen gebruikmaken van het grote aanbod opleidingen binnen Colruyt Group Academy. Het opleidingsaanbod omvat onder meer vaardigheidstrainingen (communicatie, time management ...), persoonlijke groei (MBTI, enneagram, mindfulness ...) en vaktechnische opleidingen (logistiek, kassa ...). Medewerkers kunnen vaardigheden ontwikkelen en kennis opdoen, maar ook inzicht verwerven in zichzelf.

Preventienorm brengt risico's in kaart

Voor Colruyt Group is risicobeheersing duidelijk een gedeelde verantwoordelijkheid van de directie en van alle medewerkers. Een duurzaam preventiebeleid uitbouwen doen we dan ook samen. Een belangrijk instrument daarvoor is de preventienorm.

Risico's voor veiligheid, hygiëne en gezondheid verschillen naargelang de werkplek of het beroep dat iemand binnen de groep uitoefent. Toch is een deel van de afspraken rond risico's op iedereen van toepassing. De concrete inhoud van dit gemeenschappelijke deel hebben we vastgelegd in de preventienorm. Om de 2 jaar krijgt elke winkel of dienst een audit en een beoordeling aan de hand van die norm.

23 vragen

Een winkel, dienst of afdeling behaalt de preventienorm door positief te antwoorden op 23 vragen zoals 'Vindt er jaarlijks een evacuatieoefening plaats?', 'Gebruik je enkel producten die de bestelprocedure doorlopen hebben?', of 'Krijgen al je medewerkers, indien hun taak dit vereist, een periodieke gezondheidsbeoordeling?' Met verslagen, procedures en e-mails staven de betrokkenen hun antwoorden.

De preventienorm is gebaseerd op 4 pijlers. Ten eerste is er onze eigen beleidsverklaring

'Welzijn op het werk', gebaseerd op de welzijnswet van 1998. Daarin komen verschillende domeinen aan bod uit de preventienorm: arbeidsveiligheid en hygiëne, gezondheid, ergonomie, leefmilieu, psychosociale belasting en orde en netheid. Verder houdt de preventienorm ook rekening met het risicobeheersingsmodel van Colruyt Group en met het driehoeksmodel voor een gestructureerde aanpak van preventie. Ten slotte gebruiken we ook verschillende technieken uit de SOBANE-strategie (Screening, Observatie, Analyse, Expertise), naargelang de complexiteit van de situaties.

Tweejaarlijkse audit

De preventiedienst begeleidt en ondersteunt de invoering van de preventienorm bij de verschillende winkels en diensten. De uitrol gebeurt in fases. In 2010 haalden 38 van de 40 diensten binnen Technics & Immo de basisnorm. In 2011 slaagden de 94 OKay-teams allemaal. In 2013 behaalden 24 van de 26 Logistiek-teams de norm. En in 2014 is het de beurt aan de 439 Colruyt-winkels en -beenhouwerijen. Om de 2 jaar voert een preventieadviseur de audit opnieuw uit.



De volgende diensten en winkels behaalden al de preventienorm





Werkomstandigheden verbeteren samen met voedingsproducenten van huismerken

Colruyt Group laat sinds mei 2013 de werkomstandigheden controleren bij zijn voedingsproducenten van eigenmerkproducten uit risicolanden. De producenten bij wie verbeterpunten werden vastgesteld, kregen een verbeterplan en worden binnen het jaar opnieuw gecontroleerd.

Verbeterplan na eerste audit

Bij de eerste auditronde werden 34 voedingsproducenten gecontroleerd. 4 producenten voldeden al aan de vereisten. Bij de overige 30 werden vooral op het vlak van veiligheid, gezondheid, werktijden en verloning onregelmatigheden vastgesteld. De resultaten van deze eerste auditronde leiden niet automatisch tot een stopzetting van de samenwerking met de niet-conforme producenten. Eerst wordt er een verbeterplan opgesteld en er volgen

opvolgingsaudits. We kijken dan hoe ver de producenten staan met de verbeteringen. We ondersteunen hen daarbij, omdat we zoals altijd streven naar langdurige, duurzame relaties met onze producenten. Alleen bij zware overtredingen of onwil nemen we sancties en kan de samenwerking stopgezet worden. Colruyt Group screent sinds 2002 alle non-foodfabrikanten in risicolanden en heeft de werkomstandigheden geleidelijk zien verbeteren.

Ambitie

Eind 2014 krijgen nog een zeventigtal andere producenten een audit. Tegen juni 2016 moeten alle voedingsproducenten van eigenmerkproducten in risicolanden gescreend zijn. Tegen dan moet ook twee derde van hen een goede beoordeling behalen of een score die met minimale aanpassingen te verbeteren is. Tegen juni 2018 moet dat ruim 90 % zijn.

Voorrang gaat naar de producenten van (diepvries) vis, ingeblikte vis, schaaldieren en ingeblikt fruit en groenten. Met kandidaat-leveranciers werken we pas samen als ze goede auditresultaten kunnen voorleggen.

BSCI-gedragscode

De producenten worden gescreend op basis van de gedragscode van het BSCI (Business Social Compliance Initiative) waar we sinds 2013 lid van zijn. Dat internationaal gerenommeerde platform voor Europese retailers en bedrijven biedt zijn leden een gedragscode en een performant auditsysteem om de arbeidsomstandigheden bij hun producenten te controleren. Alle BSCI-leden hebben toegang tot elkaars auditverslagen. Zo hoeven ze producenten met aanvaardbare resultaten niet opnieuw te screenen.

Vorming en opleiding voor kinderen en jongeren

Colruyt Group hecht veel belang aan persoonlijke groei en creëert daarom vormings- en opleidingskansen. Via Collibri Foundation for education investeren we in de persoonlijke ontplooiing van kinderen en jongeren, vanaf de basisschool tot en met de universiteit, zowel in het Zuiden als in België.

Jongeren betrekken

In ontwikkelingslanden zetten we in op vorming en opleiding van kinderen en jongeren. Hun omgeving ontwikkelt zich mee en op die manier verduurzamen we de inspanningen.

In België willen we de kennis over andere culturen bij kinderen en jongeren verruimen. Daarom sensibiliseren we hen actief via het onderwijs en

betrekken we jongeren bij de leefwereld van hun generatiegenoten uit die ontwikkelingslanden. Met een deel van de opbrengsten van Collibri Foundation financieren we bijvoorbeeld de universitaire studies van Indonesische studenten. Eenmaal afgestudeerd lopen ze 3 weken stage bij Colruyt Group om zich klaar te stomen voor de arbeidsmarkt.

Partnership

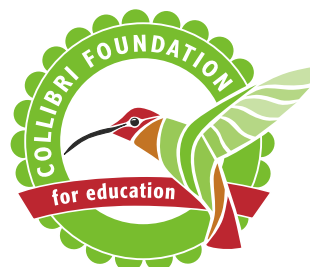
Deze missie realiseren we in partnership met ngo's, scholen, universiteiten, hogescholen en andere partners die hiervan hun kerntaak maken. Daarnaast kunnen we ook rekenen op het engagement van medewerkers van Colruyt Group.



We willen de kennis over andere culturen bij kinderen en jongeren verruimen.

Transparantie

Collibri Foundation for education is opgericht in 2005 vanuit de drive om bij te dragen tot de ontwikkeling van jongeren in het Zuiden. De middelen voor het fonds zijn afkomstig van de verkoop van producten met het 'Collibri Foundation for education'-zegel. 5 % van de verkoopprijs gaat naar het fonds. Collibri Foundation for education valt onder het beheer van de Koning Boudewijnstichting. Zo garanderen we de transparantie en kunnen we giften ontvangen en fiscale attesten uitreiken.





02

Tijdslijn

12 maanden, initiatieven en realisaties

April	57	Oktober	71
Mei	59	November	73
Juni	63	December	75
Juli	65	Januari	77
Augustus	67	Februari	79
September	69	Maart	81

Tijdslijn

12 maanden, 12 initiatieven en realisaties

2013

April

Nieuw logo voor Colruyt Group



Mei

Colruyt Group pakt uit met thuismerk Boni Selection

Juni

Colruyt Frankrijk lanceert nieuwe generatie winkels

Juli

WE-Power start als energieleverancier

Augustus

Collivery en Foodinvest worden samen Solucious



September

Eerste steen van distributiecentrum in Ath/Lessines



Oktober

Spar Retail bouwt nieuwe hoofdzetel in Mechelen

November

Colruyt Laagste Prijzen lanceert eerste winkel van nieuwe generatie

December

Dreamland lanceert eigen speelgoedmerk

2014

Januari

Eerste Bio-Planet-winkel in Wallonië

Februari

Symeta stopt met offsetdrukwerk



Maart

Dreambaby staat nog meer op eigen benen



Nieuw logo voor Colruyt Group

In april 2013 stelde Colruyt Group zijn nieuwe logo voor. De groep evolueerde van een familiebedrijf naar een familie van bedrijven en het nieuwe logo is een volgende stap in die evolutie. Samen met de bijhorende nieuwe huisstijl, kreeg het logo het voorbije jaar een plaats op steeds meer communicatiedragers.

Band met verleden

De vorm van het nieuwe logo verwijst naar de C en G van Colruyt Group. Met de familienaam Colruyt behouden de leden van de groep hun band met het verleden. Trouw aan de roots volgt de uitsparing in de cirkel de contouren van de bekende oranje 'diamant'. Tegelijk verwijst die opening naar een open blik op de wereld. De witte kleur verwijst dan weer naar eenvoud, de kernwaarde waar Colruyt Group voor staat. Vandaar ook de merkbelofte: 'Simplicity in retail' of 'Eenvoud in retail'.

Gefaseerde uitrol

Het logo en de bijhorende huisstijl werden in fasen uitgerold. In juni 2013 beet het personeelsmagazine de spits af. Eind juli werd de nieuwe huisstijl op de website van de groep toegepast. En ook het jaarverslag van het boekjaar 2012-2013 stak in het nieuwe kleedje. Op de algemene aandeelhoudersvergadering van september 2013 stelde CEO Jef Colruyt het nieuwe logo officieel voor. Vanaf dan kwam het logo op allerlei dragers te staan zoals kledij, gebouwen, presentaties, websites ... Ook de huisstijl en het logo van Colruyt Group Academy kregen een update. Dankzij de gefaseerde aanpak maakte de groep geen onnodige kosten. Want ook dat blijft een pijler van eenvoud in retail.





Boni Selection biedt een uitgekiende reeks producten met een goede prijs-kwaliteitverhouding.

Colruyt Group pakt uit met thuismerk Boni Selection

In mei lanceerde Colruyt Group het nieuwe huismerk Boni Selection. Het nieuwe merk zal op termijn meer dan 50 vroegere huismerken van de groep bundelen. De nieuwe verpakkingen en het zorgvuldig uitgekozen samengestelde assortiment maken winkelen voor de klant makkelijker. En de baseline 'mijn thuismerk' zegt waar het merk voor staat: betaalbare, huiselijke kwaliteitsproducten.

Voor klanten was het vaak niet duidelijk dat merken zoals Eldorado, Galaxi, Belsy ... huismerken van Colruyt Group waren. Daarom startte de groep met het bundelen van meer dan 50 verschillende merken tot Boni Selection. Dat proces zal tegen eind 2015 afgerond zijn.

Keuze vergemakkelijken

Colruyt Group wil met de lancering van Boni Selection winkelen voor de klanten eenvoudiger maken. Klanten kunnen makkelijker kiezen doordat er 3 duidelijk te onderscheiden merklagen zijn: nationale merken, huismerken en discountmerken. Nationale merken zorgen voor innovatie, een huismerk als Boni Selection biedt een surplus, en Everyday Selection biedt de laagste prijs in het assortiment voor een goede kwaliteit. Met minder merken in de rekken vinden klanten hun producten sneller terug, en kunnen ze hun boodschappen vlot afwerken.

Mijn thuismerk

De baseline van Boni Selection is 'mijn thuismerk'. Die sluit perfect aan bij het idee dat klanten bewust kiezen voor de meerwaarde die het nieuwe huismerk biedt: kwaliteit, gebruiksgemak, duurzaamheid ... Bovendien geeft het woord thuismerk beter de band weer die Colruyt Group met zijn klanten heeft. Als mensen hun kast opentrekken en er Boni Selection-producten zien staan, moeten ze het gevoel hebben 'Ik ben thuis'. Dat thuisgevoel zit verweven in heel het merk: betrouwbare kwaliteit, foto's van gewone thuissituaties in advertenties en verpakkingen die aan thuis doen denken.



Kwaliteit, de basis voor vertrouwen

Het assortiment werd zorgvuldig uitgekozen met aandacht voor gezondheid, duurzaamheid, gebruiksgemak en voedselveiligheid. Elk product voldoet boven op de wettelijke normen aan de vereisten van Colruyt Group die verder gaan dan de wet. Zo zitten er geen bestraalde ingrediënten en geen AZO-kleurstoffen in de producten. Onze kwaliteitsdienst en externe controlediensten zien streng toe op al die criteria. Klanten weten dus heel goed waarvoor ze bij Boni Selection terecht kunnen: betaalbare kwaliteitsproducten waarin het vakmanschap van Colruyt Group naar voren komt.

Verder verduurzamen

Colruyt Group blijft ook in de toekomst aandacht schenken aan duurzaamheid, om zijn assortiment en huismerken op zoveel mogelijk vlakken nog meer te verbeteren. De groep gaat op de ingeslagen weg verder en zal zijn initiatieven uitbreiden en verfijnen. Zo blijven de aankopers samen met de leveranciers zoeken naar duurzamere alternatieven voor overbeviste vissoorten.



Het nieuwe huismerk voldoet aan vereisten die verder gaan dan de wet.



2.000 producten worden tegen eind 2015 Boni Selection.



De nieuwe verpakkingen van Boni Selection hebben een eigentijdse look en roepen een vertrouwde, huiselijke sfeer op.

Een lange geschiedenis

De naam Boni heeft een lange traditie bij Colruyt Group. De eerste zelfstandige winkels in de jaren 50 droegen al de naam Boni. En de Boni-spaarzegels zorgden voor klantenbinding. Daarnaast was Boni tot voor kort ook de naam van het huismerk voor groenten en fruit. Zij schakelden als eerste om naar Boni Selection.

Stap voor stap

De producten van Boni Selection zullen op termijn verkocht worden bij alle winkels van Colruyt Laagste Prijzen, OKay en Spar Retail. Midden 2014 was al 40 % van de huismerken omgeschakeld, waaronder groenten en fruit, dranken, snacks, koekjes, eieren, diepvriesproducten, vis, zuivel, huishoud- en verzorgingsproducten. Tegen eind 2015 vallen de 2.000 producten allemaal onder Boni Selection.



De nieuwe generatie winkels heeft een traditionele beenhouwerij met bedieningstoog.

Colruyt Frankrijk lanceert nieuwe generatie winkels

Op 17 juni 2013 opende in Bas-en-Basset (Auvergne) de eerste Franse Colruyt-winkel van de nieuwe generatie. Naast een aangepaste inrichting is er onder meer een nieuw kassasysteem en een gebruiksvriendelijkere winkelkar. Daarnaast heeft het filiaal een traditionele beenhouwerij, artisanale bakkerij en een Collect&Go-afhaalpunt. Vanaf 2014 richt Colruyt Frankrijk alle nieuwe winkels in volgens het nieuwe concept. Bestaande buurtsupermarkten zullen stap voor stap elementen daarvan overnemen om kosten te besparen.

De nieuwe generatie is geen vaststaand concept, maar evolueert. Daarom is de winkel in Bas-en-Basset ook een testwinkel. Op basis van de feedback van klanten en medewerkers stuurt Colruyt Frankrijk sommige elementen bij.

Nieuwe generatie

De 66ste winkel in Frankrijk kreeg een nieuwe look om nog beter in te spelen op de wensen en noden van de klanten. De rekken zijn minder hoog en grijs in plaats van beige. Colruyt paste de inrichting aan van de afdelingen groenten en fruit, verse producten en diepvries. De koelruimte werd hierdoor groter. Daarnaast is het kassasysteem nieuw. Het combineert de voordelen van een traditionele rolband met het overzetten van de ene kar naar de andere. De ruimere ingang en bredere gangen maken de winkel ook toegankelijker. En de winkelkar is gebruiksvriendelijker: het is nu makkelijker om boodschappen in de kar te ordenen. De medewerkers in Bas-en-Basset testen bovendien nieuwe werkkledij uit.

Beenhouwerij, bakkerij en Collect&Go-afhaalpunt

De eerste winkel van de nieuwe generatie heeft een traditionele beenhouwerij met bedieningstoog en aan de ingang is er een artisanale bakkerij. Beide focussen op kwaliteit en vakmanschap en vormen zo grote troeven van de Franse winkels. De beenhouwerij verwerkt en verpakt ter plaatse Frans kwaliteitsrundvlees van La Charolaise. En de bakkerij bakt de hele dag door

brood op basis van traditionele bloem. Zo is het brood altijd krokant en vers. De warme bakkerij maakt deel uit van de winkel, maar heeft ruimere openingsuren. Colruyt speelt op deze manier in op een typische Franse behoefte. Fransen kopen graag de hele dag door vers brood. Het Collect&Go-afhaalpunt aan de ingang is van buitenaf toegankelijk.

Gebaseerd op de firmawaarden

De nieuwe generatie winkels is geen herpositionering, maar een herbevestiging van de marktpositie als buurtsupermarkt. De nieuwe generatie is gebaseerd op de merkwaarden van Colruyt Frankrijk: transparantie, efficiëntie, bewustzijn en warmte. Er werd gewerkt rond 5 pijlers: Prijs (de laagste), Plaats (winkel), Personeel, Promotie (communicatie) en Product. De pijler Promotie omvat bijvoorbeeld alles wat met externe communicatie te maken heeft: van reclame in de verkooppunten over persrelaties tot vormgeving. Zo kreeg het stijlboek een update om de merkidentiteit van Colruyt Frankrijk te versterken en stelde de firma een communicatieplan op dat beter aan haar waarden beantwoordt. Binnen de pijler Personeel zorgt Colruyt Frankrijk er onder andere voor dat medewerkers zich verder kunnen ontwikkelen in hun job. Het gaat niet alleen om het verhogen van efficiëntie, maar we willen ook dat medewerkers meer participeren in de organisatie. Zo dragen zij de strategie van de firma uit en halen ze er ook arbeidsvreugde uit.



Door zowel energie te produceren als te leveren, wordt WE-Power minder afhankelijk van de wispelturige energiemarkt

Eigen groene energieproducent WE-Power start als leverancier voor Colruyt Group

In juli startte WE-Power als elektriciteitsleverancier voor de interne partners van Colruyt Group. De eigen groene energieproducent werd erkend als leverancier, is daarvoor technisch uitgerust en heeft toegang tot de groothandelsmarkt. Met een interne elektriciteitsleverancier kan Colruyt Group zijn verbruik nog beter optimaliseren. Het bedrijf is zo ook minder afhankelijk van de energiemarkt en bespaart kosten.

Logisch vervolg

Aangezien WE-Power zelf groene stroom produceert, was het logisch om ook als leverancier van groene stroom start te gaan. Colruyt Group kan zijn eigen energieproductie zelf gebruiken en is minder afhankelijk van de wispelturige en onvoorspelbare markt.

Grondige voorbereiding

Het is niet evident om als energieleverancier van start te gaan. Het is een specifieke business binnen een bijzonder concurrentiële omgeving. De voorbereiding nam dan ook anderhalf jaar tijd in beslag. Zo is het bijvoorbeeld niet gemakkelijk om de specifieke en omvangrijke regelgeving van de energiemarkt concreet om te zetten naar de dagelijkse operationele werking. Die wetgeving verandert bovendien heel snel waardoor WE-Power verplicht is wijzigingen goed op te volgen. WE-Power moest als leverancier een groot aantal vergunningen aanvragen en akkoorden sluiten aangezien België 3 gewesten, 25 distributienetbeheerders en 4 regulatoren telt. Voor elk gewest moest WE-Power zijn technische capaciteit, kunde en businessplan verdedigen. In elk gewest was het ook telkens een andere instantie die zijn goedkeuring moet geven. Dat maakt dat er in België eigenlijk 3 aparte energiewerelden zijn met telkens andere eisen, verplichtingen en verwachtingen.

Immense hoeveelheid data

WE-Power levert vandaag groene energie aan de verschillende ondernemingen van Colruyt Group en aan de zelfstandige ondernemers van Spar en Alvo. Als energieleverancier is WE-Power verplicht om elke dag een schatting door te geven van de hoeveelheid energie die de interne afdelingen en de Spar- en Alvo-winkels de dag nadien per kwartier zullen verbruiken. WE-Power moet dan ook effectief genoeg energie aanbieden. Om dat verbruik te voorspellen, die energie aan te bieden en energiefacturen op te stellen, is er een immense hoeveelheid data nodig. WE-Power kocht hiervoor specifieke software aan en integreerde die in zijn dagelijkse werking.

No-nonsense en transparante leverancier

WE-Power wil een transparante en no-nonsense energieleverancier zijn die de factuur van Colruyt Group optimaliseert. Interne afdelingen en Spar- en Alvo-winkels krijgen duidelijke informatie over hun verbruik en kosten en een overzichtelijke factuur. WE-Power wil bovendien het verbruik van die afdelingen en winkels goedkoper maken. Het geeft dan ook advies over wat er beter kan door een link te leggen tussen de businessactiviteiten en het daaraan gerelateerde energieverbruik.



Solucious profileert zich als een betrouwbare partner die een persoonlijke relatie met zijn klanten aangaat.

Collivery en Foodinvest worden samen Solucious

De Belgische foodservicebedrijven van Colruyt Group fuseerden tot één belangrijke nationale speler. Collivery en Foodinvest kregen een nieuwe naam: Solucious. Het nieuwe foodservicebedrijf wil zich onderscheiden door gebruiksgemak, betrouwbare levering, service dicht bij de klant en transparante prijzen. Solucious telt meer dan 350 medewerkers en bijna 23.000 klanten.

Betrouwbaarheid, service en een persoonlijke relatie

Solucious klinkt Engels, maar is geen bestaand Engels woord. Het is de samentrekking van 'solutions' (oplossingen) en 'delicious' (heerlijk). Solucious biedt smakelijke oplossingen door food-service te leveren. Het woord food-service schrijft het nieuwe bedrijf bewust met een koppelteken. Het bedrijf wil zich niet alleen onderscheiden met zijn assortiment, maar ook de nadruk leggen op zijn service. Het foodservicebedrijf profileert zich als een betrouwbare partner die een persoonlijke en duurzame relatie met zijn klanten opbouwt, in een gemoedelijke sfeer.

Compleet assortiment

Solucious heeft een uitgebreid en kwaliteitsvol assortiment foodservice- en retailproducten: 12.000 referenties in droge voeding, vers en diepvries. Naast nationale merken biedt het foodservicebedrijf ook huismerken van Colruyt Group aan zoals Everyday Selection en Boni Selection. Met Dédicaces Culinaires, Les Jardins d'Adrien, Les Vergers d'Adrien en Aquista heeft Solucious bovendien speciaal ontwikkelde producten op maat van zijn klanten met een scherpe prijs-kwaliteitsverhouding.

Fusie is logische stap

Collivery startte in 1998 met de thuislevering van producten uit het Colruyt-assortiment. Doorheen de jaren verschoof de focus meer naar bedrijven (zonder warme keuken) en kleinere collectiviteiten. Foodinvest werd in 2010 door Colruyt Group overgenomen en leverde voedingsproducten aan

cateraars, groothandel, grootkeukens en de horeca. Door samen te werken, bedongen Collivery en Foodinvest al betere aankoopcondities en realiseerden ze een optimaal assortiment. Ze gebruikten ook al hetzelfde softwareplatform en werkten daardoor op commercieel vlak al geruime tijd samen. Vandaag maken de salesmedewerkers van Collivery en Foodinvest deel uit van één en hetzelfde team binnen Solucious, ook al zijn er 2 sites, in Bornem en Lot.

Primeur op Inspiration 2013

Solucious werd voorgesteld op Inspiration 2013, het voedingsevent van Collivery en Foodinvest. Medewerkers legden in 2 inspirerende filmpjes uit wat Solucious voor hen betekent en hoe ze daaraan bijdragen. Het was de eerste keer dat Collivery en Foodinvest samen een voedingsevent organiseerden. 52 leveranciers stelden hun producten voor en sloegen de handen in elkaar. In 10 culinaire zones creëerden leveranciers samen heerlijke proevertjes rond thema's als Healthy, Trust en Satisfied. Daarnaast was er ook een marktplaats, waar leveranciers afgewerkte producten en non-food presenteerden.





*Het nieuwe logistieke centrum
zal klaar zijn in het voorjaar van 2015.*

Colruyt Group investeert in distributiecentrum in Ath/Lessines

Op 10 september 2013 legde Colruyt Group de eerste steen voor zijn logistieke centrum in Ath/Lessines. Het distributiecentrum (DC) zal vanaf het voorjaar van 2015 op volle toeren draaien. 350 nieuwe medewerkers kunnen er dan meteen aan de slag. Dankzij de investering van 79 miljoen euro kan Colruyt Group verder blijven groeien. Het maakt zo ook zijn engagement waar om zijn activiteiten in Wallonië verder uit te breiden. CEO Jef Colruyt huldigde het bouwterrein in samen met Waals minister-president Rudy Demotte en de Waalse ministers Jean-Claude Marcourt en Philippe Henry.

Hoogtechnologisch

Het nieuwe DC heeft een oppervlakte van 30.000 m² en ligt aan de A8-E429 Halle-Doornik, dicht bij het bestaande distributiecentrum in Ghislenghien. Het DC van Ath/Lessines zal instaan voor de receptie, opslag en verzending van producten met een hoge rotatie. Dat zijn producten zoals dranken, melk, snacks (chips) en wegwerppapier (wc-papier, keukenrollen, servetten). In een eerste fase komt er een hoogbouwmagazijn van 5.000 m² met een opslagcapaciteit van 15.000 palletten op 11 niveaus. Dat magazijn zal grote volumes, zoals palletten met bakken bier, automatisch en semiautomatisch verwerken. Vlak daarnaast komt een klassiek distributiecentrum met een opslagcapaciteit van 13.000 palletten op 5 niveaus. In totaal zal het nieuwe distributiecentrum gemiddeld 200.000 orders per dag kunnen behandelen. Er is ook plaats voorzien voor een retourcentrum en technische ateliers.

Blijven groeien

Deze investering stelt Colruyt Group in staat om te blijven groeien. Door de toenemende verkoop in onze winkels stijgt ook de hoeveelheid goederen die de distributiecentra moeten verwerken. Ondanks

de economische crisis blijft Colruyt Group groeien. Door deze investering kan de firma zich verder ontwikkelen en nieuwe winkels openen. Het logistieke centrum van Ath/Lessines zal de huidige centra ontlasten en ook de efficiëntie en veiligheid verbeteren.

Engagement voor Wallonië

Colruyt Group maakt met dit project zijn engagement waar om zijn activiteiten in Wallonië uit te breiden. Colruyt Group investeert bijna 79 miljoen euro in de bouw. Dat is iets meer dan een vijfde van het budget dat de groep dit boekjaar investeerde. Daarnaast krijgt het nieuwe DC ook 15 miljoen euro steun van de Waalse regering. Het nieuwe DC maakt deel uit van het Orientis-project van het Intercommunale Ontwikkelingsagentschap Ideta. Dit project betekent voor de Waalse autoriteiten een belangrijke stap in het Marshall-plan 2. Dat economische relanceplan moet de industriële ontwikkeling bevorderen en nieuwe banen creëren. 350 extra medewerkers kunnen onmiddellijk in het DC aan de slag. De groep is met bijna 2.500 medewerkers nu al een van de belangrijkste privéwerkgevers in de provincie Henegouwen.



COO Frans Colruyt plantte samen met de Mechelse burgemeester Bart Somers een symbolische spar op de site van de toekomstige hoofdzetel.

Nieuwe hoofdzetel Spar Retail in Mechelen

Spar Retail ontving op 11 oktober 2013 een delegatie van medewerkers, ondernemers en het Mechelse stadsbestuur op de werf van zijn nieuwe locatie in Mechelen. De zelfstandigenorganisatie verhuist in het najaar van 2014 zijn kantoren in Ternat en zijn distributiecentrum in Heist-op-den-Berg naar Mechelen. In de industriezone Mechelen-Zuid komt een kantoorruimte van 6.000 m² en een distributiecentrum van 52.200 m². 670 medewerkers kunnen er meteen aan de slag.

Eén grotere site om te groeien

Op de nieuwe site verdubbelt de kantoorruimte naar 6.000 m². De opslagruimte stijgt van 34.000 naar 52.200 m². De centralisatie op één site van 98.000 m² moet de service, communicatie, samenwerking en kostenefficiëntie ten goede komen. Meer algemeen helpt de verhuis Spar Retail bij de realisatie van zijn strategisch plan en ambities.

Spar Retail wil samen met zijn zelfstandige ondernemers groeien en heeft de ambitie om de beste zelfstandigenorganisatie van België te worden. Om samen te kunnen blijven groeien in een heel competitieve omgeving, is een grotere gecentraliseerde hoofdzetel een belangrijke troef. Dat was met de huidige kantoren in Ternat en het distributiecentrum in Heist-op-den-Berg niet meer mogelijk. Er waren geen uitbreidingsmogelijkheden en de ligging van beide sites was niet ideaal. Spar Retail koos voor Mechelen omwille van de centrale ligging, tussen Ternat en Heist-op-den-Berg en dicht bij de E19. Leveranciers zullen dit weten te appreciëren. Mechelen is bovendien niet ver van Heist-op-den-Berg, waar de meeste medewerkers vandaag werken. Spar Retail doet er alles aan om de verhuis zo vlot mogelijk te laten verlopen voor zijn medewerkers. Zo kan iedereen zich snel thuis voelen in zijn nieuwe werkomgeving.

Kennis en ervaring behouden

De meerderheid van de medewerkers van Spar Retail verhuist mee naar Mechelen. Voor diegenen die niet mee verhuizen, zijn er verschillende begeleidende maatregelen om een andere job binnen Colruyt Group

te vinden. Spar Retail wou dat elke medewerker mee zou verhuizen om alle kennis en ervaring bij elkaar te brengen. In de realiteit is dat spijtig genoeg niet mogelijk. De afstand is voor sommige medewerkers te groot. Spar Retail heeft daar alle begrip voor en is blij dat tot nu toe voor de meeste mensen die niet mee verhuizen een oplossing gevonden werd binnen de firma, via jobrotatie. De zelfstandigenorganisatie kondigde de verhuis al in 2011 aan. Zo kregen de medewerkers ruim de tijd om te beslissen of ze wel of niet mee verhuizen en om uit te kijken naar een andere job. Dat is goed voor hen, maar ook voor de organisatie. Medewerkers worden geleidelijk vervangen en de firma verliest niet te veel kennis en ervaring ineens.

Complex bouwproject

De site in Mechelen is al sinds april 2011 in handen van Spar Retail. De supermarktketen kreeg eind 2012 groen licht om de werken te starten. Het bestaande gebouw op de site werd verbouwd. Een deel van het DC werd afgebroken en er werden ook nieuwe delen opgetrokken. Naast de bouw van een nieuw DC en kantoor zal Spar Retail ook 2 automatisaties implementeren, in het retourcentrum leeggoed en in het rondhaalcircuit groenten en fruit. Het nieuwe centrum zal via warmtekoppeling gedeeltelijk in zijn eigen verwarming en elektriciteit voorzien.



De winkel onderging een make-over op basis van essentiële Colruyt-waarden zoals eenvoud, efficiëntie en dienstbaarheid.

Colruyt Laagste Prijzen lanceert eerste winkel van nieuwe generatie

Eind 2013 ging in Halle de eerste Colruyt-winkel van de nieuwe generatie open. Het is de vierde keer dat de keten zijn winkels grondig vernieuwt. Het nieuwe concept zet de essentie van Colruyt Laagste Prijzen nog sterker in de verf: de laagste prijzen voor elk product op elk moment.

De vernieuwde winkel oogt fris en modern. En klanten winkelen nu nog makkelijker. Aan de veranderingen gingen uitgebreide studies en testen vooraf. De winkel in Halle is een eerste concrete stap in een evolutie. Colruyt Laagste Prijzen verfijnt het concept voortdurend op basis van feedback van medewerkers en klanten. De tweede winkel van de nieuwe generatie opende op 2 april 2014 in Nieuwpoort.

Efficiënt kleurgebruik

Colruyt kiest voor eenvoudig en duidelijk kleurgebruik. Alles wat te maken heeft met imago is oranje, zoals de ingang van de winkel en de ingangen van de versmarkten. Rood geeft prijsverlagingen aan. Grijs is de ondersteunende kleur. Zo is de outfit van de medewerkers lichtgrijs met oranje accenten. De rode prijsetiketten zijn vervangen door prijzen die rood op wit gedrukt zijn. De prijzen zijn ook groter en duidelijker. En bij Extra-korting staat de verrekende prijs op het etiket. Dat maakt vergelijken nog gemakkelijker.

Beenhouwerij als speerpunt

In de open zelfbedieningsbeenhouwerij nemen klanten meteen mee wat ze nodig hebben. Het vlees ligt er voorverpakt in handige porties. Voor tips, speciale wensen of een bijkomende bestelling kunnen ze altijd terecht bij de beenhouwers achter de toonbank. Klanten zien de vakmannen aan het werk en hebben meer contact met hen. De vernieuwde winkel in Halle was ook de eerste die uitpakte met het nieuwe aanbod ongesneden en onverpakt brood. Klanten kiezen er uit 13 soorten brood en beschikken over 3 snijmachines. Meer over het nieuwe broodaanbod op blz. 109.

Producten in de kijker

De vernieuwde winkel wordt met ledlampen verlicht in plaats van met tl-lampen, goed voor een energiebesparing van liefst 30 %. Het licht is gericht op de rekken en niet langer op de gang. De producten spreken daardoor voor zich en het gevoel van ruimte is groter.

Duurzame keuzes

Colruyt behoudt zijn diepvrieskoffers. Er zijn verschillende diepvrieskasten met glazen deuren getest, maar die verbruikten allemaal meer energie dan de gesloten koffers. De productinformatie staat op leeshoogte. De ruimte boven de koffers wordt optimaal benut voor andere producten.

Rolwagentjes vervangen de onderste planken van de rekken in de versmarkt voor groenten en fruit. Dat maakt het voor de medewerkers makkelijker om de producten in de rekken te zetten. En ze hoeven het fruit niet in zware fruitbakken over te zetten, want het fruit blijft gewoon in de originele verpakking. Een luchtgordijn vervangt de vroegere flappen.

Aangepaste kassa's

De kassa's nemen minder plaats in en zijn ook verlaagd. Dat is goed voor de ergonomie van de medewerkers. Bij de kassa's staan geen producten meer te koop. Klanten kunnen hun boodschappen meenemen in stevige en herbruikbare plooidozen. Die zijn gemaakt van eigen kartonafval, wat de cirkel rond maakt.



Babyspeelgoed

DREAMLAND

Babyspeelgoed
De beste kwaliteit
voor uw kindje. Speel
goed dat veilig is!

Het nieuwe Dreamland-huismerk is het goedkoopste in zijn assortiment en biedt betrouwbare kwaliteit.

Dreamland lanceert eigen speelgoedmerk

In het najaar van 2013 lanceerde Dreamland zijn huismerk. De speelgoedexpert maakt zo zijn aanbod overzichtelijker en versterkt zijn imago. De aantrekkelijke prijszetting maakt Dreamland nog competitiever in de speelgoedmarkt.

161 referenties

Het nieuwe Dreamland-speelgoed vervangt de vele kleine importmerken die voordien in de winkel lagen. Dat zorgt voor meer duidelijkheid. Het assortiment telde eind 2013 161 referenties, verdeeld over 4 categorieën: babyspeelgoed, poppen, voertuigen en rollenspelletjes. In de toekomst volgen nog andere categorieën. Het nieuwe huismerk draagt het Dreamland-logo, is het goedkoopste in zijn assortiment en biedt betrouwbare kwaliteit. Alle artikelen dragen het CE-label dat veiligheid garandeert.

Functionele verpakkingen

De nieuwe speelgoedlijn sluit aan bij de merkbelofte van Dreamland: kinderen maximale speelvreugde bezorgen. Noodzakelijke accessoires zoals kleertjes of batterijen

zitten al in de verpakking. Kinderen kunnen dus meteen spelen. Waar mogelijk kreeg de verpakking een extra functie. Er is bijvoorbeeld een pop verpakt in een rugzakje. Daarnaast staan er handige speeltips op de verpakking en ook suggesties om de speelset te verruimen met bijhorend speelgoed.

Coachende rol

Het Dreamland-huismerk helpt ook ouders bij het kiezen van het juiste speelgoed. Voor elke ontwikkelingsfase van een baby ontwikkelde Dreamland een diertje dat uitlegt wat het kind op die leeftijd doet. Die diertjes komen op alle verpakkingen van het babyspeelgoed terug. Zo vinden ouders makkelijk het juiste speeltje voor hun baby.

'Vraag het aan de Sint' is groot succes

De sintcampagne was een groot succes. Dreamland trok 14.700 nieuwe klanten aan en verkocht 23 % meer dan in dezelfde periode vorig boekjaar. Daarnaast verhoogde de speelgoedexpert zijn merkbekendheid, ook door zijn allereerste tv-spot.

Antwoorden via filmpjes

Op vraagtaandesint.be en quevastudemander.be antwoordden de Sint en Zwarte Piet in een twintigtal ludieke filmpjes op vragen waar ouders het vaak moeilijk mee hebben. Heeft de Sint een gsm? Hoe komt de Sint binnen als er een alarmsysteem is? Zit Piet soms vast in de schoorsteen? Alle filmpjes samen werden 240.598 keer bekeken.

Gepersonaliseerde brief

Via de site konden ouders een gepersonaliseerde brief in naam van de Sint laten maken. 7.750 ouders registreerden zich op de website, kozen een vooraf opgemaakte brief en voegden daar zelf een eigen tekstje aan toe. Hun kinderen kregen die gepersonaliseerde sintbrief binnen de week via de post. Dreamland werkte hiervoor samen met Symeta, de print- en documentmanager van Colruyt Group.

6.407 nieuwsgierige kinderen

Kinderen konden via de site ook zelf vragen stellen aan de Sint. En ze deden dat massaal. Dreamland ontving maar liefst 6.407 vragen. Elk kind kreeg binnen de 48 uur een antwoord via e-mail.



Bio-Planet-medewerkers hebben een grondige productkennis en delen die met de klant.

Eerste Bio-Planet-winkel in Wallonië

Eind januari opende de allereerste Bio-Planet van Wallonië de deuren in Nijvel. Het is de elfde winkel van deze keten in België. De winkel telt 16 medewerkers en heeft een oppervlakte van 550 m². Met de nieuwe winkel speelt Bio-Planet in op de groeiende vraag naar biowinkels in Wallonië.

Vraag in Wallonië

Bio-Planet ziet de interesse in biologische en ecologische producten jaar na jaar stijgen. Vandaag denken mensen meer na over waar ze hun geld aan willen uitgeven. Ze vinden het belangrijk om lekker te eten en ze willen weten wat ze eten. Bio is dan een logische keuze. Bio-Planet kreeg al langer de vraag om een filiaal te openen in Wallonië, want ook daar doet biologische voeding het erg goed.

Nabijheid

De keuze voor de eerste locatie viel op Nijvel in Waals-Brabant aangezien dat niet al te ver is van de andere winkels rond Brussel. Daardoor zijn er weinig extra kilometers nodig om de nieuwe winkel te bevoorraden.

Duurzaam groeien

De nieuwe Bio-Planet in Nijvel werd enthousiast onthaald door klanten en kreeg veel media-aandacht. Ook de komende jaren wil de biosupermarkt op een duurzame manier blijven groeien, onder meer door winkels te openen in Vlaanderen en Wallonië. De supermarkt voorziet een drietal openingen per jaar. Op termijn wil Bio-Planet zo'n 30 winkels over heel België, waarvan een tiental in Wallonië.

Voor elke nieuwe winkel zoekt Bio-Planet naar de best bereikbare en toegankelijke locatie. Nieuwe medewerkers krijgen de nodige tijd om hun specifieke vakkennis op te bouwen.

Een ruim aanbod

De winkel is 550 m² groot en heeft een compleet supermarktaanbod van 100 % biologische en ecologische producten: van brood over pasta's en dranken, tot producten voor lichaamsverzorging en schoonmaak. De versmarkt biedt een grote keuze aan seizoensgroenten en -fruit, voorverpakte kazen, zuivel, slaatjes, broodbeleg en bereide gerechten. Aan de bedieningstoog zijn heel wat soorten kazen, veggielekkernijen, vlees en charcuterie beschikbaar.

Degelijke opleiding

Bio-Planet Nijvel telt 16 medewerkers: 11 in de winkel en 5 aan de bedieningstoog. Ze kregen een degelijke opleiding in verschillende andere Bio-Planet-winkels. Zo kunnen ze klanten waardevolle informatie geven, hen de meest geschikte producten aanbieden en een vertrouwensrelatie met hen opbouwen. Dat is nodig, want klanten komen niet toevallig naar Bio-Planet en hebben vaak heel gerichte vragen.





Symeta focust voortaan op mailings, document management, dematerialisatie en gepersonaliseerde klantcommunicatie.

Symeta stopt met offsetdrukwerk

Begin februari kondigde Symeta de intentie tot stopzetting aan van de activiteiten van zijn afdeling offsetdrukwerk. De stopzetting heeft een impact op 108 medewerkers. Symeta doet er alles aan om hen naar een nieuwe baan binnen Colruyt Group te leiden. In de toekomst zet het bedrijf verder in op gepersonaliseerde klantencommunicatie, document management en mailings.

Structurele verliezen

Door de globale economische crisis besparen de klanten van Symeta de laatste jaren op hun budgetten voor massacommunicatie. Daarnaast is er in de sector van het offsetdrukwerk een structurele overcapaciteit, waardoor de prijzen erg onder druk staan. Verder zorgt de opkomst van digitale media voor een bijkomende druk op traditioneel drukwerk. Deze factoren hebben ertoe geleid dat de offsetactiviteiten binnen Symeta de laatste 3 jaar structureel aanzienlijke verliezen maakten.

Symeta focust voortaan op mailings, document management, dematerialisatie en gepersonaliseerde klantencommunicatie. In die markt ziet Symeta een belangrijk groeipotentieel, zowel voor Colruyt Group als andere klanten. Daarover leest u meer op blz. 120.

Begeleiding

De stopzetting van de activiteiten van de afdeling offsetdrukwerk heeft een impact op 108 medewerkers. Symeta zet maximaal in op hertewerkstelling binnen Colruyt Group. 7 medewerkers van de directie Mens&Organisatie zorgen voor de nodige begeleiding. Eerst hebben ze een gesprek met elke betrokken Symeta-medewerker. Daarin wordt nagegaan of de medewerker een duidelijk zicht heeft op zijn of haar competenties, professionele toekomst en mogelijkheden op de arbeidsmarkt.

Wie daar nog geen zicht op heeft, kan rekenen op een trajectbegeleider van het Oriënteringsteam. Die begeleidt de medewerker tot hij een andere job vindt. Dat kan een job binnen Colruyt Group zijn, maar eventueel ook daarbuiten: het belangrijkste is dat de job bij de persoon past.

Om de medewerkers bij hun keuze te helpen, organiseert Mens&Organisatie een jobinformatiemoment.

Leidinggevend van Colruyt Group stellen er de functies en jobmogelijkheden in hun afdelingen voor. Medewerkers uit die afdelingen spreken er over hun job.

Oprechte solidariteit

Binnen Colruyt Group geldt het principe van oprechte solidariteit voor het aanwerven van Symeta-medewerkers. Als er zich voor een functie 2 gelijkwaardige kandidaten aandienen, dan krijgt de Symeta-medewerker voorrang. Verder zal elke betrokken medewerker onder het sociaal plan vallen, zelfs als hij intussen al elders aan het werk is. Colruyt Group moedigt zo solliciteren aan en vermijdt dat mensen het sociaal plan afwachten.

Lange geschiedenis

Op 1 januari 2011 werd Symeta opgericht. De drukkerij Druco fuseerde met one-to-one specialist Mitto en met een deel van Colruyt Group Services (de afdelingen reprografie en dematerialisatie). Druco was sinds zijn ontstaan in 1979 uitgegroeid tot een van de meest performante en modern offsetdrukkerijen op de Belgische markt en stond bekend om zijn grafisch advies van a tot z. Gedreven door vakmanschap en innovatie speelde Druco in op de opkomst van digital printen en op de wens van zijn klanten om meer gepersonaliseerd en multichannel te communiceren. Daardoor verschoof de focus van 'drukwerk' naar 'de juiste boodschap naar de juiste person, via het juiste kanaal en op het gewenste tijdstip'. Vanuit die visie kwam ook de samenwerking tot stand met Mitto, de one-to-one specialist die in 2009 werd overgenomen door Colruyt Group. Niet veel later werden ook de afdelingen centrale reprografie en dematerialisatie (scannen en archiveren van inkomende documenten) toegevoegd.



Het nieuwe logo heeft de vorm van een levensboom en bestaat uit vogeltjes, hartjes, een nestje en een bijtje.

Dreambaby staat nog meer op eigen benen

Begin 2014 lanceerde Dreambaby haar nieuwe logo en het eigen huismerk Dreambee. Bovendien pakte de babyspecialist van Colruyt Group ook uit met een eigen community: dreambaby². Die grote veranderingen helpen Dreambaby om zich nog beter in de markt te positioneren: een babyspecialist met de service van een boetiek en het ruime aanbod en de scherpe prijzen van een winkelketen. Dreambaby wil zo nog beter tegemoet komen aan de noden van haar klanten.

Lancering nieuw logo

Dreambaby is een babyspecialist die zwangere vrouwen helpt goed als mama van start te gaan. Toekomstige mama's zitten immers met heel wat vragen, maar worden tegelijkertijd overstelpt door een overvloed aan informatie en goedbedoelde adviezen. Dreambaby helpt hen om de juiste keuzes te maken, door zijn service in de winkels, maar ook via het huismerk Dreambee en de dreambaby²-community. Daardoor maakt de babyspecialist de relatie met haar doelgroep nog hechter.

Samen ontworpen met doelgroep

Dreambaby ontwierp het logo samen met haar doelgroep in 2 co-creatieworkshops. 10 Franstalige en 10 Nederlandstalige aanstaande en kersverse moeders, zowel klanten als niet-klanten, brainstormden samen met medewerkers van Dreambaby over de positionering, de identiteit en de waarden van de babyspecialist. Ze gaven aan welke waarden, termen, kleuren, symbolen, producten, types klanten en lettertypes ze met Dreambaby associeerden. Binnen dat gemeenschappelijke kader werkte Dreambaby het nieuwe logo vervolgens uit.

Vorm van een levensboom

Het nieuwe logo heeft de vorm van een levensboom en straalt klasse en warmte uit. De levensboom bestaat uit verschillende elementen: vogeltjes, hartjes, een nestje en een bijtje. Die elementen stralen de 4 criteria uit die Dreambaby vastlegde voor het nieuwe logo: 'mooi in eenvoud', 'zorgzame coach', 'zachte zekerheid' en 'fiere duidelijkheid'. Het logo ondersteunt zo de marktpositionering van Dreambaby als zorgzame coach.

Verzelfstandiging

Het nieuwe logo is ook een gevolg van de verzelfstandiging van Dreambaby. De babyspecialist komt meer en meer los van Dreamland, de speelgoedexpert van Colruyt Group. Dreambaby opent over het hele land steeds meer eigen winkels, die niet langer geïntegreerd zijn in een Dreamland-winkel. Het nieuwe logo is daarnaast ook beter geschikt voor digitale toepassingen.

Dreambee: eigen huismerk

Het nieuwe huismerk Dreambee ondersteunt mee de marktpositionering van Dreambaby als babyspecialist. Dreambee staat voor kwaliteit tegen een scherpe prijs en richt zich op (toekomstige) mama's die voor baby's van 0 tot 2 jaar een unieke en betaalbare uitzet willen samenstellen. Het assortiment bevat 360 artikelen verdeeld over 6 categorieën: Baby op stap, Baby in de auto, Baby slaapt, Baby's verzorging, Baby eet en drinkt en Baby speelt. Zo biedt het huismerk alles aan, gaande van kledij, accessoires en buggy's tot badjes. Het overkoepelende thema van de eerste collectie is 'circus'.

Mix & match

Een aantal kleuren, patronen en figuren komen terug in 2 assortimenten. Het ene gamma heeft neutrale basiskleuren, het andere is trendy en aanvullend. De kleuren en figuren van elke combinatie gaan altijd perfect samen en vormen een uniek en stijlvol geheel: het mix&match-principe. Klanten kunnen zo creatief combineren en persoonlijke accenten leggen. In de winkel kunnen klanten kleurencombinaties en motieven combineren via een inspiratiezuil met beweegbare schuiven. Dreambaby coacht hen op die manier bij het samenstellen van de ideale outfit.



De inspiratiezuil helpt klanten om de ideale outfit samen te stellen.



Dreambee vergroot de merkbekendheid van Dreambaby en verhoogt de aantrekkelijkheid voor potentiële klanten.

dreambaby²: eigen klantencommunity

Dreambaby², zo heet de eigen community van Dreambaby. Met een online platform, een magazine en een lidkaart wil de babyspecialist haar klanten inspireren, informeren en coachen, en tegelijkertijd door hen geprikkeld worden. De babyspecialist richt zich tot 3 doelgroepen: zwangere vrouwen, mama's met een baby en mama's met een peuter. Die kunnen in de community terecht met al hun vragen én tips. Dreambaby²-leden genieten bovendien voordelen en kortingen en kunnen deelnemen aan wedstrijden. Klanten kunnen online lid worden of aan de dreambaby²-kiosk in de winkels. Na 3 maanden telde dreambaby² al 23.000 leden.

dreambaby2.be

De website dreambaby2.be is de online place to be voor (toekomstige) mama's en hun partners. Die vinden op de website betrouwbare informatie en delen er ervaringen, tips en tricks met andere ouders en experts. Dreambaby-medewerkers starten er conversaties, plaatsen er artikels uit het magazine en verwijzen ook naar de webshop dreambaby.be. De site heeft 7 hoofdthema's: voeding, opvoeding, ontwikkeling, familie, welzijn, actief & vrije tijd en zwangerschap.

dreambaby²-magazine

Het dreambaby²-magazine is een tweemaandelijks blad van 52 pagina's voor en door moeders. Het magazine gaat dieper in op thema's en vragen die op dreambaby2.be en op de Facebook-pagina van Dreambaby leven. Dreambaby-klanten bepalen mee de inhoud. Artikels worden bijvoorbeeld aangevuld met quotes van ouders of ingezonden foto's. Het dreambaby²-magazine is te koop bij Dreambaby, Dreamland, Colruyt Laagste Prijzen en OKay voor 2,5 euro. 90.000 klanten ontvingen het eerste nummer in hun bus.

Ledenvoordelen

De dreambaby²-lidkaart biedt verschillende voordelen. Eerst en vooral krijgen leden vptoeegang tot de online community dreambaby2.be. Daarnaast genieten ze kortingen op Favoriet!-artikelen. Dat zijn 5 artikelen waarop Dreambaby een maand lang 15 % korting geeft. En ze krijgen het dreambaby²-magazine 4 keer gratis in de bus. Leden profiteren bovendien van partnervoordelen, zoals korting bij Colruyt Laagste Prijzen. En ze kunnen meedoen aan exclusieve wedstrijden. In het eerste nummer konden leden bijvoorbeeld meedoen aan een wedstrijd met als prijs: een foto van hun baby of peuter op de cover van het volgende nummer.

23.000
dreambaby²-leden





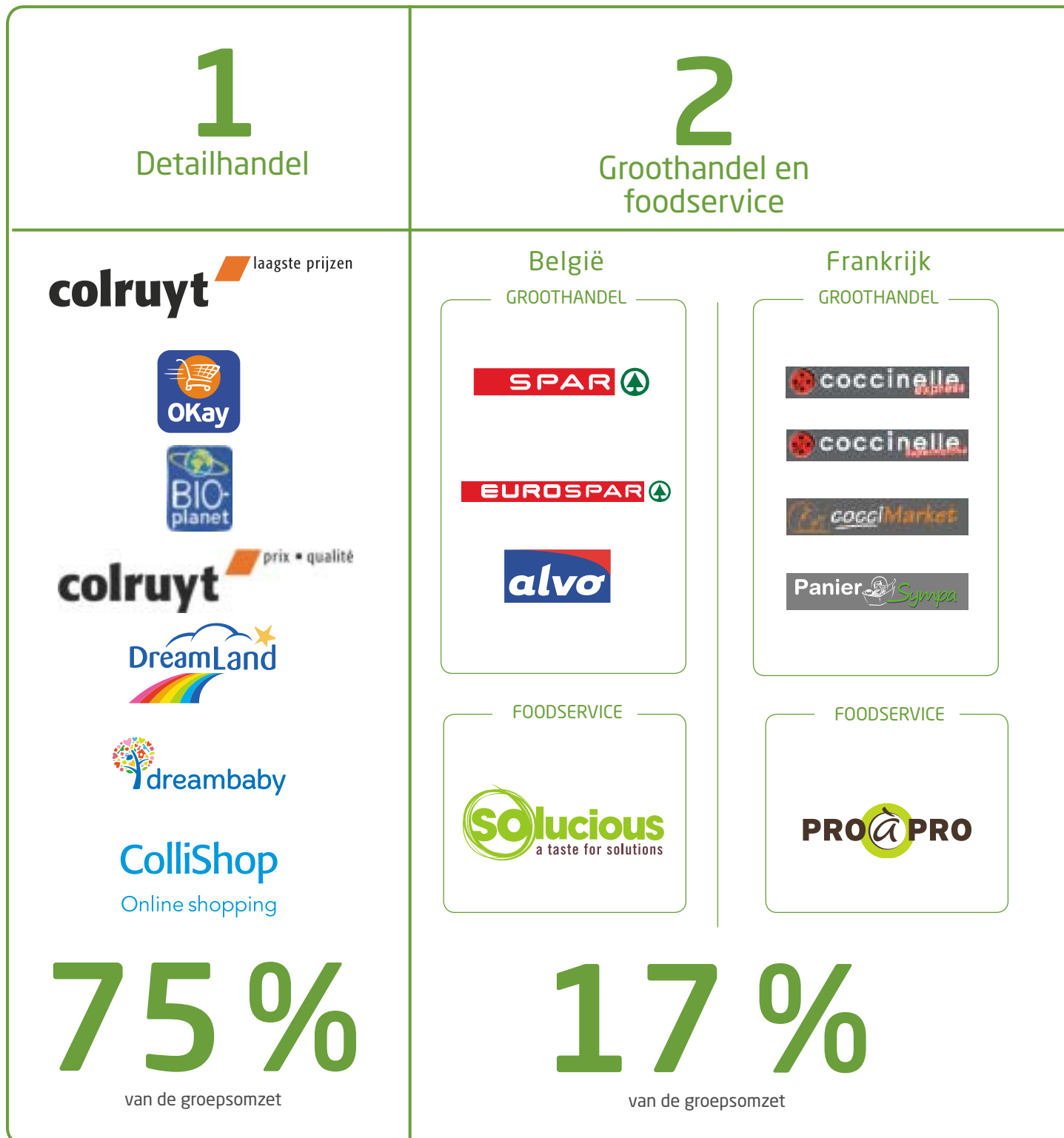
03

Activiteiten

Overzicht.....	86
Detailhandel	88
Groothandel en foodservice	110
Overige activiteiten	118
Corporate activiteiten	125
Bijlagen	130

Activiteiten

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



3
Overige
activiteiten

4
Corporate
activiteiten

DATS 24



Participaties

8 %

van de groepsomzet

De corporate activiteiten omvatten: alle ondersteunende diensten, waaronder Business Processen en Systemen, Centrale Administratie, Financiën, Milieu, Mens & Organisatie, Corporate Marketing, Communicatie en Techniek & Immobiliën.

Geografische opdeling

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

België: alle activiteiten

Luxemburg: retail, herverzekeringsmaatschappij

Frankrijk: retail, groothandel, foodservice, DATS 24

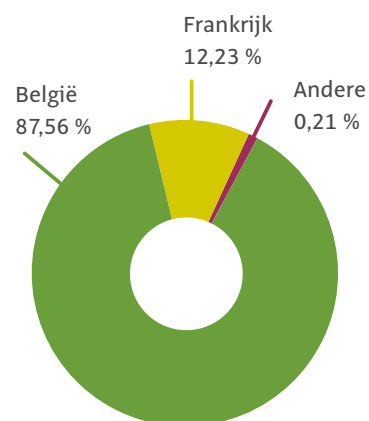
Franse overzeese gebieden: groothandel en foodservice

India: eigen informatica-afdeling

Hongkong: eigen aankoopondersteuning

De lijst van alle in de consolidatie opgenomen vennootschappen is terug te vinden in toelichting 8.34 van het financiële deel.

Omzet volgens geografische opdeling :



1. Detailhandel

Detailhandel vertegenwoordigt alle verkopen vanuit de winkelformules van Colruyt in België en Frankrijk, OKay en Bio-Planet alsook van de gespecialiseerde non-foodformules Dreamland, Dreambaby en Collishop. Deze activiteiten realiseerden het afgelopen boekjaar een omzetsijging van 3,6 % tot 6.534,6 miljoen euro.

1.1. Colruyt Laagste Prijzen

Colruyt Laagste Prijzen is de supermarkt die de laagste prijs biedt voor elk product, op elk moment. De winkelketen onderscheidt zich door een no-nonsensediscountaanpak en zijn bekwame en gediensstige medewerkers die elke dag opnieuw hun vakkenis en liefde voor het product doorgeven aan klanten. Colruyt Laagste Prijzen richt zich vooral op gezinnen met kinderen die bewust met hun centen omgaan en hun boodschappen op een efficiënte en rationele manier organiseren. De supermarkt staat bekend voor zijn efficiënte werkmethodes, sobere winkelrichting en zuinige energiehuishouding.

Al meer dan 35 jaar biedt Colruyt Laagste Prijzen consequent en transparant de laagste prijzen voor nationale merken, huismarken en discountmerken. De winkelketen volgt daarvoor elke dag opnieuw nauwgezet de prijzen en promoties van andere winkels op. Dagelijks noteren medewerkers meer dan 62.000 prijzen in winkels over heel het land. Het Service Center Prijzen verrekent daarna alle prijzen, aanbiedingen en promoties van de concurrentie. Is een product ergens anders toch goedkoper? Dan verlaagt Colruyt Laagste Prijzen zijn prijs in de omliggende winkels.

De supermarkt vergelijkt altijd producten van hetzelfde kwaliteits- en prijsniveau. Colruyt Laagste Prijzen legt de prijzen van zijn discountmerk Everyday Selection naast die van de goedkoopste producten van de concurrentie. De prijzen van Boni Selection vergelijkt het met die van de huismarken van de concurrenten en nationale merken worden met nationale merken vergeleken.

Boven op de laagste prijzen profiteren klanten via de Extra-kaart gemiddeld nog eens van meer dan 3 % bijkomende korting. In de gepersonaliseerde boodschappenfolder 'Selectie voor u' vinden meer dan 1,6 miljoen klanten elke 2 weken een gepersonaliseerde selectie aanbiedingen op basis van hun aankoopgedrag. Klanten maken graag gebruik van de kortingen en sparen zo enkele euro's per kasticket uit.

Colruyt Laagste Prijzen speelt voortdurend in op de noden en verwachtingen van zijn klanten en past in functie daarvan zijn assortiment aan.

De supermarkt focust daarbij op zaken als eenvoud, vakmanschap en transparantie. Daarnaast maakt de winkelformule het verschil met speerpunten als prijs, kwaliteit en duurzaamheid. Colruyt Laagste Prijzen communiceert daarover uitgebreid in de winkels, via folders en in media.

colruyt laagste prijzen

- **Geboortjaar:**
1976
- **Omzet:**
5.356,2 miljoen euro (+ 2,4 %)
- **Aantal winkels:**
234 (inclusief 2 in Luxemburg)
- **Gemiddelde winkeloppervlakte:**
1.500 m²
- **Gemiddeld aantal referenties:**
7.600 food
5.800 non-food
- **Aantal medewerkers in VTE:**
16.187 (+ 606) (1)
- **Baseline:**
Laagste prijzen
- **Website:**
colruyt.be

(1) medewerkers tewerkgesteld in de winkels, distributiecentra en in de administratieve diensten voor de verkoop

IDENTIKIT

Door de uitdagende marktomstandigheden was het geen gemakkelijk boekjaar. In een moeilijk economisch klimaat kwamen de marges onder druk te staan door een ware promotieslag onder de supermarktketens. Die hevige concurrentie wordt gevoed door een negatief consumentenvertrouwen en het feit dat klanten minder uitgeven. Colruyt Laagste Prijzen blijft daarom inzetten op zijn laagsteprijzenstrategie en breidt zijn winkelnetwerk verder uit.



Klanten kunnen bij Colruyt Laagste Prijzen altijd rekenen op bekwame en dienstbare medewerkers.

Per einde boekjaar telde Colruyt Laagste Prijzen 232 winkels in België en 2 in Luxemburg. De totale verkoopoppervlakte bedroeg 373.266 m². 4 nieuwe winkels gingen tijdens dit boekjaar open. 15 filialen werden vernieuwd of vergroot. 3 winkels waren bij het afsluiten van dit boekjaar gesloten wegens verbouwwerken.

Promotieslag

De Colruyt-winkels in België en Luxemburg realiseerden een omzet van 5.356,2 miljoen euro, een stijging met 2,4 % ten opzichte van vorig jaar. Die groei is toe te schrijven aan een uitbreiding van de verkoopoppervlakte, de groei van de winkels en een toename van het aantal klanten. Het marktaandeel bedroeg 26,01 % in het kalenderjaar 2013. De winkelketen mag terugblikken op een sterke eerste helft van het jaar. Vanaf de tweede jaarhelft vertoonde het marktaandeel een lichte daling. Daarnaast had de kalender ook een impact op het zakencijfer. Pasen viel tweemaal buiten de verslagperiode. Na de eindejaarsperiode is het paasweekend de periode met de meeste omzet. In het eerste kwartaal waren de brutomarges stabiel tot

licht stijgend, maar vanaf de maand augustus kwamen ze onder druk te staan. Colruyt Laagste Prijzen kon de stijging van de aankooprijzen niet doorrekenen aangezien het consequent vasthield aan zijn laagsteprijzenstrategie. Dit leidde tot een daling van de brutowinstmarge in vergelijking met vorig boekjaar.

De foodretailmarkt kromp voor het eerst in 25 jaar en er was de intrede van een nieuwe marktspeeler. Daarnaast wijzigde ook het consumptiepatroon door een daling van de gemiddelde koopkracht. Klanten houden de vinger op de knip voor voedingsuitgaven: ze gaan minder frequent naar de supermarkt en kopen meer goedkopere producten van onze discountmerken. Die factoren zorgden voor een verscherpte concurrentie tussen winkelketens, vooral op het gebied van promoties. Colruyt Laagste Prijzen reageerde op die competitievere markt door zijn laagsteprijzenpolitiek nog beter in de verf te zetten en zal dat ook in de toekomst blijven doen. Door de laagste prijzen aan te bieden, komt de supermarkt bovendien tegemoet aan het gewijzigde consumptiepatroon.

De laagste prijzen

Colruyt Laagste Prijzen is volgens eigen berekeningen aanzienlijk goedkoper dan andere Belgische winkelketens. Ook uit prijzenstudies blijkt dat Colruyt Laagste Prijzen de goedkoopste supermarkt is. Klanten zien via de prijsbarometer op de Colruyt-website hoe groot het prijsverschil is tussen hun Colruyt-winkel en de andere winkels in de streek. De supermarktrapporten van GfK tonen bovendien aan dat het merendeel van de consumenten dit weet. Colruyt Laagste Prijzen scoort daarin het sterkst qua vriendelijkheid, versafdeling en kwaliteit, en blijft met voorsprong de voordeligste. Verder blijkt uit eigen studies dat Colruyt Laagste Prijzen helemaal niet duurder is dan de winkelformules in Nederland.

Kostenefficiënt

Colruyt Laagste Prijzen heeft continu aandacht voor kostenefficiëntie. In een uitdagende markt is die constante focus op een efficiënt beheer en een goede controle van de kosten extra belangrijk. Colruyt Laagste Prijzen zet mensen en middelen zo adequaat mogelijk in en blijft tegelijkertijd investeren in kwaliteitsverbetering, opleidingen voor zijn mensen en optimalisaties van processen en organisatiestructuren. Colruyt Laagste Prijzen blijft ook inzetten op automatisatieprojecten zoals in het nieuwe distributiecentrum in Ath/Lessines. Daarnaast worden in de nabije toekomst de logistieke processen van Colruyt Laagste Prijzen en OKay ontkoppeld om de businessactiviteiten verder te verzelfstandigen.

In het komende boekjaar krijgen alle winkelmedewerkers een 'persoonlijke digitale assistent' (pda) ter beschikking. Met die zakcomputer en barcodescanner wil Colruyt Laagste Prijzen de klanten nog beter van dienst zijn, de werkprocessen verder optimaliseren en het werk aangenamer maken. Dankzij de pda zijn er minder verplaatsingen nodig en wordt er heel wat tijdswinst geboekt.

Tweede winkel in Luxemburg

In september 2013 opende Colruyt Laagste Prijzen een tweede winkel en een distributiecentrum (DC) in het Groothertogdom Luxemburg. De winkel in Gasperich, vlak bij de stad Luxemburg, beantwoordt aan het groeiende aantal Luxemburgse klanten. Het DC op de site in Gasperich heeft een oppervlakte van 800 m² en stockeert uitsluitend regionale voedingsproducten.

Met een eigen magazijn kan Colruyt Laagste Prijzen die winkels bovendien sneller bevoorraden en versterkt het zijn aanwezigheid in het Groothertogdom. De opening van een derde Luxemburgs filiaal in Sanem is gepland voor eind 2014.

Boni Selection

Colruyt Laagste Prijzen startte tijdens dit boekjaar met de uitrol van Boni Selection. Het nieuwe huismerk vervangt op termijn meer dan 50 vroegere huismerken van Colruyt Group. Boni Selection verhoogt het onderscheid tussen de 3 merklagen: nationale merken, huismerken en discountmerken. Elke merklaag garandeert een andere kwaliteit en ook prijs. De uitrol van Boni Selection wordt in het voorjaar van 2015 afgerond. Lees hierover meer op blz. 59.

Nieuwe generatie winkels

In november 2013 stelde Colruyt Laagste Prijzen zijn eerste winkel van de nieuwe generatie voor. Het filiaal in Halle werd helemaal vernieuwd en zit in een modern jasje. Met de nieuwe generatie wil de supermarkt nog meer uiting geven aan zijn essentie: laagste prijzen, eenvoud, efficiëntie en dienstbaarheid. De nieuwe generatie is een uniforme winkelbeleving zonder daarbij de discountbasis te verloochenen. Colruyt Laagste Prijzen zal het concept het komende boekjaar verder verfijnen op basis van feedback van medewerkers en klanten. Lees meer over de nieuwe generatie winkels op blz. 73.



Alle winkelmedewerkers krijgen een persoonlijke zakcomputer.

Zelfbedieningsbeenhouwerijen

De komende 2 tot 3 jaar vervangt Colruyt Laagste Prijzen in zijn winkels de traditionele beenhouwerijen met bestelformulieren door beenhouwerijen met zelfbediening. In die open zelfbedieningsbeenhouwerijen zien klanten hoe beenhouwers het ruime aanbod aan kwaliteitsvlees zelf verwerken. Colruyt-beenhouders zijn gepassioneerd door hun stiel en focussen op fierheid en vakmanschap. In de koeltoog ligt het vlees verpakt in handige porties. Klanten zien meteen de hoeveelheid en de prijs en nemen gewoon mee wat ze nodig hebben. Daarnaast kunnen ze beenhouders ook makkelijk aanspreken voor tips, vragen of speciale wensen.

Het vlees in de Colruyt-winkels komt van Vlevico. Het vleesverwerkende bedrijf van Colruyt Group is een unieke troef voor de supermarktketen. Om die meerwaarde in toekomst verder te kunnen inspelen, breidt Vlevico begin 2016 zijn capaciteit uit met de bouw van een nieuwe productiesite.

Veggie en bio

Klanten kopen steeds meer vegetarische en biologische producten. Consumenten kiezen voor veggie of bio omdat ze op zoek zijn naar variatie, om gezondheidsredenen of uit respect voor het milieu of het dierenwelzijn. Om aan die stijgende vraag te voldoen, breidt het assortiment vegetarische en bioproducten uit van de huisk merken Boni Selection en Bio-time.

Onverpakt vers brood

Vanaf de zomer van 2014 zullen alle Colruyt-winkels een dertiental niet-gesneden dagverse broden aanbieden. Vandaag bieden bijna 170 Colruyt-winkels al kwaliteitsvolle broden aan die klanten zelf kunnen versnijden. Door zijn assortiment verse broden verder uit te breiden, wil Colruyt Laagste Prijzen nieuwe klanten aantrekken en extra service aan zijn trouwe klanten bieden. De winkelketen richtte hiervoor samen met Bakkerij Roelandt een nieuwe bakkerij op: Roecol. Beide partijen participeren daarin voor 50 %. Lees meer over Roecol op blz. 109.

Colruyt Mobile

Colruyt Laagste Prijzen stopte na balansdatum, meer bepaald op 1 juli 2014, met Colruyt Mobile, zijn service voor mobiele telefonie. De gsm-service met herlaadkaarten werd in november 2011 gelanceerd en onderscheidde zich door zijn laagsteprijsgarantie, een transparant aanbod en een sterke dienstverlening.

Colruyt Laagste Prijzen verkende de mogelijkheden van de mobiele telefonie markt in zijn blijvende zoektocht naar groei. Maar de winkelketen moest vaststellen dat het onvoldoende impact heeft op cruciale parameters op het gebied van technologie en prijspromotie om zijn merkbelofte van laagste prijzen te kunnen blijven aanbieden. Colruyt Mobile-klanten werden persoonlijk op de hoogte gebracht van de stopzetting en konden automatisch overschakelen naar Mobistar.

Lekker Koken

In januari 2014 lanceerde het team Lekker Koken van Colruyt Laagste Prijzen de campagne 30 Jaar Pottenkijken. Met de campagne wil Colruyt Laagste Prijzen verder in verbinding blijven gaan met zijn klanten. Het doel is de favoriete Colruyt-recepten van klanten en medewerkers te verzamelen door hen uit te nodigen mee te schrijven aan het 30ste kookboek. Dat komt in het najaar van 2014 uit. Het 'Lekker Koken'-team inspireert sinds het begin van de jaren 80 klanten met eenvoudige recepten die snel klaar te maken zijn. Het eerste videorecept werd in 1984 in de winkels uitgezonden. Colruyt Laagste Prijzen heeft sindsdien 29 kookboeken uitgegeven en 3,5 miljoen exemplaren verkocht. De culinaire website bevat een databank met 5.000 recepten.

Colruyt Group Academy

Colruyt Laagste Prijzen werkt intens samen met Colruyt Group Academy, het uitgebreide vormings- en opleidingsaanbod van Colruyt Group. De supermarktketen deelt via workshops, over onder meer whisky en wijn, zijn productkennis en vakmanschap en houdt zo voeling met zijn klanten.

Voortgaan op zijn elan

Colruyt Laagste Prijzen verwacht ook in het komende boekjaar hevige concurrentie in een verder krimpende markt. De omzet en marge zullen onder druk blijven staan. Het verhoogde consumentenvertrouwen weerspiegelt zich voorlopig nog niet in het aankoopgedrag. Colruyt beantwoordt deze moeilijke marktsituatie door voort te gaan op zijn elan. De winkelketen opent gestaag 3 à 4 winkels per jaar en blijft focussen op zijn laagsteprijzenstrategie. De supermarkt ziet in België een potentieel van een dertigtal bijkomende winkels. Daarnaast blijft Colruyt Laagste Prijzen de gemiddelde verkoopoppervlakte van zijn bestaande winkels uitbreiden naar 1.800 m². Het is ook nog steeds de bedoeling om de gemiddelde winkelomzet per m² op te drijven.

Collect&Go

Colruyt Laagste Prijzen startte in 2000 met de afhaalservice Collect&Go. Klanten kunnen 24 uur op 24, 7 dagen op 7, kiezen uit het Colruyt-assortiment en zijn gegarandeerd zeker van de laagste prijs online. Klanten reserveren hun boodschappen online via de computer of smartphone en halen ze de volgende dag af in een van de 150 afhaalpunten, waarvan 2 in Luxemburg. 3 afhaalpunten zijn niet aan een Colruyt-winkel gelegen. Colruyt Laagste Prijzen is overtuigd van het naast elkaar bestaan van klassiek en online winkelen.

Collect&Go zet in op de combinatie van rondhalen in de winkel en centrale aanlevering vanuit een logistiek centrum in Zaventem. De meeste reservaties worden in de winkelpunten klaargezet door winkelmedewerkers. E-Logistics, een nv van de groep die vanuit Zaventem logistiek verzorgt, neemt de andere reservaties voor zijn rekening.

Omzet verdubbelen

Colruyt Laagste Prijzen zet de komende jaren verder in op Collect&Go en blijft tegen een snel tempo afhaalpunten openen. Het is de bedoeling om de omzet de komende 3 tot 5 jaar te verdubbelen. De online markt wordt steeds groter en de omzet en het aantal klanten van Collect&Go groeien gestaag. Bovendien is het gemiddelde kassaticket hoger dan dat van een klassiek winkelbezoek.

Aangezien consumenten steeds sneller en efficiënter boodschappen willen doen, splitste Collect&Go in mei 2014 zijn afhaalvensters op. Klanten duiden nu zelf een vast uur aan bij hun reservatie en kiezen er niet langer voor om in de voor- of namiddag af te halen. Op deze manier wordt filevorming vermeden, kunnen meer klanten hun reservaties komen halen en kunnen de winkel en beenhouwerij efficiënter werken.

Tweede DC

Om de groei en de stijging van het aantal online reservaties op te vangen, opent in het najaar van 2014 een tweede distributiecentrum voor Collect&Go, naast het bestaande DC in Zaventem. Dit nieuwe DC in Erpe-Mere zal 650.000 reservaties per jaar afhandelen. Met een tweede DC aan de andere kant van de Brusselse ring, kan Collect &Go de toelevering in het westen van het land beter verzorgen en beter en efficiënter tegemoet komen aan de noden van klanten.



Het aantal Collect&Go-klanten groeit gestaag.

Reserveren via smartphone

Klanten sturen al iets meer dan 13 % van hun reservaties door via de Collect&Go-app voor smartphones. 20 % van de nieuwe klanten registreert via de app. In juli 2011 was Colruyt Laagste Prijzen de eerste winkelketen met een smartphone-applicatie om boodschappen te reserveren.

Eerste drive-afhaalpunt

Eind januari 2014 opende Colruyt Laagste Prijzen het eerste drive-afhaalpunt van Collect&Go in België. Klanten hoeven niet uit te stappen als ze hun boodschappen afhalen. Winkelmedewerkers laden hun boodschappen in en betalen gebeurt elektronisch. Colruyt Laagste Prijzen blijft in de toekomst experimenteren met zulke afhaalpunten.



Collectandgo.be

Het volledige assortiment food (ook vers, vlees en diepvries) en een selectie non-food van Colruyt Laagste Prijzen. Klanten reserveren online en via smartphone. Afhalen gebeurt bij een van de 150 afhaalpunten.

Wijn.colruyt.be

Meer dan 1.000 Klassewijnen boven op het winklassortiment. Binnen de 3 werkdagen geleverd bij Colruyt Laagste Prijzen.

Beenhouwerij.colruyt.be

Na online reservatie haalt de klant vanaf de volgende dag zijn vlees af aan de winkelbeenhouwerij. Drukbezochte site tijdens de feestperiodes.

Colruyt.fujiprint.be

Fuji drukt digitale foto's af op tal van dragers: albums, canvas, wenskaarten, muismatten, T-shirt's ... Af te halen in een Colruyt-winkel naar keuze.

Colruyt.be > Single-maltwhisky's

Ruim 80 single malts voor de laagste prijs, voornamelijk uit Schotland, maar ook uit Ierland, Japan, de VS, India ... 3 dagen na reservatie af te halen bij Colruyt Laagste Prijzen.

Internationale aankoopvereniging

Colruyt Group is begin 2014, samen met de onafhankelijke distributeurs REWE (Duitsland), Conad (Italië) en Coop (Zwitserland), met een nieuw strategisch Europees verbond van start gegaan onder de naam CORE.

Door de participatie in een Europese alliantie kan Colruyt Group de consument toegang bieden tot de breedst mogelijke waaier van producten voor de laagste prijzen. Daarnaast is de groep zo ook beter gewapend tegen de groeiende concurrentie in Europa en de toenemende internationalisering van de voedingsindustrie. Het bedrijf wisselt knowhow uit en drukt de logistieke kosten. Tegelijk bouwt het CORE-management sterke internationale partnerships uit en krijgen leveranciers aantrekkelijke groeiperspectieven. CORE is aanwezig in 18 Europese landen met zowat 20.000 verkooppunten. De 4 onderling

onafhankelijke distributiegroepen realiseerden in 2013 samen een omzet van 88 miljard euro, goed voor een gezamenlijk marktaandeel in Europa van ongeveer 6,7 %.

Vanaf januari 2015 wordt ook de Franse coöperatieve retailgroep Système U lid van CORE. De komst van Système U zal het partnership en de samenwerking van de alliantie versterken. Met Système U zal CORE actief zijn in 18 Europese landen en 23.000 winkels tellen.



1.2. OKay en Bio-Planet

De buurtwinkels van OKay en de gespecialiseerde biowinkels van Bio-Planet behaalden het afgelopen boekjaar een omzetsijging van 11,9 % tot 594,0 miljoen euro.

1.2.1. OKay

OKay is de buurtwinkelformule van Colruyt Group. Het gemak van de klanten staat er centraal. Dankzij de ligging in dorps- en gemeentekernen hoeven de klanten geen lange afstanden af te leggen en vermijden ze files. Ook de ruime openingsuren en makkelijk ingerichte parkings maken de winkels heel toegankelijk.

Naast winkelgemak is ook prijs een belangrijk gegeven in het buurtwinkellandschap. Consumenten kijken ook dicht bij huis naar lage prijzen. OKay speelt daarop in en garandeert de laagste prijzen in de buurt. Vindt een klant toch een lagere prijs, dan krijgt hij het verschil terugbetaald en past OKay de prijs onmiddellijk aan.

De compacte winkels (400 à 650 m²) hebben een logische indeling en een overzichtelijk gepresenteerd assortiment. OKay biedt een uitgekiende mix van nationale merken, huismerken en discountmerken. Het uitgebreide aanbod verse producten is goed voor een belangrijk deel van de omzet.



- **Geboortjaar:**
1998
- **Gezamenlijke omzet OKay en Bio-Planet:**
594,0 miljoen euro (+ 11,9 %)
- **Aantal winkels:**
98 (inclusief 1 OKay Compact)
- **Gemiddelde winkeloppervlakte:**
400 à 650 m²
- **Gemiddeld aantal referenties:**
6.400
- **Aantal medewerkers in VTE:**
1.327 (+ 136)
- **Baseline:**
Snel, goedkoop en makkelijk boodschappen doen
- **Website:**
okay.colruytgroup.be

IDENTIKIT



OKay-medewerkers hechten veel belang aan klantvriendelijkheid.

Maar liefst 10 nieuwe OKay-vestigingen kwamen er het afgelopen boekjaar bij. Tel daarbij de eerste plaats in het GfK-zomerrapport en het succes van de eerste OKay Compact, en het is duidelijk dat OKay op een goede koers zit.

10 nieuwe OKay-winkels in 2013-2014

10 nieuwe winkels

OKay opende het voorbije boekjaar 10 nieuwe winkels. Dat is het hoogste aantal sinds het ontstaan van de keten en een mooi resultaat in een uitdagende markt. De nieuwe vestigingen liggen in Aubel, Huizingen, Meerhout, Schilde, Zandhoven, Sint-Job-in-'t-Goor, Veerle, Retie, Landegem en Lovendegem. OKay stemt de keuze van nieuwe locaties altijd af op de verkooppunten van de andere winkelformules in de groep.

De globale winkeloppervlakte breidde ook uit door de verbouwing van de winkel in Crisnée en de verhuis van de winkel in Roeselare. Beide hebben nu een oppervlakte van 650 m².

In totaal kwam er 6.477 m² nieuwe winkeloppervlakte bij. Het boekjaar sluit af met 98 OKay-winkels.

Stijging van omzet en rentabiliteit

Door de nieuwe winkels te openen en door de doorgroei van de bestaande winkels kan OKay dit boekjaar uitpakken met een omzetstijging van 10 %. De groei werd mee ondersteund door de klantenkaart. Dankzij de promoties die eraan gekoppeld zijn, is OKay nog aantrekkelijker als buurtwinkel.

Door efficiënt met kosten om te springen, slaagt OKay erin om de rentabiliteit evenredig met de omzet te laten groeien.

10 % omzetstijging in de OKay-winkels

Succesvolle OKay Compact in Elsene

Het voorbije boekjaar bleek ook een succes voor de eerste OKay Compact-winkel in Elsene. De kleine buurtwinkel in het hart van de grootstad doet het goed bij een publiek dat te voet of met de fiets boodschappen doet.

Waarderingscijfers

In de zomer van 2013 stond OKay voor het eerst op nummer een in het zomerrapport van onderzoeksbureau GfK België. Zowel voor netheid, versafdeling als kwaliteit kregen de OKay-winkels de beste score. Aan de halfjaarlijkse tevredenheidsenquête nemen telkens 5.000 consumenten deel.

Vooruitzichten

Ook volgend boekjaar wil OKay verder nieuwe winkels openen en zal daarmee de kaap van 100 winkels ruimschoots overschrijden. Een aantal van die nieuwe vestigingen komt in Wallonië, want daar wil de keten zijn clusters versterken. Daarnaast voorziet OKay ook nieuwe filialen van de OKay Compact-formule.

Om deze groei te realiseren, wil OKay voor elke nieuwe winkel een vijftiental medewerkers aanwerven. Op termijn ziet OKay in België een capaciteit van zo'n 180 winkels.

De voorbereidingen voor de bouw van een eigen distributiecentrum in het industrieterrein in Lot (Beersel) verlopen volgens plan. In het najaar van 2015 en het voorjaar van 2016 neemt OKay dit nieuwe DC gefaseerd in gebruik.



Het uitgebreide aanbod verse producten is een troef van OKay.

1.2.2. Bio-Planet

Bio-Planet is een complete biosupermarkt. Klanten vinden er zo'n 6.300 biologische en ecologische producten. Speerpunten zijn de versmarkt en de bedieningstoog met vlees, vegetarische producten en kaas. Met zijn uitgebreide assortiment, gastvrijheid en toegankelijkheid inspireert de keten zijn klanten om bewust te genieten.

Om biologische voeding toegankelijker te maken, plant Bio-Planet zijn winkels bewust in aan de rand van grotere steden. Wie geen winkel in de buurt heeft, kan reserveren in de webshop met 3.500 producten. De bijna 330 Colruyt- en OKay-winkels vormen een uitgebreid en goed gespreid netwerk van afhaalpunten voor die online reservaties.

Respect voor het milieu is een belangrijke pijler van Bio-Planet. Door duurzaam te werken en te (ver)bouwen verlaagt de keten voortdurend zijn ecologische impact. De keten verkent voor elke nieuwe vestiging de laatste milieuvriendelijke technieken en past die waar mogelijk toe. Op die manier is Bio-Planet een laboratorium voor Colruyt Group en draagt de supermarktketen bij tot de verduurzaming van de groep.

De biosupermarkt van Colruyt Group heeft het voorbije boekjaar sterk ingezet op toegankelijkheid. Met onder andere 3 nieuwe winkels en een proefproject met verse producten in de webshop blijft Bio-Planet zijn marktaandeel verhogen.

Stijgend marktaandeel

De groei van bio de jongste jaren is opmerkelijk. Het aantal verkochte bioproducten stijgt nog elk jaar in de EU. Waar de crisis duidelijk woog op andere productcategorieën, zetten bioproducten hun opmars voort. De vraag naar bioproducten stijgt zelfs sneller dan het aanbod, ook al doen telers heel veel inspanningen om over te schakelen op bio. Resultaat: de Belgische biomarkt groeit geleidelijk en duurzaam.

Bio-Planet realiseerde het voorbije boekjaar een mooie omzetsijging. De keten opende niet alleen nieuwe winkelpunten maar kreeg er ook nieuwe klanten bij in de bestaande winkels. Dat bewijst dat meer en meer consumenten bewust kiezen voor alternatieven.



- **Geboortjaar:**
2001
- **Aantal winkels:**
11
- **Gezamenlijke omzet OKay en Bio-Planet:**
594,0 miljoen euro (+ 11,9 %)
- **Gemiddelde winkeloppervlakte:**
400 à 750 m²
- **Gemiddeld aantal referenties:**
6.300
- **Aantal medewerkers in VTE:**
238 (+50)
- **Baseline:**
Bewust genieten
- **Website:**
bioplanet.be

IDENTIKIT

Daarnaast verhoogde de biosupermarkt ook zijn rentabiliteit dankzij zijn kostenbewuste manier van werken.

3 nieuwe winkels

Het voorbije boekjaar opende Bio-Planet 3 nieuwe winkels. In totaal kwam er 1.700 m² verkoopoppervlakte bij. De nieuwe winkel in Nijvel is de eerste Bio-Planet in Wallonië. Daarover meer op blz. 77. In Lier opende Bio-Planet een winkel in een bestaand pand.

3 nieuwe Bio-Planet-winkels

1ste winkel in Wallonië



Bio-Planet ziet een potentieel van een dertigtal winkels in België.

En in Nossegem trok Bio-Planet een nieuw lage-energiegebouw op uit duurzame materialen, met aandacht voor een groene omgeving. Naast de winkel staat een insectenhotel en er is een bloemenweide aangelegd met inheemse bloemensoorten. De klinkers op de parking hebben een titaandioxidelag die de lucht helpt zuiveren. Die breekt de zeer schadelijke stikstofoxides, die wagens uitstoten, zeer snel af tot onschadelijke nitraten.

Proefproject met verse producten

Om nog meer bioproducten toegankelijk te maken, startte Bio-Planet een online proefproject met brood, producten uit de versmarkt en de bedieningstoog. Klanten kunnen die verse producten online reserveren en kiezen uit 12 afhaalpunten in de regio rond Leuven. Bij een positieve evaluatie, krijgt het project navolging in andere regio's.

Klantensticker

Bio-Planet lanceerde vorig jaar zijn eigen klantenkaart: een sticker die klanten kleven op spullen die ze altijd op zak hebben. Klanten reageren enthousiast en maken er veel gebruik van. De sticker verhoogt mee het winkelgemak en de klantentrouw.

b2b en glutenvrij groeien

Ook in bedrijven, scholen en overheden stijgt de vraag naar bio. De b2b-markt blijft dan ook een groeipool voor Bio-Planet. De keten kan hiervoor rekenen op de ondersteuning van de b2b-partners binnen de groep. Daarnaast kopen klanten ook steeds meer glutenvrije producten. Bio-Planet breidde zijn assortiment uit tot meer dan 340 referenties.

Vooruitzichten

Het komende boekjaar opent Bio-Planet een tweetal winkels. De keten voorziet vestigingen in Destelbergen en Grimbergen. De nieuwe winkels komen in bestaande panden. Bio-Planet streeft op termijn naar een dertigtal Belgische winkels.

1.3. Foodretail Colruyt Frankrijk

Codifrance baat in het oosten en noordoosten van Frankrijk de geïntegreerde Colruyt-supermarkten uit. Het Franse Colruyt-concept is gebaseerd op de Belgische formule maar werd deels aangepast aan de specifieke eisen van de Franse markt. Colruyt profileert zich in Frankrijk als een buurtsupermarkt met verse producten en streekproducten, een volwaardig wijn- en kaasaanbod en een vriendelijke bediening. Het overzichtelijke assortiment verse producten (groenten en fruit, zuivel) en diepvries zijn troeven ten opzichte van de Franse hypermarkten. Net als de traditionele beenhouwerij en de warme bakkerij die focussen op kwaliteit en vakmanschap.

Naast nationale merken biedt Colruyt ook discountmerken aan zoals Everyday Selection (premier prix) en een ruim assortiment huiskmerken. Met 1.400 huiskmerproducten van Belle France en Les Délices de Belle France mikt de winkelformule specifiek op de Franse markt.

De winkelformule biedt al sinds 2009 de laagste prijs voor alle nationale merken en voor vergelijkbare producten die verkrijgbaar zijn bij alle grote nationale spelers. Colruyt is op die manier de goedkoopste voor meer dan 3.500 artikelen.

colruyt prix • qualité

- **Geboortejaar:**
1996 (overname)
- **Omzet :**
256,0 miljoen euro (+13,1 %) (1)
- **Aantal winkels:**
67
- **Aantal Collect&Go-afhaalpunten:**
20 (+15)
- **Gemiddelde winkeloppervlakte:**
1.000 m²
- **Gemiddeld aantal referenties:**
6.500 food en 3.500 non-food
- **Aantal medewerkers in VTE:**
1.298 (+198)
- **Baseline:**
Les prix les plus bas sur toutes les grandes marques (Alle grote merken voor de laagste prijs)
- **Website:**
colruyt.fr

(1) Boekjaar van 1/1/2013 tot 31/12/2013

IDENTIKIT



Colruyt Frankrijk wil van zijn artisanale bakkerij een speerpunt maken.

De Colruyt-winkels in Frankrijk mogen terugblikken op een goed boekjaar. Ondanks de moeilijke markt slaagt Colruyt er in Frankrijk in om een mooie omzetstijging te realiseren. De komende jaren houdt Colruyt dezelfde koers aan: een laagsteprijzenstrategie gekoppeld aan de opening van nieuwe winkels en een versnelde uitrol van Collect&Go-afhaalpunten.

Moeilijke marktomstandigheden

Frankrijk bevindt zich in een moeilijk socio-economisch en fiscaal klimaat. De taksen en maatregelen van

de huidige regering zijn volgens veel consumenten en bedrijven geen stimulans. Het consumentenvertrouwen en de koopkracht blijven laag in de deflatoire Franse markt. De werkloosheid in Frankrijk steeg tijdens het voorbije boekjaar naar een recordhoogte en de allerlaagste inkomens krijgen het steeds moeilijker door de verhoogde belastingdruk.

Codifrance voelt deze negatieve tendensen in de regio's waar zijn winkels gevestigd zijn. De verkochte volumes in een sterk concurrentiële Franse retailmarkt stonden ook

dit boekjaar onder druk. Klanten komen frequenter aankopen doen ondanks de algemene daling van het beschikbare inkomen.

Omzetstijging

In een gesatureerde consumentenmarkt deden de geïntegreerde winkels het toch goed: ze realiseerden een omzetstijging van 13,1 %. Colruyt opende tijdens het voorbije boekjaar 5 nieuwe winkels, wat een extra verkoopoppervlakte van 4.110 m² betekent. Het totale aantal winkels komt zo op 67 en de totale verkoopoppervlakte op 64.280 m². Colruyt Frankrijk opende tijdens het voorbije boekjaar 15 nieuwe Collect&Go-afhaalpunten, wat het totaal op 20 brengt. Klanten halen via Collect&Go hun online gereserveerde boodschappen af. Een gemiddelde Collect&Go-klant besteedt substantieel meer dan een Colruyt-klant.

13,1 % omzetstijging

Positieve test met artisanale bakkerij

Tijdens het voorbije boekjaar liep er in 5 winkels een testproject met een artisanale bakkerij die dagelijks vers brood bakt. De warme bakkerij werd in de winkel geïntegreerd, maar heeft ruimere openingsuren aangezien Fransen de hele dag door vers brood kopen. De resultaten van de test zijn positief. Colruyt heeft de intentie om in het komende boekjaar nog meer bakkerijen te openen. Aangezien Colruyt ook in de toekomst zijn traditionele beenhouwerij en artisanale bakkerij als speerpunten wil uitspelen, investeert de winkelformule in een beenhouwersschool en een opleiding voor bakkers. In juli ging in Bas-en-Basset (Auvergne) de eerste Franse Colruyt-winkel van de derde generatie open. Op blz. 63 vindt u meer informatie over de nieuwe generatie winkels.

Expansiestrategie en prijspositionering

De expansiepolitiek van de winkelformule en de felle prijscompetitie in de Franse markt zorgen voor een blijvende margedruk. Toch slaagt Colruyt er opnieuw in sneller te groeien dan de Franse markt. Colruyt blijft overtuigd op termijn voordeel te halen uit zijn expansie en laagsteprijzenstrategie. Colruyt werkt bovendien hard verder om zijn omzet per m² te doen stijgen. De winkelformule doet dit onder andere door nieuwe winkelklanten aan te trekken en door een promotioneel beleid gericht op een toename van de gemiddelde winkelkorf. Colruyt realiseert de helft van zijn omzet met de verkoop van nationale merken.

De winkelformule blijft de verkoop van die merken stimuleren en denkt met een uitgebalanceerde eigenmerkenstrategie ook een hogere marge te realiseren.

Uit een onafhankelijke marktstudie blijkt dat Colruyt een goede prijspositionering heeft op de Franse markt. De winkelformule stemt zijn prijzen af op die van de grote nationale spelers. Voor alle perfect vergelijkbare producten, exclusief promotionele acties, past Colruyt zijn prijzen aan naar de laagste prijzen bij de concurrentie.

Kiosque Prix

Colruyt startte tijdens het voorbije boekjaar met de uitrol van de 'Kiosque Prix'. Dat zijn displays aan de winkelkassa's waarop klanten de prijzen van Colruyt kunnen vergelijken met die van andere winkels in de omgeving. De firma wil zo nog meer transparantie creëren rond zijn laagsteprijzenstrategie voor nationale merken en vergelijkbare producten. Colruyt heeft de ambitie om tegen eind 2014 alle winkels uit te rusten met zulke displays. Een extra troef van de Franse Colruyt-winkels zijn de DATS 24-tankstations. De winkelformule biedt hiermee een extra service aan die extra klantengetrouwheid stimuleert. Tijdens dit boekjaar heeft Colruyt 4 DATS 24-tankstations geopend op zijn sites.

Vooruitzichten

De winkelformule wijkt niet af van zijn intentie om meer winkels te openen in 'le Grand-Est' van Frankrijk: van tegen de grens met Luxemburg tot ten zuiden van Lyon. Colruyt voorziet de komende jaren 5 tot 10 nieuwe winkels per jaar met een verkoopoppervlakte van 1.000 m² of 750 m² per winkel. Het komende boekjaar komen er 6 nieuwe winkels bij.

Colruyt blijft investeren in zijn laagsteprijzenstrategie en gaat daarnaast ook tegen een versneld tempo door met de uitrol van Collect&Go. De winkelformule heeft de ambitie om tegen eind 2014 72 winkels uit te rusten met een afhaalpunt.

Colruyt blijft zich de komende jaren ook verder profileren met zijn aanbod aan verse producten, zijn beenhouwerij en bakkerij en zijn service. Het retailbedrijf wil op termijn meer dan de helft van zijn omzet met verse producten te realiseren.

In het komende boekjaar test Colruyt bij zijn medewerkers een klantenkaart uit.

1.4. Dreamland, Dreambaby en Collishop

De gespecialiseerde non-foodformules van Colruyt Group zijn de winkels Dreamland en Dreambaby, de gelijknamige webshops en de webwinkel Collishop. In het boekjaar 2013-2014 boekten Dreamland en Dreambaby een omzetstijging van 1,6 % tot 245,2 miljoen euro.

1.4.1. Dreamland

Dreamland heeft een ruim aanbod speelgoed, schoolartikelen, geschenken en seizoenartikelen en een uitgebreid assortiment multimedia en gaming. Daarnaast biedt de speelgoedexpert van Colruyt Group ook kinder- en jeugdkamers en kamerdecoratiemateriaal aan. Kinderen van 0 tot 14 jaar en hun familie zijn de doelgroep. Met een assortiment van 75.000 referenties speelt de speelgoedexpert in op de noden en behoeften van verschillende leeftijdscategorieën en leefwerelden. Dreamland volgt hiervoor nauwgezet de laatste trends in de markt en heeft altijd de laatste nieuwe licenties en merken in zijn assortiment. Op die manier groeide Dreamland uit tot marktleider voor de verkoop van merkboekentassen en -rugzakken.

Dreamland garandeert de laagste prijs in de regio. De speelgoedexpert past hiervoor dagelijks zijn prijzen in zijn winkels en de webshop aan. Dreamland vergelijkt zijn winkelprijzen met die van identieke artikelen in winkels van concurrenten uit dezelfde regio. Voor zijn webshop past Dreamland zijn prijzen aan door prijzen te vergelijken met die van concurrerende webshops die in België leveren. Door een terugbetalingsgarantie zijn klanten bovendien altijd zeker van de laagste prijs in de regio.

De speelgoedexpert heeft een unieke positie in de e-tailmarkt dankzij het uitgebreide afhaalpuntennetwerk van Colruyt Group. Klanten kunnen gereserveerde artikelen thuis laten leveren of afhalen bij zowat 330 Colruyt- en OKaywinkels.

De speelgoedketen controleert nauwgezet en consequent de kwaliteit van zijn assortiment. Mechanische en chemische labotests zorgen ervoor dat alle artikelen aan de strenge eigen kwaliteits- en veiligheidsvereisten voldoen. Daarnaast moeten leveranciers ook voldoen aan strenge criteria wat betreft veiligheid, gezondheid, werktijden en verloning.

Via workshops als Let's Bike vervult Dreamland ook een coachende rol. Kinderen worden stap voor stap begeleid om zelfstandig te leren fietsen en de ouders krijgen advies waarmee ze thuis aan de slag kunnen. De winkelketen organiseert deze workshops in samenwerking met Colruyt Group Academy.



- **Geboortjaar:**
1994: overname Droomland, in 2002 omgedoopt tot Dreamland
- **Gezamenlijke omzet Dreamland en Dreambaby:**
245,2 miljoen euro (+1,6 %)
- **Aantal medewerkers in VTE:**
986 (+ 31) (Dreamland en Dreambaby)
- **Aantal winkels:**
39 in België, 2 in Frankrijk
- **Gemiddelde winkeloppervlakte:**
1.600 m²
- **Gemiddeld aantal referenties:**
75.000 (inclusief online)
- **Baseline:**
De ruimste keuze, nergens zo goedkoop.
- **Website:**
dreamland.be

IDENTIKIT

75.000 referenties

Dreamland speelt steeds beter in op de klantenverwachtingen en ziet daardoor zijn klantenbasis en zakencijfer gestaag groeien. De speelgoedspecialist startte met thuislevering, stimuleert de online verkoop en lanceerde het huismerk Dreamland. Daarnaast stemt Dreamland zijn assortiment ook steeds beter af op trends en klantenbehoeften.

Omnichannel

Dreamland wil zich steeds meer profileren als een omnichannel bedrijf met een transparant en eenvormig aankoopproces over de verschillende kanalen heen. Het bedrijf focust hiervoor meer op zijn online verkoop en startte samen met Collishop met thuislevering. De gespecialiseerde non-foodformules van Colruyt Group spelen zo in op de snel evoluerende online markt en komen tegemoet aan de klantenverwachtingen.

Dreamland lanceerde ook een website met filmpjes die kindervragen over de Sint beantwoorden. De eerste above the line-campagne van de speelgoedspecialist was meteen een groot succes. De online verkoop steeg naar 12 % van de totale omzet en de naambekendheid van het merk Dreamland en zijn service werden versterkt. Lees meer over de sintcampagne op blz. 75.

Evolutie omzet

In moeilijke marktomstandigheden wisten de Dreamland-winkels goed stand te houden. Door het zachte winterweer vielen de winkelbezoeken niet terug en het moeilijke voorjaar werd gecompenseerd door een sterke zomerperiode. Ook de sintcampagne speelde een belangrijke rol in de solide verkoopcijfers. Dreamland scoorde opnieuw beter dan de markt in de hoofdassortimenten speelgoed, schoolgerief en kinderboeken. Zo steeg zijn marktaandeel in speelgoed naar 21 %. De gemiddelde winkelkorf bleef bovendien op hetzelfde niveau ondanks de economische crisis. Onder meer door deze factoren kon de winkelketen de algemene economische terugval van het assortiment gaming opvangen. Tijdens het voorbije boekjaar gingen er nieuwe winkels open in Verviers en Marche-en-Famenne. De tijdelijke outletwinkel in Tongerlo werd in het najaar van 2013 gesloten. Dat brengt het totaal op 39 winkels in België en 2 in Frankrijk.



Dreamland demonstreerde in 5 winkels een 3D-printer om zijn klanten te inspireren.

Verzelfstandiging Dreambaby-afdelingen

6 Dreambaby-afdelingen werden tijdens dit boekjaar weggehaald uit Dreamland-winkels en werden zelfstandige vestigingen. Aangezien ze elkaar versterken, worden beide winkelformules waar mogelijk op dezelfde site geïmplementeerd. Die verzelfstandiging zal ook de komende jaren een impact hebben op het zakencijfer van Dreamland. In functie van die verzelfstandiging investeert de speelgoedspecialist in de restyling van bestaande winkels.

Huismerk

De speelgoedwinkel lanceerde tijdens dit boekjaar het huismerk Dreamland. Met dit huismerk wil Dreamland zijn aanbod nog beter structureren en zijn imago als specialist versterken. Lees meer hierover op blz. 75.

Inspelen op klantbehoeften en trends

Sinds dit boekjaar is er een uniek team dat zich uitsluitend bezighoudt met trendmonitoring. Dreamland voelt zo nog beter klantbehoeften aan en stemt er zijn winkel- en online assortiment nog beter op af. Dreamland helpt gezinnen bijvoorbeeld mee te zoeken naar een juist tegengewicht voor het digitale aanbod. Zo pakte de speelgoedspecialist uit met een tuinassortiment op kindermaat en een aanbod knutselgerief en hobbyartikelen. Dreamland blijft daarnaast ook verder inspelen op het succes van kinderkamers en beautyartikelen. En er was ook de Dreamland-app, een applicatie die zo'n 200-tal digitale artikelen van verschillende leveranciers bundelt, uniek in de Benelux. Klanten kunnen daarmee via een digitale catalogus strips, boeken, games, series en films aankopen en downloaden op de iPad. Inmiddels is de app ook al beschikbaar op Android-tablets.



Dreamland leerde 4.000 kinderen fietsen tijdens de vierde editie van Let's Bike.

Let's Bike en SOS Speelgoed

Tijdens de vierde editie van Let's Bike leerde Dreamland opnieuw zo'n 4.000 kinderen fietsen. Door de stijgende populariteit waren de verschillende sessies nog sneller volzet dan de voorbije jaren. In november 2013 zamelde de keten met SOS Speelgoed een recordhoeveelheid speelgoed in voor kansarme kinderen. De speelgoedspecialist klokte af op 300 palletten, 50 meer dan vorig jaar. Het speelgoed komt terecht bij zo'n 8.000 kinderen.

2 nieuwe winkels

Op termijn wil Dreamland in België groeien naar een zestigtal winkels. De winkelformule zal hiervoor jaarlijks 2 à 3 nieuwe winkels openen. In het komende boekjaar komt er in Mechelen op één site een Dreamland- en Dreambaby-vestiging. In Ninove zal de winkelketen een stadswinkel openen. De nieuwe winkel komt in het centrum van de provinciestad en heeft een oppervlakte van 900 m².

Applicatie voorraadbeheer

In het komende boekjaar implementeert Dreamland een nieuwe applicatie voor zijn voorraadbeheer. Een zware investering die ervoor zorgt dat winkels nog kostenefficiënter bevoorraden en coherenter aangestuurd zullen worden. Het nieuwe systeem wordt eerst in een tweetal winkels uitgetest.

Ecologische audits

Dreamland start komend boekjaar met ecologische audits van zijn leveranciers. De speelgoedspecialist stelt hiervoor een charter op met criteria voor de impact op het milieu en de ecologie. De speelgoedleveranciers zijn als eerste aan de beurt. Daarna controleert Dreamland een voor een de andere categorieën.

1.4.2. Dreambaby

Dreambaby is de babyspecialist van Colruyt Group en helpt zwangere vrouwen een goede start te nemen als mama. De babyspecialist onderscheidt zich van de concurrenten door zijn kwaliteitsvol aanbod, scherpe prijzen, service en coachende rol. De babyspecialzaak ondersteunt zijn positionering met het huismerk Dreambee, de dreambaby²-community en het dreambaby²-magazine.

(Toekomstige) ouders vinden bij Dreambaby een compleet assortiment producten en diensten vanaf het begin van de zwangerschap tot hun baby 2 jaar is. Klanten kunnen online bijna 4.000 artikelen bestellen en afhalen bij Colruyt en OKay. Dreambaby hanteert strenge kwaliteitseisen en neemt alleen de meest betrouwbare producten in haar assortiment op. Dreambaby stimuleert haar klanten ook om bij andere winkelformules van Colruyt Group te kopen.

Dreambaby garandeert scherpe prijzen door haar prijzen voortdurend met die van concurrenten te vergelijken en waar nodig aan te passen. Door een terugbetalingsgarantie zijn klanten hier altijd zeker van. Geboortelijsten zijn een speerpunt van de babyspecialist. Toekomstige ouders kunnen hun lijst zowel online als in de winkel samenstellen en beheren. Ze kiezen een van de 270 afhaalpunten en bepalen wanneer ze de artikelen afhalen. Er is een uitgebreid netwerk van Dreambaby-winkels, Colruyt-filialen en Dreamland-vestigingen met een Dreambaby-afdeling. Ook familie en vrienden hebben de mogelijkheid om zowel in de winkel als van thuis uit artikelen te bestellen. De gemiddelde waarde van een geboortelijst in een Dreambaby-winkel bedraagt 2.000 euro.

Dreambaby telt in België 17 zelfstandige winkels en heeft daarnaast 13 afdelingen in Dreamland-winkels. Het uiteindelijke streefdoel is een 35-tal zelfstandige winkels.



- **Geboortjaar:**
2001
- **Aantal winkels:**
17
- **Gemiddelde winkeloppervlakte:**
650 m²
- **Gemiddeld aantal referenties:**
5.000 (winkels en online)
- **Baseline:**
Heerlijk mama zijn
- **Website:**
dreambaby.be

IDENTIKIT



Dreambaby-winkels spelen perfect in op de noden en behoeften van (toekomstige) mama's.

Dreambaby pakte dit boekjaar uit met een nieuw logo, bracht met Dreambee een eigen huismerk op de markt en lanceerde een eigen community en magazine. De babyspecialist verankert zich zo stevig in de markt en maakt de relatie met zijn klant nog hechter. Op blz. 81 leest u hier meer over.

6 nieuwe winkels

De babyafdelingen trokken weg uit de Dreamland-winkels in Lede, Bree, Deurne, Herstal, Oostende en Turnhout en werden vervangen door zelfstandige vestigingen in Aalst, Bree, Merksem, Herstal, Oostende en Turnhout. De babyspecialist is overtuigd van de meerwaarde van eigen filialen en zal deze verzelfstandiging blijven voortzetten. Dreambaby-winkels trekken beduidend meer klanten aan en realiseren betere verkoopcijfers dan de afdelingen in Dreamland-winkels. Dreambaby merkt dat nieuwe filialen al na 2 jaar op hun volledige potentieel draaien. De winkels doen dit door perfect in te spelen op de noden en behoeften van (toekomstige) mama's. De sfeer is er rustig en de sterk gespecialiseerde medewerkers bieden een uitgebreide service en persoonlijk advies. Door die dienstverlening onderscheidt Dreambaby zich ook van de groeiende tweedehandsmarkt.

Blijven groeien

België heeft een dalend geboortecijfer. Toch is Dreambaby ervan overtuigd dat het in die krimpende markt verder kan groeien. De babyspecialist doet dit door in te spelen op de multiculturele samenleving en door zijn winkelnetwerk uit te breiden. De nabijheid heeft een versterkend effect op beide winkelketens. Verder leggen steeds meer klanten een geboortelijst bij Dreambaby en bestendigt de babyspecialist zijn marktleiderpositie in kinderverzorgingsartikelen. In het komende boekjaar gaan er 5 nieuwe winkels open. De babyafdelingen in Doornik, Meslin-L'Eveque, Roeselare en Wilrijk worden zelfstandige winkels. In Mechelen komt er een gloednieuwe winkel op dezelfde site van de nieuwe Dreamland. Waar mogelijk worden Dreambaby- en Dreamland-filialen op dezelfde site ingeplant.

2.000 euro: de gemiddelde waarde van een geboortelijst in een Dreambaby- winkel



Dreambaby is marktleider in kinderverzorgingsartikelen.

1.4.3. Collishop

Collishop is een webshop van Colruyt Group. De online shopping service onderscheidt zich door scherpe prijzen, een sterke service en een ruim assortiment van 20.000 non-foodartikelen verdeeld over 8 productcategorieën.

De webshop garandeert scherpe prijzen. Collishop vergelijkt hiervoor voortdurend zijn prijzen met die van de online en offline concurrenten in België en volgt promoties en speciale aanbiedingen nauwlettend op. Indien nodig past Collishop zijn prijs onmiddellijk aan. Daarnaast is er ook een terugbetalingsgarantie. Ziet een klant op het moment van zijn aankoop ergens anders een lagere prijs, dan krijgt hij het verschil terugbetaald.

Collishop organiseert ook workshops en speelt daarmee in op verschillende trends in de maatschappij. Zo zijn er initiaties naaien en workshops om kleding te maken. De onlinewinkel werkt voor die workshops samen met Colruyt Group Academy, vakspecialisten en fabrikanten.

In Halle is er een permanente showroom van 3.000 m² waar klanten het volledige Collishop-assortiment kunnen bekijken.

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

Collishop

Online shopping

- **Geboortjaar:**
1983
- **Activiteit:**
Webwinkel met 20.000 non-foodartikelen voor de laagste prijs
- **Categorieën:**
Terras & Tuin, Speelgoed, Gaming & Multimedia, Sport, Reizen & Vrije Tijd, Koken & Tafelen, Bed & Bad, Wellness & Verzorging, Huishouden & Opbergen en Outlet.
- **Afhaalpunten:**
In meer dan 330 Colruyt- en OKay-winkels
- **Baseline:**
Nergens zo goedkoop
- **Website:**
collishop.be



Klanten bezoeken gretig de showroom in Halle.

Collishop ontwikkelt zich verder als een volwaardige speler op de e-commerce markt en neemt daarin een pioniersrol op voor Colruyt Group. De webshop speelt steeds beter in op de snel evoluerende online markt en komt ook meer tegemoet aan de klantenverwachtingen.

Volwaardige online speler

De webwinkel investeert sterk om de internetverkoop verder te stimuleren. Zo draait Collishop op een performant technologisch verkoopplatform met extra functionaliteiten en startte hij dit boekjaar ook met thuislevering. Klanten vinden zo sneller en eenvoudiger het juiste product. In de toekomst zal Collishop zijn

klanten nog persoonlijker benaderen en hen nog beter begeleiden in hun zoektocht naar het juiste artikel. En dat op de manier die het beste bij hen past.

Bijna 80 % van de reservaties gebeurt vandaag online. De andere reservaties doen klanten via de telefoon, aan een Collishop-trefpunt in een Colruyt-winkel en in de showroom in Halle. Klanten hebben op elk moment van het aankoopproces de mogelijkheid om te switchen tussen de 3 aankoopkanalen. Zowel online, telefonisch als in een showroom of winkel kunnen ze inspiratie opdoen, vergelijken, om advies vragen en reserveren. De gereserveerde artikelen halen ze af in een winkel naar keuze.

Tijdelijke showroom in Wilrijk

De webwinkel installeerde in het voorjaar van 2014 een tijdelijke showroom in Wilrijk met bijna het volledige assortiment Tuinmeubelen en Barbecues. Door deze pop-up store steeg de verkoop van beide assortimenten in de regio Antwerpen met 138 % vergeleken met dezelfde periode vorig jaar. Bovendien liet de webshop zo'n 2.500 mensen uit de regio kennismaken met zijn troeven.

2.500
klanten
bezochten
de tijdelijke
showroom in Wilrijk

Rendabel businessmodel

Collishop streeft naar een rendabel businessmodel. Als webshop in België is dat geen evidentie door de strenge wetgeving en de hoge loonlasten, taksen en btw. Collishop hoopt dan ook op politieke maatregelen om die handicaps weg te werken. Om de Belgische e-commerce verder te laten doorgroeien is een gunstiger markt- en fiscaal klimaat nodig.

Collishop Professional



30.000
artikelen

Collishop Professional bundelt alle non-fooddiensten van Colruyt Group voor professionals. Klanten kunnen kiezen uit een exclusief b2b-assortiment: ruim 30.000 artikelen van Collishop, Dreamland, Dreambaby en Klassewijnen. Daarnaast zijn er gepersonaliseerde geschenkkarten, geschenken en incentives voor bedrijfsfeesten en getrouwheidsacties voor klanten. Professionele klanten hebben de mogelijkheid om een spaaractie op maat te laten uitwerken, compleet met geautomatiseerd puntenbeheer en een gepersonaliseerde website. Verder biedt Collishop Professional ook een gespecialiseerd aanbod voor onthaalouders en kinderdagverblijven. Tot slot zijn ook de service op maat en de allerscherpste prijzen troeven van Collishop Professional.

De omzet en bijdrage van de Collishop Professional-activiteiten zijn opgenomen in het deel detailhandel.

De komende jaren focust Collishop Professional verder op de samenwerking met bedrijven en overheidsdiensten die hun medewerkers extra voordelen willen aanbieden.

1.5. Logistiek en productie

1.5.1. Logistiek

Duurzaam transport

Door goederen zo duurzaam mogelijk te vervoeren, besparen we heel veel kilometers, en dus brandstof en uitstoot. We vullen de vrachtwagens optimaal om het aantal transporten te beperken. Zo monitoren we de vullingsgraad om zeker te zijn dat die 95 % bedraagt. We organiseren de logistiek en transportplanning zo efficiënt mogelijk. We leveren dan ook niet alleen overdag, maar ook 's morgens, 's avonds en 's nachts. En voor het vervoer van bij de leverancier tot in het distributiecentrum gebruiken we naast vrachtwagens ook trein en boot. Zo komen producten uit het Verre Oosten via zeevracht en binnenscheepvaart naar onze distributiecentra (DC's). Daarnaast experimenteren we met schonere brandstoffen zoals CNG (aardgas voor voertuigen).

Elke winkel krijgt gemiddeld 2,5 leveringen per dag. Door het automatisch en uitgekiend systeem zorgen we ervoor dat slechts 640 vrachtwagens dagelijks onze winkels bevoorraden vanuit de DC's in Halle, Ghislenghien en Lot. De vrachtwagens leggen daarvoor iets meer dan 90.000 kilometers af.

Colruyt neemt aan de tweede editie van het PIEK-project deel. Het test stille leveringen in de vroege ochtend en late avond (de dagrand) een jaar lang bij winkels in Vlaanderen, Wallonië en Brussel. Het doel: de mobiliteit op piekuren in steden en gemeenten verduurzamen en veiliger maken. Bovendien kan Colruyt zijn leveringen

aan de verkooppunten beter spreiden en zijn logistieke middelen efficiënter inzetten. Om de geluidshinder in de buurt bij het lossen van vrachtwagens te verminderen, investeerde Colruyt al voor 3 miljoen euro in opleidingen van chauffeurs, overdekte loskaaien en stil materiaal zoals transpalletten en opleggers. Lees meer over het PIEK-project op blz. 33.

Automatisatie diepvries

Om de groei van het bedrijf op te vangen, investeert Colruyt Group continu in de automatisatie van zijn installaties. Zo gebruikt de groep sinds dit boekjaar een automatische installatie in zijn magazijn voor diepvriesproducten. Alleen het laden van de diepvrieskarren gebeurt nog manueel. Dat is beter voor de ergonomie. Medewerkers hoeven niet langer in ijskoude temperaturen te werken en krijgen meer afwisseling in hun job. Daarnaast verhoogt ook de kostenefficiëntie. Die nieuwe installatie kan 3.000 colli's per uur verwerken en zorgt voor een hogere rentabiliteit.

Verpakkingsmachine streekbieren

Het distributiecentrum in Ghislenghien gebruikt een nieuwe verpakkingsmachine voor streekbieren. De verpakking bevat nu een kaartje met op de voorkant het logo en de barcode, en achteraan info over het bier en een foto van het flesje en het bijhorende glas. Klanten herkennen daardoor makkelijker hun favoriete bieren in de winkelrekken. Die machine bespaart op 10 jaar tijd meer dan 4 miljoen euro en zorgt ook voor tijdswinst. Met de nieuwe verpakking kunnen winkelmedewerkers bovendien makkelijker en sneller bieren stockeren en in de rekken plaatsen.



We leveren niet alleen overdag, maar ook 's morgens, 's avonds en 's nachts.

Investeren in nieuwe distributiecentra

Om zijn groei verder te zetten, blijft Colruyt Group investeren in nieuwe distributiecentra. In september 2013 startte de groep met de bouw van een nieuw distributiecentrum (DC) in Ath/Lessines in de provincie Henegouwen. Meer informatie over het nieuwe DC op blz. 69. Daarnaast bouwt Colruyt Group in Mechelen een nieuw DC voor Spar Retail (blz. 71) en opent in de herfst van 2014 in Erpe-Mere een tweede regionaal DC voor Collect&Go. Dat DC in Erpe-Mere heeft een oppervlakte van 9.000 m², zal 200 mensen tewerkstellen en 650.000 bestellingen per jaar verwerken. Samen met het DC in Zaventem zorgt het voor een betere geografische dekking. De investering moet de stijging van het aantal online bestellingen opvangen. Verder komt er in het najaar van 2015 een nieuw distributiecentrum voor OKay en Bio-Planet in Lot.

Uniforme uurroosters

Alle distributiecentra schakelden in het voorjaar van 2014 over naar uniforme uurroosters. Dit was nodig om het rondhalen beter af te stemmen op het transport dat vandaag steeds meer naar de dagrand en de nacht verschuift. Met een tweeploegensysteem is er een productiviteitstoename bij het rondhalen omdat we de capaciteit gelijkmatiger kunnen spreiden. We besparen ook plaats op het expeditieplein en kunnen onze karren, transpalletten, opleggers, installaties en andere middelen efficiënter benutten. Dat zorgt voor een hogere rentabiliteit van onze geïnvesteerde middelen. Om de impact op de mobiliteit van de werknemers zoveel mogelijk te beperken, nam Colruyt Group enkele maatregelen. Zo zaten we samen met busmaatschappij De Lijn om de dienstregeling aan te passen en maakten we carpools gemakkelijker via een gebruiksvriendelijke tool: Carpoolplaza.

1.5.2. Productie

Productieafdelingen

Colruyt Group heeft eigen productieafdelingen op diverse sites in en rond Halle: een wijnbottelarij, een koffiebranderij en een kaasverwerking. Daardoor kunnen we een toegevoegde waarde creëren voor de klant, kosten besparen en ons onderscheiden van de concurrentie.

De hoogtechnologische koffiebranderij en wijnbottelarij produceren voor interne klanten. De koffiebranderij brandt en verpakt bijvoorbeeld koffie voor de foodservicebedrijven Pro à Pro en Solucious. Tijdens het voorbije boekjaar bottelde de groep meer dan 13 miljoen flessen en werden bijna 4 miljoen partyboxen geproduceerd.

1.6. Vlevico

Vlevico is het vleesverwerkende bedrijf van Colruyt Group: het versnijdt en verpakt vlees en maakt bereidingen voor de Colruyt- en OKay-winkels. Het bedrijf heeft een aparte afdeling Enco, die al het verwerkte gevogelte produceert voor Colruyt Laagste Prijzen en een deel van de OKay-winkels. De productie van Vlevico bleef het voorbije jaar op peil in een krimpende markt. Het bedrijf werkt volop aan een nieuw, geïntegreerd softwareplatform.



Vlevico breidt de komende jaren zijn productiecapaciteit verder uit.

Markt krimpt, Enco groeit

Het thuisverbruik van vers vlees nam de laatste jaren af. In België bedroeg de volumedaling 4,4 % volgens cijfers van Comeos, de vertegenwoordiger van handel en diensten in België. Van die daling was weinig te merken bij Vlevico. Bereide producten en wild zitten zelfs in de lift. Het verse wild in Colruyt-winkels is dan ook puur Belgisch, wordt sterk gecontroleerd en geniet het vertrouwen van de consument. De afdeling Enco breidde zijn assortiment gevogelte uit en verdubbelde zijn volumes. De vraag naar gevogelte neemt toe omwille van de kostprijs en omdat de consument gevogelte linkt aan een gezonder voedingspatroon.

Nieuw IT-platform

Vlevico bereidde het voorbije jaar de introductie voor van een nieuw IT-platform. Dit platform integreert alle systemen en documenten voor tracering, productieplanning en verwerkingskosten. Op die manier wordt de productieplanning centraal aangestuurd in plaats van per afdeling. Vlevico en Enco kunnen er hun kosten per product beter mee opvolgen en ook

preciezer mee aan de interne klanten doorrekenen. En de tractering zal meer automatisch verlopen en minder manueel. Eenmaal in gebruik bij Vlevico en Enco, wordt het platform in de productieafdelingen van kaas, koffie en wijn geïnstalleerd.

Uitbreiden en verbouwen

Het voorbije jaar bereidde Vlevico de bouw van zijn nieuwe productiesite voor. Daarin worden begin 2016 de afdelingen Slicing, Charcuterie en Traiteur ondergebracht. In het bestaande gebouw volgen er nadien verbouwingswerken om de overige afdelingen verder te optimaliseren. Daarnaast werkte Vlevico het voorbije boekjaar verder aan zijn installatie om gerecycleerd water te gebruiken in het productieproces. Meer daarover in het deel Duurzaam Ondernemen op blz. 38.

Kwaliteit

Vlevico breidde het voorbije jaar zijn kwaliteits- en productontwikkelingsteam uit. Het bedrijf wil zo sneller inspelen op vragen van zijn business partners. Verder wil Vlevico meer ruimte maken voor premiumproducten, zoals gerijpt rundvlees van Nederlandse Holstein-runderen. Dit met vet dooraderd en bestorven vlees is minstens even lekker als dat van andere soorten, en dat voor een correcte prijs.

Knelpuntberoep

Beenhouwer blijft een knelpuntberoep. Bij Colruyt Group alleen zijn er permanent 200 vacatures, terwijl er jaarlijks minder dan 100 beenhouwers afstuderen. Vlevico blijft inzetten op interne opleidingen en omscholing van zijn medewerkers. Colruyt Group lanceert regelmatig rekruteringscampagnes voor beenhouwers. Het voorbije boekjaar werd er een wedstrijd aan gekoppeld: wie een beenhouwer overtuigde om bij de groep aan de slag te gaan, maakte kans op een barbecue aan huis.

Om toekomstige slaggers warm te maken voor een job binnen de firma, organiseerde Colruyt Group begin 2013 het event Meatland. Leerling-beenhouders en hun leerkrachten bezochten Vlevico en een Colruyt-beenhouwerij. Elke groep leerlingen bedacht een hamburgerrecept. Vorige zomer werd de winnende Meatland-burger gekozen en in september lag die in de winkels. Volgend jaar vindt Meatland opnieuw plaats.

1.7. Roecol

Roecol (Roelandt – Colruyt Group) is de bakkerij die Colruyt Group in 2012 samen met Bakkerij Roelandt oprichtte. Beide partijen participeren daarin voor 50 %. Het afgelopen jaar werd alles in gereedheid gebracht om vanaf de zomer van 2014 dagverse broden te bakken voor de Colruyt- en OKay-klanten.

De nieuwe bakkerij ligt in Lokeren en creëert een 40-tal nieuwe arbeidsplaatsen. Dankzij haar 2 bakkerijlijnen zal ze tot 7.000 broden per uur kunnen bakken. Die broden zullen tegen 8 uur in alle winkels liggen. Omdat het brood niet verpakt of gesneden wordt, is de tijd tussen bakken en leveren heel kort. Het brood is dus even vers als bij een warme bakker. Vanaf de zomer van 2014 zullen alle Colruyt- winkels een dertiental niet-gesneden dagverse broden aanbieden. OKay-klanten zullen in hun supermarkt een dertigtal broodsoorten vinden.

Met succes getest

Vragen van klanten liggen aan de basis van dit nieuwe assortiment. Het onverpakte en ongesneden brood werd al in 8 testwinkels aangeboden. Met succes. De broodverkoop steeg er met meer dan een kwart. Tijdens het voorbije boekjaar kregen al meer dan 80 filialen 1 tot 3 broodsnijmachines.

Vakmanschap verhogen

Colruyt Group verwerkt zelf al kaas en vlees, brandt koffie en bottelt wijn. Door nu ook zelf brood te bakken, verhoogt de groep opnieuw het vakmanschap binnen het bedrijf. Colruyt Group koos voor een 50/50-samenwerkingsverband met Bakkerij Roelandt, een familiebedrijf waar de derde generatie aan het roer staat. Een mooie combinatie van het vakmanschap van een bakker met dat van een distributeur. Roecol verhoogt daarnaast ook de verticale integratie van Colruyt Group. De groep heeft het hele proces van basisingrediënten tot afgewerkte producten in eigen handen.

Cirkel is rond

Met de oprichting van de bakkerij maakt Colruyt Group ook een cirkel rond. Jozef Colruyt, vader van Colruyt-stichter Franz Colruyt en overgrootvader van CEO Jef Colruyt en COO Frans Colruyt, was bakker in de Halse deelgemeente Lembeek.

2. Groothandel / Foodservice

2.1. Groothandel

De groothandelsactiviteiten in België en Frankrijk omvatten:

- de coöperatieve samenwerking, full service en ondersteuning aan de zelfstandige ondernemers aangesloten bij licentiehouders Spar Retail;
- de leveringen en basisadvies (assortiment, promobeleid ...) aan de 75 winkels van de zelfstandige aankoopgroepering Alvo;
- de leveringen aan de 126 vrije klanten en zelfstandige Mini Market-winkels waarvan Spar Retail merkeigenaar is;
- de b2b-activiteiten en de toelevering aan geaffilieerde winkels in Frankrijk.

De gezamenlijke omzet van deze activiteit over het afgelopen boekjaar bedroeg 767,5 miljoen euro (+ 2,2 %).

2.1.1. Spar Retail

Spar is een gezellige buurt(winkel) die zich onderscheidt met zijn vakbekwame aanpak, persoonlijke service en liefde voor lekker eten.

Spar-winkels hanteren scherpe prijzen, focussen op verse producten en bieden een mooie mix van nationale merken en huismerken. Er zijn 3 Spar-formules: voor aanvullende boodschappen (winkels t.e.m. 400 m²), dagelijkse boodschappen (400 m² tot 700 m²) en wekelijkse boodschappen (vanaf 700 m²). Elke zelfstandige ondernemer legt eigen accenten die zijn winkel uniek maken.

Spar Retail wil dé referentie zijn als het gaat over samenwerken met zelfstandige ondernemers. De win-winrelatie is gestoeld op gezamenlijke inzet, een verregaande samenwerking en een specifiek overlegmodel. Dat model verhoogt de betrokkenheid en initiatiefzin. De ondernemers zitten dan ook in verschillende overlegplatformen zoals de Toekomstraad, de productgroepplateaus en de werkgroep Commercieel Plan. Op die manier bepalen ze mee het assortiment, de commerciële focus en de toekomst van Spar Retail. Daarnaast organiseert Spar Retail ook regio-avonden waar ondernemers op de hoogte worden gebracht van de laatste ontwikkelingen binnen Spar Retail en ook vragen kunnen stellen.

Daarnaast stimuleert Spar Retail ook een sterke binding tussen Colruyt Group en de Spar-winkels. De zelfstandigenorganisatie verbindt de waarden van Colruyt Group met de engagementen die de zelfstandige ondernemers opgesteld hebben.



De rentabiliteit van de zelfstandige ondernemers van Spar Retail hoort bij de beste in de markt.



IDENTIKIT

- **Geboortejaar:**
2003: Spar Retail, licentiehouders van de Spar-formule in België.
1932: DESPAR, het huidige Spar International.
- **Omzet:**
580,6 miljoen euro (+3,7 %)
- **Aantal aangesloten winkels:**
214
- **Gemiddelde winkeloppervlakte:**
200 à 1.200 m²
- **Gemiddeld aantal referenties:**
9.000
- **Aantal medewerkers in VTE:**
684 (- 39)
- **Baseline:**
Mijn Spar, plezierig en lekker.
- **Website:**
sparretail.be

Spar Retail heeft een sterk boekjaar achter de rug. De zelfstandigenorganisatie realiseerde opnieuw een omzetstijging, introduceerde voice picking in zijn distributiecentrum en bereidde zich voor op de verhuis naar de nieuwe hoofdzetel.

Mooie omzetstijging

Het afgelopen boekjaar steeg de omzet van Spar Retail opnieuw (+ 3,7 %) naar 581 miljoen euro. Een sterke prestatie van de buurtsupermarkt gezien de uitdagende marktomstandigheden en het feit dat Spar dit realiseerde met 10 winkels minder dan vorig boekjaar. De verdere omzetgroei is te danken aan een mooie stijging van de gemiddelde winkelkorf en een verhoging van de omzet per m². De rentabiliteit van de zelfstandige ondernemers van Spar Retail hoort bij de beste in de markt. Klanten kopen meer aangezien hun vertrouwen in Spar groeit. Een betere prijsperceptie en het succes van promotieacties zoals 'Plak en Pak' spelen daarin een belangrijke rol. Dankzij die factoren realiseerde de buurtwinkel formule ook een sterk zakencijfer tijdens de eindejaarsperiode. Het was de eerste keer dat het marktaandeel van de buurtsupermarkt tijdens de feestdagen stabiel bleef. De goede zomer zorgde er dan weer voor dat de winkels aan de kust en in de Ardennen in de zomer heel goed presteerden.

3,7 %

omzetstijging Spar Retail,
met 10 minder winkels dan vorig jaar.

5 nieuwe winkels

Het marktaandeel (1) van Spar Retail steeg licht naar 3,4 % en dit met minder verkoopoppervlakte. Tijdens het voorbije boekjaar gingen 5 nieuwe winkels open, maar stapten ook 9 winkels uit de Spar-formule en werden vrije klant. Met 6 winkels werd de relatie stopgezet. 26 supermarkten kregen een restyling. 6 winkels werden uitgebreid, 2 daarvan verhuisden naar een andere locatie. De buurtwinkel formule heeft nog 1 geïntegreerde Spar-winkel. De zelfstandigenorganisatie gebruikt die om concepten uit te testen. In het komende boekjaar zijn 8 winkelopeningen voorzien en krijgen 15 winkels een restyling.

(1) Marktaandeel berekend op basis van winkeltypes F1-F2-F3 (F1 grootdistributie, F2 middelgrote supermarkten en superettes, F3 kleine zelfbedieningszaken en winkels met traditionele bediening)

Scherpe prijzen

Spar Retail past elke dag zijn prijzen aan zodat klanten altijd zeker zijn van scherpe prijzen. De buurtsupermarkt communiceert daar ook uitgebreid over.

Naast affiches in de winkel zijn er wekelijks advertenties in nationale media. De zelfstandigenorganisatie slaagt er zo in om een realistische prijsperceptie te creëren. De marktonderzoeken van het onderzoeksbureau GfK België en studies van Test-Aankoop bewijzen dat Spar-winkels scherpe prijzen hebben. Verder blijkt uit eigen onderzoek dat ook consumenten dit steeds beter beseffen. Via diverse marketingacties zal de buurtsupermarkt blijven focussen op zijn marktpositionering: 'goed eten' gekoppeld aan verse producten en nationale merken tegen scherpe prijzen. De lancering van het nieuwe huismerk Boni Selection binnen de Spar-winkels werd bovendien positief onthaald. Spar-klanten zijn met Boni Selection verzekerd van goede kwaliteit gekoppeld aan scherpe prijzen. En de zelfstandige ondernemers tonen met Boni Selection aan dat ze deel uitmaken van een solide groep.

Commerciële acties

De Plak en Pak-actie is een echt succes. Meer en meer leveranciers willen eraan meewerken. Bij Plak en Pak bepalen klanten zelf hun korting op een bepaald product. Ze krijgen dan bijvoorbeeld 10 % korting op het eerste product, 20 % op het tweede en 30 % op het derde. Daarnaast zijn ook de promo's uit de Spar-folder een speerpunt. Spar stemt zijn commerciële acties af op die van de andere winkel formules van Colruyt Group om uit elkaars vaarwater te blijven.

Op zoek naar ondernemers

Spar Retail blijft op zoek gaan naar gemotiveerde, bekwame kandidaat-zelfstandigen met liefde voor ondernemerschap, zowel binnen als buiten Colruyt Group. De campagne 'Word je eigen baas' en het opleidingstraject Ondernemersschool wierpen hun vruchten af en worden voortgezet. Medewerkers van andere winkel formules van Colruyt Group, maar ook afdelingschefs binnen Spar Retail, kozen voor een eigen zaak.

Uitgebreide ondersteuning

Spar Retail biedt zelfstandige ondernemers alle kansen om met hun winkel duurzaam te groeien en voorziet een uitgebreide opleiding en begeleiding, onder andere van een bedrijfsadviseur. Beginnende ondernemers met de juiste spirit en capaciteiten kunnen een beroep doen op financiële begeleiding en technische ondersteuning van de Starterskit. Daarnaast krijgen ze ook extra middelen om zich te vormen, zich efficiënter te organiseren en nog productiever te werken. Zo kiezen steeds meer zelfstandige ondernemers voor automatisch stockbeheer, ondersteund door Spar Retail. Door de samenwerking met Spar Retail zijn de zelfstandige ondernemers bovendien verzekerd van de beste aankoopcondities.

Nieuwe hoofdzetel

Spar Retail verhuist in het najaar van 2014 naar een nieuwe site in Mechelen. De verhuis van het DC en de kantoren verhoogt de service, communicatie, samenwerking en kostenefficiëntie. De verhuis is bovendien noodzakelijk om te kunnen blijven groeien. Lees meer op blz. 71.

Voice picking

Het distributiecentrum van Spar Retail startte in maart 2014 met voice picking als rondhaalmethode. De implementatie zorgt voor efficiëntiewinst en is beter voor de ergonomie. Rondhalers hebben hun handen vrij en kunnen zich volledig concentreren op hun job: het picken van de juiste items in de juiste hoeveelheid en ze goed stapelen. In het komende boekjaar automatiseert Spar Retail ook de orderpicking van groenten en fruit, wordt de registratie gedigitaliseerd en worden de retourstromen van de leeggoedtriage geautomatiseerd.

Nieuwe website

In mei 2014 lanceerde Spar Retail zijn volledig vernieuwde website, sparretail.be. Op die nieuwe site vinden klanten nationale acties, nieuwsberichten en promoties, maar ook regionale informatie. Elke Spar-winkel heeft er zijn eigen pagina met lokale vacatures, nieuwtjes en evenementen. Daarnaast heeft de website een handige receptenzoeker met alle recepten uit het KOOK-magazine, aangevuld met filmpjes en wekelijkse culinaire weetjes. De buurtsupermarkt vernieuwde zijn website om meer dynamiek en interactie te creëren tussen de consument en de ondernemer. En om een verscherpt merkimage op te bouwen, dat zich meer toespitst op lokaal ondernemerschap.

Spar wereldwijd

In 1932 werd Spar in Nederland opgericht als eerste samenwerkingsverband van zelfstandige winkeliers. 'De Spar' staat voor 'Door eendrachtig samenwerken profiteren allen regelmatig.' Met 12.163 aangesloten winkels in 35 landen is Spar de grootste retailorganisatie ter wereld die dagelijks meer dan 10 miljoen klanten bedient. De gecumuleerde jaaromzet bedraagt meer dan 31 miljard euro. Spar International ondersteunt de nationale organisaties vanuit een centraal kantoor in Amsterdam. In België is er een tweede licentiehouder, die een 60-tal winkels telt en een eigen koers vaart, onafhankelijk van Spar Retail.

Mini Market



Vrije klanten van Spar Retail kunnen ook voor de Mini Market-formule kiezen. Deze kleine zelfbedieningszaken (F3-branche) hebben een oppervlakte tussen de 70 en 300 m², linken hun naam aan het uithangbord van Mini Market en bepalen zelf hun prijsbeleid.

2.1.2. Alvo



Colruyt Group werkt sinds 2003 succesvol samen met Alvo: de Belgische aankoopgroepering van zelfstandige supermarkten. De gemeenschappelijke nv Alvo is actief in aankoop, levering en logistiek. Colruyt Group levert kruidenierswaren en verse producten aan de 45 aangesloten Alvo-leden en hun 75 supermarkten.

Alvo richtte dit jaar een stuurgroep op die het strategisch plan van de aankoopgroepering uitwerkt. De raad van bestuur keurde de aanwerving van 4 nieuwe medewerkers goed om de operationele doelstellingen van dat plan uit te werken.

Door nog meer assortimenten aan te leveren, wil Colruyt Group de omzet bij Alvo vergroten. Zo levert de groep vanaf het najaar van 2014 aardappelen, groenten en fruit aan 3 Luxemburgse Alvo-winkels van Pall Center.

2.1.3. Leveringen aan zelfstandige winkels in Frankrijk

Codifrance levert in Frankrijk aan de geaffilieerde zelfstandige winkels Coccinelle, Coccimarket en Panier Sympa en ondersteunt die winkels uit het F4-segment (superettes van gemiddeld 200 m²) op het vlak van prijszetting, marketing, communicatie ... Codifrance staat daarnaast ook in voor de toelevering aan 770 zelfstandige winkeliers zonder formule.

Evolutie

Codifrance werkte tijdens dit boekjaar voort aan het ombouwen van Coccinelle- en Coccimarket-winkels naar een nieuw concept met een modernere look en dynamische stijl. Die restyling gebeurt in samenspraak met de aankoopcentrale Francap.

Het commerciële team blijft focussen op het openen van bijkomende buurtwinkels, uitgebaat door zelfstandigen en geënt op het nieuwe winkelmodel. Codifrance screent telkens heel grondig de zelfstandige uitbaters van die winkels en hun solvabiliteit vooraleer een samenwerking aan te gaan.

De toelevering aan zelfstandige winkels was het afgelopen boekjaar goed voor een lichte omzetstijging en leverde een positieve bijdrage aan het groepsresultaat.

Vooruitzichten

Codifrance mikt komend boekjaar op een verdere omzetstijging door nieuwe zelfstandige winkels te openen. Daarnaast blijft het bedrijf verder werk maken van zijn rentabiliteit en solvabiliteit. In een markt met een sterke concurrentie en felle prijsdruk verfijnt Codifrance zijn actieradius en concentreert het zich op de departementen waarbinnen de groothandel al actief is. Ook het komende boekjaar blijft het bedrijf werken aan de kostenefficiëntie en de service van zijn logistiek om kostenbesparingen te realiseren.



- **Geboortjaar:**
1996 (Coccinelle en Coccimarket)
2003 (Panier Sympa)
- **Actieradius:**
tweederde van Frankrijk
- **270 geaffilieerde winkels van Panier Sympa, Coccimarket en Coccinelle**
- **770 onafhankelijke klanten**
(zonder formule)
- **Gemiddelde winkeloppervlakte:**
100 - 400 m²
- **Aantal medewerkers in VTE:**
228 (+ 9)
- **Website:**
coccimarket.fr



Codifrance zal de komende jaren nieuwe winkels blijven openen, uitgebaat door zelfstandigen.

2.2. Foodservice

De foodservice activiteit omvat Solucious in België (met de exportafdeling Colruyt Export) en Pro à Pro in Frankrijk. Over het afgelopen boekjaar bedroeg de gezamenlijke omzet 714,7 miljoen euro (+14,4 %).

2.2.1. Foodservice in België

Het Belgische foodservicebedrijf van Colruyt Group focust op b2b-klanten in de out-of-home-markt: commerciële restauratie (horeca), sociale restauratie (grootkeukens) en traditionele kmo-bedrijven zonder warme keuken. Solucious onderscheidt zich door een volledig foodservice- en een breed retailassortiment. Het foodservicebedrijf garandeert bovendien een snelle levertermijn door al zijn producten in stock te hebben. Andere troeven van Solucious zijn het gebruiksgemak, de transparante prijzen en de betrouwbare en complete servicegraad.

Solucious splitst zijn website op in 12 klantensegmenten, zoals onderwijs, kinderdagverblijven en hotellerie. Elk segment krijgt een specifiek assortiment en aangepaste aanpak. Het foodservicebedrijf komt op die manier tegemoet aan de specifieke noden van elk segment. Klanten vinden bovendien sneller wat ze zoeken.



Solucious onderscheidt zich door zijn assortiment en service.

Collivery en Foodinvest fuseerden in het najaar van 2013 tot één nationaal foodservicebedrijf: Solucious. In de moeilijke foodservicemarkt nam Solucious onmiddellijk een goede start en realiseerde het een sterke omzetsijging. Lees meer over de fusie op blz. 67.

Omzetsijging in moeilijke markt

Solucious realiseerde het voorbije boekjaar een meer dan behoorlijke omzetgroei. Een knappe prestatie aangezien de foodservicemarkt opnieuw kromp, dit boekjaar zelfs met 2 %. De sociale restauratie blijft stabiel in de foodservicemarkt, maar de horeca en vooral de bedrijfscatering staan onder druk. Ook in het komende



IDENTIKIT

- **Geboortjaar:**
2013 (fusie tussen Foodinvest en Collivery)
- **Klanten:**
 - 950 horecabedrijven
 - 1.750 bedrijven uit de sociale restauratie (warme keukens): scholen, rust- en ziekenhuizen ...
 - 14.000 bedrijven zonder warme keuken: kinderdagverblijven, jeugd- en sportverenigingen ...
 - 5.500 andere klanten: grossiers, cateringbedrijven en particulieren
- **Producten:**
droog, vers, diepvries (12.000 referenties)
- **Actieradius:**
heel België
- **Logistiek:**
2 distributiecentra, 4 hubs, 95 vrachtwagens/lichte bestelwagens
- **Aantal medewerkers in VTE:**
379 (+ 7)
- **Baseline:**
A taste for solutions
- **Website:**
solucious.be

boekjaar wordt een verdere krimp van de markt verwacht. Solucious slaagde er ook zijn marge te verbeteren door te focussen op enkele specifieke klantensegmenten. Het is de ambitie om de komende jaren verder duurzame en rendabele groei te realiseren.

Synergie met Pro à Pro

Solucious en Pro à Pro, het Franse foodservicebedrijf van Colruyt Group, werkten voor het tweede jaar op hetzelfde softwareplatform. Gescom is een totaaloplossing voor het beheer van offertes, bestellingen, facturatie, logistiek en stockbeheer. Beide foodservicebedrijven kunnen hierdoor op commercieel vlak samenwerken. Ze bedingen zo betere aankoopcondities en optimaliseren hun assortiment. Bovendien besparen ze ook kosten. Solucious en Pro à Pro zullen in de toekomst die samenwerking verder uitbouwen. Beide foodservicebedrijven willen ook een huismerk voor foodserviceproducten ontwikkelen: een discountmerk dat klanten in grootverpakking aankopen. Solucious zal ook de samenwerking met de retail verder uitdiepen.

Duidelijkheid over blackbox

Solucious wil de komende jaren meer inzetten op de horecamarkt. Het foodservicebedrijf hoopt dan ook dat de overheid snel duidelijkheid schept over de introductie in de horeca van Het Geregistreerd Kassasysteem. Die beslissing en de invoeringsmodaliteiten van deze 'blackbox' zijn erg belangrijk voor de horecasector en moet de fiscus toelaten alle inkomsten en uitgaven te controleren. Solucious heeft duidelijkheid nodig over de planning van deze invoering om optimaal te kunnen inspelen op de horeca- en foodservicesector.

Marktaandeel vergroten

Solucious heeft de ambitie om zijn naamsbekendheid en marktaandeel verder te vergroten. Het bedrijf wil daarvoor nieuwe klanten aantrekken, in de sociale en commerciële restauratie (horeca). De transparante prijzenpolitiek wordt de komende jaren voortgezet. Door op de website de prijs van alle producten aan te bieden, onderscheidt het foodservicebedrijf zich van de concurrentie. Het verkoopteam en de website blijven ook speerpunten. Het merendeel van de klanten bestelt via het internet. Dankzij de klantensegmentatie op zijn website biedt Solucious voor elk segment een aangepast assortiment producten aan tegen een betere prijszetting. Daardoor kan het bedrijf zijn kosten verlagen, zijn rentabiliteit verhogen en betere marges realiseren.

Solucious zal de komende jaren zijn transportorganisatie optimaliseren. Onder meer door de planning te centraliseren en vrachtwagens met 3 temperatuurzones in te zetten, wil het foodservicebedrijf grotere efficiëntiewinsten bekomen.

2.2.2. Foodservice in Frankrijk



- **Geboortejahr:**
2001 (overname)
- **Klanten:**
42.000 in catering, sociale restauratie, horeca en grossisten
- **Producten:**
droog, vers, diepvries
- **Actieradius:**
heel Frankrijk
- **Logistiek:**
18 distributiecentra,
12 overslagplatformen
en 350 vrachtwagens
- **Aantal medewerkers in VTE:**
1.672 (+ 173), onder wie 200 sales
en 100 televerkopers
- **Baseline:**
Le goût de l'engagement
- **Website:**
proapro.com

Pro à Pro verzorgt in heel Frankrijk foodservice, daar ook 'RHD' of 'restauration hors domicile' genoemd. Het Franse foodservicebedrijf levert vooral aan de sociale restauratie ('restauration sociale'): grootkeukens ziekenhuizen, rusthuizen, scholen, het leger en bedrijfskantines. Daarnaast levert Pro à Pro ook aan de horeca (restauration commerciale). Het bedrijf zet in deze markt vooral in op nationale contracten met ketens om grotere volumes te realiseren.

In Frankrijk biedt het foodservicebedrijf droge voeding en verse producten aan. In de overzeese gebieden Guadeloupe, Martinique, Réunion en Frans Guyana zit ook diepvries in het aanbod. Dankzij een goed stockbeheer onderscheidt Pro à Pro zich in al deze markten onder andere met zijn snelle en betrouwbare levering.



Pro à Pro onderscheidt zich door zijn snelle en betrouwbare levering.

Pro à Pro realiseerde mooie verkoopcijfers in de Franse markt. Het foodservicebedrijf zet de komende jaren verder in op duurzame en rendabele groei.

Opnieuw hogere verkoopcijfers

In een stagnerende markt steeg de omzet van Pro à Pro het afgelopen boekjaar met dubbele cijfers.

Een knap resultaat aangezien de Franse foodservicemarkt onder druk staat. De horeca krimpt, maar de sociale restauratie blijft er wel stabiel. Dat komt onder meer door de subsidies van de overheid aan onderwijsinstellingen. Wanneer de overheid aan zijn budgetten begint te sleutelen, komt ook de sociale restauratie onder druk te staan. Dankzij een aantal belangrijke cateringcontracten is Pro à Pro de tweede grootste speler in Frankrijk voor droge voeding en verse producten.

Bestaande omzet verhogen

Pro à Pro werkte een strategisch plan uit om de komende 3 jaar een duurzame en rendabele groei te realiseren. Het foodservicebedrijf focust daarbij vooral op rentabiliteit en streeft ernaar de omzet van de bestaande klanten te verhogen. Pro à Pro wil daarnaast zijn assortiment verse producten verder uitbreiden en werkt daarvoor samen met de eigen aankoopcentrale Unifrais. Verse producten zijn vandaag goed voor een derde van de omzet.

Optimalisatie logistiek

Tijdens dit boekjaar werkte Pro à Pro hard aan een optimalisatie van de logistiek. Het bedrijf zal daar in de toekomst blijven op focussen. Het foodservicebedrijf verlaagt zo zijn kosten en verhoogt zijn service. In het komende boekjaar komt er een nieuw distributiecentrum in Guadeloupe om de verdere groei van het bedrijf te ondersteunen. Het bedrijf onderzoekt ook de mogelijkheid van een nieuw distributiecentrum in Martinique.

Eigenmerkenbeleid

In samenwerking met Corporate Marketing begon Pro à Pro een eigenmerkenbeleid voor foodserviceproducten te ontwikkelen. Het is de bedoeling om dit in de nabije toekomst samen met de Belgische foodservicetak Solucious te implementeren.

2.2.3. Colruyt Export

Colruyt Export (Calex) is de Belgische exportafdeling van Solucious (vroeger Collivery). De afdeling exporteert 7.000 voedingsproducten en 23.000 non-foodartikelen naar diverse continenten per container of vliegtuig. Winkeliers, grossiers en supermarkten in Afrika zijn de grootste afnemers. Calex biedt een totaalservice aan zijn klanten, inclusief douaneformulieren en vergunningen.

De totaalomzet steeg het voorbije boekjaar met 6 % van 34 naar 37 miljoen euro, een nieuw record.



Afrika is de grootste afnemer.

37

miljoen euro totaalomzet

Eén exportactiviteit

Het is de ambitie van Colruyt Group om op termijn naar één exportactiviteit op groepsniveau te gaan met als hoofdplaats Halle. Pro à Pro Export Direct neemt voorlopig nog de Franse exportactiviteiten voor zijn rekening. Er is vandaag al één operationele aansturing voor Calex en de Franse exportafdeling.

Assortiment huismerken

Colruyt Export start in de nabije toekomst met een assortiment huismerken voor producten die buiten Europa, en dan vooral naar Afrika, geëxporteerd worden. Onder andere door de productinformatie in 6 talen op de verpakking te zetten, wil Calex nog meer mensen bereiken en zijn potentieel verder ontwikkelen. Daarnaast is het de bedoeling om de foodservice nog meer uit te breiden.



Colruyt Export staat garant voor een perfecte service tegen zeer lage prijzen.

3. Overige activiteiten

Dit segment omvat alle niet-retailactiviteiten van de groep en boekte het afgelopen boekjaar een omzetstijging van 1,7 % tot 763,5 miljoen euro.

3.1. DATS 24

DATS 24 (Discount Automatic Tanking Service) biedt kwaliteitsbrandstoffen van grote petroleumleveranciers voor lage prijzen. 70 % van de tankstations liggen naast winkels van Colruyt Group. Klanten kunnen op dezelfde plaats winkelen en tanken, zodat ze tijd winnen en kilometers besparen. De brandstofleverancier geeft zijn klanten tips om milieu- en budgetvriendelijk te rijden. Aan elk tankstation kunnen klanten gratis hun banden oppompen. Met de correcte bandenspanning rijden auto's veiliger en zuiniger.

DATS 24 is in België de pionier op het vlak van CNG (Compressed Natural Gas), aardgas voor voertuigen. DATS 24 heeft verschillende redenen om op deze duurzame brandstof in te zetten. Wagens op aardgas stoten 95 % minder fijn stof uit dan voertuigen op benzine of diesel. Ook hun CO₂-uitstoot ligt veel lager. Aardgas is bovendien tot 40 % goedkoper dan diesel. Van zijn 99 Belgische tankstations heeft DATS 24 er intussen 11 uitgerust met aardgas.

DATS 24

- **Geboortjaar:**
1972
- **Omzet:**
707,0 miljoen euro (+ 2,4 %)
- **Aantal tankstations:**
99 in België, 40 in Frankrijk
- **Aantal medewerkers in VTE:**
39 (+6)
- **Baseline:**
Slim tanken
- **Website:**
dats24.be

IDENTIKIT



Meer en meer klanten kiezen voor de lage prijzen van DATS 24.

DATS 24 Frankrijk

In Frankrijk hanteert DATS 24 hetzelfde concept: slim tanken voor lage prijzen. Met het verschil dat alle tankstations er in de buurt van Colruyt-winkels liggen. Tanken bij DATS 24 is er in de eerste plaats een extra service van Colruyt aan zijn klanten.

DATS 24 opende het voorbije boekjaar 8 nieuwe stations in België en 4 in Frankrijk. Het bedrijf verkocht evenredig meer brandstof. Daarnaast investeerde de brandstofleverancier in manieren om het de klant gemakkelijker te maken. Kers op de taart: DATS 24 kreeg het ISO 14001-certificaat voor zijn milieumanagementsysteem.

Meer stations, meer verkoop

De omzet van DATS 24 groeide met 2,4 % tot 707,0 miljoen euro. De omzetgroei is hoofdzakelijk te danken aan volumestijgingen. De hoeveelheid verkochte brandstof steeg in de eerste plaats door de opening van nieuwe tankstations. Daarnaast vonden meer en meer klanten de weg naar de lage prijzen van DATS 24.

De omzet steeg echter minder sterk dan vorig jaar. Daar zijn verschillende redenen voor. In tegenstelling tot vorig jaar, stegen de brandstofprijzen dit jaar niet. De brandstofmarkt krimpt in zijn geheel door de crisis én doordat wagens steeds zuiniger worden. Dit marktgegeven in combinatie met een scherpe concurrentie maakt dat ook de rentabiliteit van DATS 24 onder druk blijft staan.

12 nieuwe tankstations in België en Frankrijk

Investeren in aardgas

Het voorbije boekjaar werden 7 stations uitgerust met CNG (Compressed Natural Gas), aardgas voor voertuigen. De verkoop van aardgas blijft stevig groeien, mede dankzij het groeiend enthousiasme bij de autoconstructeurs. Zij brengen meer modellen met een aardgastank op de markt.

Ook Colruyt Group zet in op deze brandstof. De firma bestelde 50 nieuwe personenwagens op aardgas voor de zomer van 2014. Het wagenpark van de groep zal dan een 200-tal wagens op aardgas tellen.

Gebruiksgemak en efficiëntie

DATS 24 investeerde het voorbije boekjaar in gemakkelijkere betaalmethodes. Zo accepteren alle betaalterminals in de tankstations nu DATS 24-kaarten en bankkaarten. Daardoor stromen de wagens nog vlotter door in de stations. Daarnaast kunnen klanten hun facturen en maandelijkse overzichten nu per e-mail ontvangen.

ISO 14001-certificaat

Milieubeleid zit ingebakken in de dagelijkse werking van DATS 24. In september 2013 kreeg het bedrijf een positieve audit voor zijn milieumanagementsysteem. Daarmee is DATS 24 een van de eerste in de sector met een ISO 14001-certificaat.

Vooruitzichten

Het komende boekjaar houdt DATS 24 zijn groeipad aan. Onder voorbehoud van de nodige vergunningen voorziet de brandstofspecialist het komende boekjaar de opening van nieuwe tankstations. In 4 stations komen er extra pompen. Verder wil DATS 24 ook het aantal stations met aardgas verder verhogen. DATS 24 wil door een evenwichtige spreiding op termijn in België groeien naar een 150-tal stations.

Ook de geplande restyling gaat volgend boekjaar van start: een twintigtal stations krijgt een nieuw kleedje met onder meer een vernieuwd logo. De nieuwe huisstijl en logo sluiten beter aan bij de merkbelofte van DATS 24: eenvoudig en efficiënt tanken voor scherpe prijzen. DATS 24 voorziet een termijn van 3 jaar om alle tankstations aan te passen.



DATS 24 pioniert in België met aardgas voor voertuigen.

3.2. Symeta



IDENTIKIT

- **Geboortjaar:**
2011, Samenvoeging Druco (1979), Mitto (2010), Dematerialisatie & Interne Printing (2011)
- **Activiteit:**
print & document management
- **Omzet:**
11,5 miljoen euro (-16 %) extern en 36,5 miljoen euro intragroep
- **Productievestigingen:**
Halle en Sint-Pieters-Leeuw
- **Aantal medewerkers in VTE:**
255 (-26)
- **Baseline:**
Smart Print+Doc solutions
- **Website:**
symeta.be

Symeta biedt zijn klanten een brede waaier aan print- en documentmanagementservices en wil zo een betrouwbare gids zijn in de complexe wereld van bedrijfscommunicatie. Naast interne klanten binnen Colruyt Group, wil Symeta ook verder actief blijven werken op externe klanten.

Het bedrijf herpositioneerde zich het voorbije jaar: Symeta stopt met offsetdruk en gaat voluit voor mailings, gepersonaliseerde communicatie en digitale afhandeling van documenten (dematerialisatie).

Heroriënteren

Uit zijn positioneringsoefening van vorig jaar heeft Symeta geconcludeerd dat het verder moet inzetten op mailing, dematerialisatie en uiterst gepersonaliseerde klantencommunicatie. In die markt ziet het bedrijf veel groeipotentieel. Bovendien heeft het op dat vlak een buitengewone expertise waarmee het zijn klanten een unieke meerwaarde kan bieden. Symeta begeleidt zijn klanten namelijk doorheen een volledig stappenplan

voor gepersonaliseerd digitaal drukwerk, van strategie tot uitvoering. Op termijn komt daar een omnichannelluik bij, waarin print en digitaal elkaar aanvullen. Het voorbije boekjaar heeft Symeta zijn mailingcapaciteit gevoelig uitgebreid en de naverwerking deels geautomatiseerd.

Stoppen met offsetdruk

Symeta verlaat de weg van het offsetdrukwerk. Door de crisis besparen bedrijven op hun budgetten voor massacommunicatie. Daarnaast brengen de opkomende digitale media het traditionele drukwerk verder in het gedrang. Bovendien is er in de offsetsector een structurele overcapaciteit die de prijzen erg onder druk zet. Door deze factoren waren Symeta's offsetactiviteiten de laatste 3 jaar structureel verlieslatend. Daarover meer op blz. 79.

Externe focus

Symeta kiest er bewust voor om ook voor externe klanten gepersonaliseerde klantencommunicatie te realiseren. Dankzij die externe focus doet het bedrijf nieuwe ideeën op en bewaakt het zijn marktconformiteit. Bovendien benut het zo optimaal zijn digitale productiecapaciteit. De meeste externe klanten zijn (middel)grote bedrijven en organisaties zoals banken, detailhandels, nutsbedrijven en ngo's.

Awards

Symeta kan al heel wat mooie cases van gesegmenteerde en gepersonaliseerde marketingcommunicatie voorleggen. Voor Neckermann realiseerde Symeta het afgelopen jaar een vakantiekrant waarmee de touroperator 2 Cuckoo Awards won van de Belgian Direct Marketing Association. En voor het welkomstmagazine van Ethias en de ZEB-krant ontving Symeta zelf 2 Awards For Excellence van het magazine Grafisch Nieuws. De cases bewijzen stuk voor stuk dat gepersonaliseerde content werkt. En dat gepersonaliseerd drukwerk en online communicatie elkaar aanvullen.

Potentieel voor de groep

Ook binnen Colruyt Group heeft gepersonaliseerde communicatie enorm veel potentieel. Tot nu toe gebruikt alleen Colruyt deze communicatievorm in de rubriek 'Selectie voor u' bij zijn tweewekelijkse folder. Symeta wil ook andere winkelformules van de groep helpen op een persoonlijke manier naar hun klanten te communiceren.

3.3. Hernieuwbare energie

Al jaren investeert Colruyt Group in hernieuwbare energie. WE-Power omvat alle projecten van de groep rond duurzame energieproductie op land. Daarnaast participeert Colruyt Group ook in offshore windparken. Via alle onshore en offshore projecten wekt de groep sinds 2011 meer hernieuwbare stroom op dan ze gebruikt.

3.3.1. WE-Power (onshore)

WE-Power is de interne producent en leverancier van duurzame energie binnen Colruyt Group. De autonome businessactiviteit bundelt alle duurzame energieproductie op land. Daarbij zet het sterk in op verschillende energievormen en uiteenlopende technologieën: windturbines, zonnepanelen, warmtekrachtkoppeling en biomassa. In de toekomst focust WE-Power ook op warmte, koude en water en zal het installaties verbeteren om de impact ervan nog verder te reduceren.

WE-Power verzekert een stabiele productie en levert aan de interne ondernemingen van Colruyt Group en aan zelfstandige winkelluitbaters van Spar Retail en Alvo. Ook Roecol, de industriële bakkerij van Colruyt Group, wordt klant in het komende boekjaar.

3.3.1.1 Energieproductie

Windenergie

WE-Power heeft 7 windturbines onshore: 3 in Halle, 2 in Ieper, 1 in Ghislenghien en 1 in Spy. Daarnaast loopt er nog een aanvraag voor de bouw van 2 turbines op de site Laekebeek in Lot en 3 turbines in Sint-Pieters-Leeuw, in samenwerking met Ecopower. Verder zitten er nog een aantal andere dossiers in de pijplijn.



De 2 nieuwe windturbines in Halle kunnen 2.600 gezinnen van stroom voorzien.

Zonne-energie

Bij nieuwbouw of renovatie van winkels en bedrijfsgebouwen onderzoekt WE-Power systematisch of zonnepanelen technisch en economisch haalbaar zijn. De installaties worden altijd op de lokale vraag (winkel, kantoorgebouw of distributiecentrum) afgestemd. Tijdens dit boekjaar werden het onderhoud en de monitoring van de zonnepanelen helemaal op punt gesteld.

Warmte-krachtkoppeling

Begin 2015 installeert Colruyt Group warmte-krachtkoppelingen (WKK) in het distributiecentrum Dassenveld. Dat is een site met een continue grote vraag naar verwarming en warm water voor de bakkenwas. Een WKK-installatie produceert gelijktijdig elektriciteit en warmte op basis van aardgas. Een motor drijft een generator aan voor de productie van elektriciteit. De vrijgekomen warmte wordt gebruikt voor verwarming. Door de gezamenlijke opwekking wordt de energie in de brandstof beter benut. Daardoor is er minder brandstof nodig dan bij een gescheiden productie van warmte en elektriciteit.

3.3.1.2 Energieleverancier

In juli 2013 ging WE-Power van start als interne energieleverancier. WE-Power is technisch uitgerust, wettelijk erkend in de 3 gewesten en heeft toegang tot de groothandelsmarkt. Als leverancier kan WE-Power de vraag en het aanbod inzichtelijker maken en sturen zodat beide maximaal op elkaar afgestemd zijn. De groene stroom die WE-Power zelf opwekt, blijft in de groep. Voordien verkocht het bedrijf die aan een externe energieleverancier, die de stroom dan aan ons doorverkocht.

Zo'n 15 % van de energie die WE-Power aanbiedt, komt voort uit eigen productie. De overige 85 % koopt de groep aan op de groothandelsmarkt. WE-Power koopt daar groene garanties van oorsprong aan: bewijsstukken die aantonen dat de geproduceerde energie uit hernieuwbare energiebronnen komt. WE-Power ging daarvoor een aantal strategische allianties aan met enkele betrouwbare externe partners. Zo kan het een stabiele hoeveelheid energie aanbieden en schaalvoordelen creëren. Op termijn wil WE-Power 100 % energie uit eigen productie halen. Op blz. 65 lees je meer over de start van WE-Power als energieleverancier.

3.3.1.3 Smart grid

WE-Power bereidt de lokale integratie van 'smart grid'-toepassingen voor. Zo'n slim elektriciteitsnetwerk stemt de productie van energie maximaal op de vraag af. WE-Power doet dit vandaag al via kleinere projecten, maar wil hier nog verder in gaan.

Duurzame energie kunnen stockeren speelt een grote rol in zo'n smart grid. Waterstof bijvoorbeeld kan dienen om groene stroom op te slaan en stoot alleen waterdamp uit wanneer het verbruikt wordt en geen CO₂ of fijn stof. Sinds 2012 test WE-Power met succes het omzetten van groene energie in waterstof. Het rendement van de installatie verbeterde tijdens dit boekjaar. De kost om waterstof aan te maken werd verlaagd. Aan het eigen waterstoftankstation bij het distributiecentrum Dassenveld in Halle tanken er nu 5 vorkheftrucks. Midden juni 2014 kwamen er nog 8 trucks bij. In het komende boekjaar start ook een testproject met de eerste in serie gemaakte waterstofwagen in België: de Hyundai ix35 FCEV.

In het kader van het Europese Don Quichote-project test WE-Power vanaf het najaar van 2014 ook hoe het waterstof terug kan omzetten in elektriciteit. Die omzetting kan zorgen voor een optimalisatie van de eigen productiemiddelen. WE-Power hoopt zo op termijn momenten met lage energieprijzen optimaal te benutten. Energie wordt dan in waterstof omgezet wanneer energie goedkoop is, bijvoorbeeld als er veel wind of zonlicht is. Wanneer energie duur is, gebeurt het omgekeerde. Voor deze test breidt het waterstoftankstation aan het DC Dassenveld in Halle uit.

Deze evoluties zorgen ervoor dat het noodzakelijk is om data van verschillende bronnen samen te brengen, te analyseren en te vertalen naar de juiste bedrijfscontext. WE-Power helpt zo zijn partners een scherper beeld te krijgen van hun energieverbruik en hun besparingsmogelijkheden.



Colruyt Group participeert in windparken voor de Belgische kust.

3.3.2. Offshore windparken

Colruyt Group vervult een pioniersrol inzake offshore windenergie en investeert in windparken voor de Belgische kust. Colruyt Group 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, waarvan het ook referentieaandeelhouder is. Via de participatie in Parkwind heeft Colruyt Group momenteel nog een indirect belang van 47 % in Belwind en 40 % in Northwind. Ook de familieholding Korys en de Vlaamse overheid (ParticipatieMaatschappij Vlaanderen) participeren in Parkwind.

3.3.2.1 Winstgevende activiteit

Tot nu toe heeft Colruyt Group ruim 150 miljoen euro geïnvesteerd in offshore windparken. De groep blijft ook de komende jaren investeren in windenergie. Parkwind draait goed en is een winstgevende activiteit. Colruyt Group doet bovendien expertise op in het ontwikkelen, bouwen en runnen van offshoreturbines. De opgebouwde expertise wordt de komende jaren dan ook verder uitgebouwd, samen met externe partners.

3.3.2.2 Wijzigingen in de aandeelhoudersstructuur

In het komende boekjaar wijzigt de aandeelhoudersstructuur van Belwind substantieel. Tegen juli 2014 vergroot aandeelhouder Meewind zijn belang tot 19,90 % door de overname van de aandelen van Rabo Equity.

Daarnaast doet het Japanse conglomeraat Sumitomo Corporation zijn intrede in het kapitaal van Belwind. Onder voorbehoud van de nodige regulatorische goedkeuringen, verwerft Sumitomo Corporation op 30 september 2014 een belang van 39,02 %. De participatie van Parkwind in Belwind wijzigt dan naar 41,08 %. Het aandeel van het Nederlandse beleggingsfonds Meewind blijft 19,90 %. Sumitomo is een van de grootste industriële conglomeraten ter wereld met onder andere windparken op land in de Verenigde Staten en Zuid-Afrika. De intrede van deze sterke strategische partner laat Belwind toe de productie van duurzame windenergie nog verder uit te bouwen en Belwind 2 te ontwikkelen.

Onder voorbehoud van een positieve afhandeling van de Belwind-transactie, wijzigt ook de aandeelhoudersstructuur van Northwind wanneer dit park definitief opgeleverd is. Parkwind heeft een voorakkoord met Aspiravi en met de Japanse Sumitomo Corporation. Aspiravi (het duurzame energiebedrijf van een grote groep Vlaamse gemeenten) zal daardoor een belang van 40 % in Northwind verwerven. Parkwind en het Japanse conglomeraat participeren dan elk voor 30 % in Northwind. Alle 3 de partijen zijn ervan overtuigd dat ze een sterk en goed gebalanceerd partnership hebben afgesloten dat in lijn ligt met de eigen ambities. Parkwind en Aspiravi zullen instaan voor het onderhoud van het park en richten hiervoor in de nabije toekomst een samenwerkingsverband op.

Met de intrede van Sumitomo Corporation wijzigt het indirect belang van Colruyt Group in de operationele windparken Belwind en Northwind naar respectievelijk 24,7 % en 18 %. Mede dankzij deze nieuwe kapitaalinjecties worden investeringsrisico's gespreid over meerdere belangrijke partners.

3.3.2.3 Goede productie voor Belwind

Belwind werd in 2010 opgestart, telt 55 windturbines op de Bligh zandbank en heeft een geïnstalleerde capaciteit van 165 MW (megawatt). Het was een goed windjaar voor de offshore elektriciteitscentrales in België. De productie van het Belwind-park verliep nog beter dan gepland. Het Franse concern Alstom plaatste een testturbine van 6 MW in de concessiezone van het Belwind-park. Die turbine wordt in het komende boekjaar aangesloten op het net. Verder werkt Parkwind samen met Sumitomo Corporation en Meewind aan de ontwikkeling van de tweede fase van Belwind. Door nog eens 55 turbines te plaatsen zou de capaciteit nog eens verhogen met circa 165 MW.

72

windturbines op de Lodewijkbank

3.3.2.4 Northwind: klaar midden 2014

Het nieuwe windpark Northwind staat op de Lodewijkbank en was goed voor een investering van ruim 850 miljoen euro. Ondanks de minder gunstige weersomstandigheden verliepen de werken volgens het voorziene bouwschema. Begin mei waren reeds 95 % van de te installeren turbines afgewerkt en aangesloten. De definitieve oplevering (TOC) van het park is voorzien voor de zomer van 2014. De 72 turbines van elk 3 MW kunnen dan 250.000 gezinnen van groene stroom voorzien.

3.3.2.5 Consortium Mermaid en Northwester 2

Colruyt Group participeert ook in Northwester 2 via een rechtstreeks belang van 30 %. TTR Energy, een filiaal van het Waalse TPF, is de grootste aandeelhouder van Northwester 2 met een belang van 48 %. Northwester 2 zal zowat de helft van de zevende concessie voor een windpark in de Noordzee ontwikkelen. Eerder werd immers een akkoord bereikt tussen de consortiums Mermaid en Northwester 2 over de splitsing van deze concessiezone. Deze grootste concessiezone in de Noordzee (tussen de 470 MW en 490 MW) ligt ten noorden van de Bligh-bank, op 60 kilometer van de Belgische kust. De zone ligt het verst in zee en heeft ook het diepste water. Zodra de gesplitste concessiezone definitief aan Northwester 2 is toegewezen, zal Colruyt Group evalueren hoe het zijn belang erin verder kan optimaliseren.

4. 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.

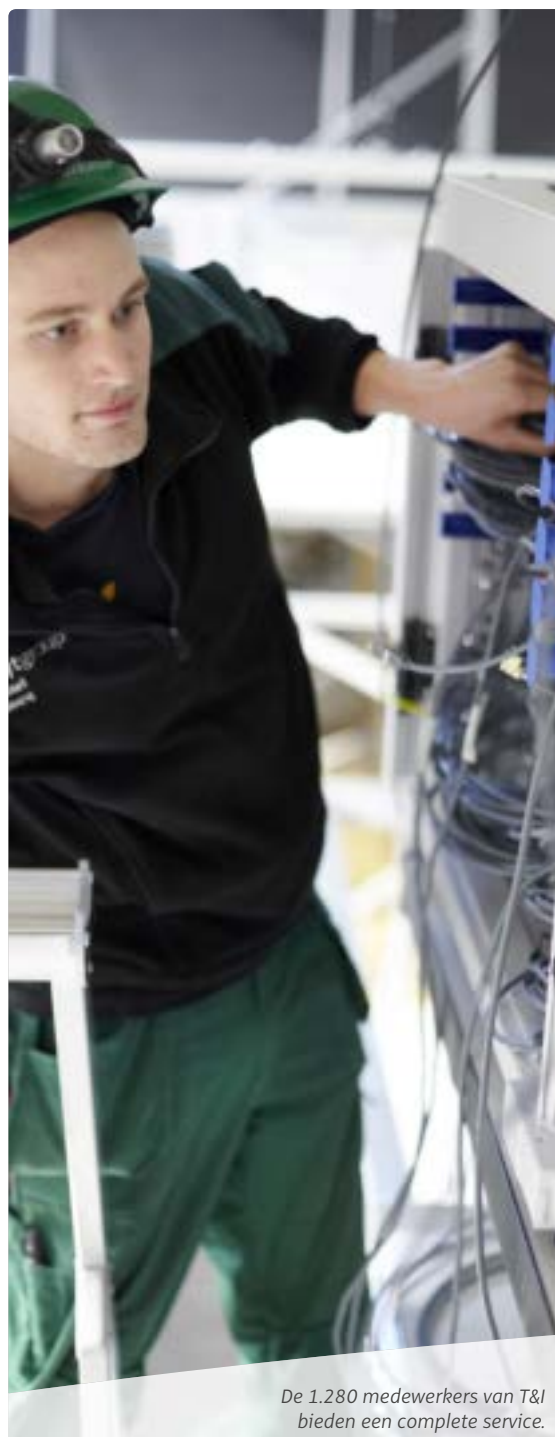
4.1. Technics & Immo

Technics & Immo (T&I) is in België en Luxemburg de interne one-stop-shop voor alle winkelformules en ondersteunende diensten. De 1.280 medewerkers, onder wie technici, architecten en ingenieurs, staan in voor gebouwen, machinepark, installaties, rollend materieel en milieuhuishouding. En ze bieden een complete service: van studie en ontwerp over aankoop, bouw, installatie tot onderhoud. T&I vult die uitgebreide interne expertise voor sommige projecten aan met specifieke externe vakkennis.

Dankzij een verregaand partnership met zijn klanten slaagt T&I erin om snel en efficiënt kwaliteitswerk te leveren en zijn service te verbeteren. Tijdens dit boekjaar werd bijvoorbeeld de doorlooptijd verder verkort voor vernieuwingswerken aan winkels. Zo heropende de Colruyt-winkel van Brasschaat na slechts 27 weken van werken. Oorspronkelijk was een sluiting van 45 weken voorzien aangezien het geen gewoon project was. De bouwdiepte is 6 meter onder straatniveau en de nieuwe winkel heeft een oppervlakte die bijna 4 keer zo groot is als de oude.

Energie besparen

T&I maakt bestaande gebouwen energie-efficiënter. Op basis van de water-, gas-, elektriciteits- en persluchthuishouding van de gebouwen stelt het reductieplannen op. Ook bij de bouw van nieuwe gebouwen past T&I systematisch milieuvriendelijke en duurzame technieken, materialen en processen toe. Dankzij ledverlichting zal het nieuwe distributiecentrum van Spar Retail in Mechelen bijvoorbeeld minder energie verbruiken en ook de lichtsterkte volledig kunnen sturen.



De 1.280 medewerkers van T&I bieden een complete service.

Verder dan de wet

Colruyt Group gaat altijd een stapje verder dan wat wettelijk opgelegd is op het gebied van energie. Alle nieuwe winkels zijn energiearm en voldoen aan de strengere Europese energiewetgeving die in 2020 van kracht wordt. Tijdens dit boekjaar testte de interne technische dienst in OKay Roeselare ook propaancooling: een natuurlijk koelmiddel dat waarschijnlijk in de nabije toekomst door de overheid verplicht zal worden.

Waterstofpionier

T&I bestudeert de mogelijkheden van waterstof en vervult daarin een pioniersrol. T&I toonde al aan dat waterstof als slimme buffer kan fungeren om groene stroom op te slaan. Heftrucks uit de distributiecentra rijden op waterstof en tanken aan het waterstoftankstation ernaast. In het komende boekjaar breidt T&I de buffercapaciteit verder uit en onderzoekt het hoe het de kostprijs om waterstof aan te maken nog meer kan verlagen.

Aardgas

De interne technische dienst pioniert met vrachtwagens en dienstwagens op aardgas (CNG) en met een bifuelmotor (diesel en aardgas). Om de wagenvloot te vergroenen, worden in het komende boekjaar 50 dieselwagens vervangen door auto's op aardgas.

Conceptafdeling

Tijdens dit boekjaar richtte T&I een unieke conceptafdeling op. Die afdeling groepeert de kennis en expertise die noodzakelijk is om nieuwe winkelconcepten en -formules van a tot z te ontwikkelen, te begeleiden en te realiseren. De medewerkers van T&I en BP&S die hiermee al bezig waren, werden hiervoor samengebracht. De afdeling werkt nauw samen met Corporate Marketing en Premedia.

4.2. Business Processen en Systemen

Het afgelopen boekjaar heeft BP&S meegewerkt aan 11 lopende business transformatieprogramma's. Die programma's zullen fundamentele systemen en processen hertekenen op het vlak van productbeheer, klantbeheer, logistiek en dergelijke meer.

Een kwart van alle projectmedewerkers werkt aan de transformatieprogramma's in speciaal daarvoor ingerichte projectrooms. De transformaties gebeuren volgens de principes van programmamanagement en met ondersteuning van enterprise- en IT-architectuur. De definitiefase van de meeste programma's is achter de rug. Volgend boekjaar zet BP&S de roadmaps voor de verschillende programma's op poten.

Cloud ready

BP&S maakt zijn infrastructuur klaar om applicaties veilig en performant in de cloud te gebruiken waar dit een toegevoegde waarde biedt. Op dit moment draaien al 70 applicaties in de cloud met efficiëntie- en implementatiewinsten tot gevolg.

Capaciteit en performantie

In het kader van het disaster recovery plan gebruikt BP&S sinds dit boekjaar een volledig nieuw datacenter en 2 nieuwe mainframes. Daarmee verhoogt BP&S de IT-capaciteit en -performantie van Colruyt Group. Tegelijk daalt zo het energieverbruik. In 2015 komt er een tweede nieuw datacenter bij.

Mobiliteit

BP&S heeft afdelingen in Frankrijk en India met respectievelijk 50 en 230 IT-medewerkers. De afdeling in India vangt mee het tekort aan IT-profielen in België op. Sinds dit jaar is het management van de afdeling volledig Indisch. In België zijn er bij BP&S permanent 50 vacatures voor IT'ers. In de keuze voor een werkgever speelt mobiliteit en flexibiliteit een steeds belangrijkere rol. Daarom stelt BP&S kantoren beschikbaar in Deinze en Haasrode. Wanneer het aangewezen en mogelijk is, detacheert BP&S zijn medewerkers naar zijn interne partners omdat dit de samenwerking ten goede komt. Daardoor komt het totale aantal werkplekken voor BP&S-medewerkers op 12.

4.3. Marketing en communicatie

4.3.1. Corporate marketing

Corporate Marketing werkt de marketingstrategie van Colruyt Group uit. De afdeling stuurt daarnaast de operationele marketing aan van het merk Colruyt Group, submerken als Colruyt Group Academy en Colibri Foundation for education, en de huismerken, zoals Boni Selection en Everyday Selection. Verder ondersteunt Corporate Marketing de marketingdiensten van de winkelformules, ook in Frankrijk.

Corporate Marketing werkte dit boekjaar verder aan de marktpositionering en identiteit van Colruyt Group als corporate brand met een duidelijkere en transparantere merkarchitectuur. De nieuwe huisstijl en het nieuwe logo werden verder uitgerold en verfijnd (zie blz. 57). Daarnaast gaf Corporate Marketing verregaande ondersteuning bij de positionering, de ontwikkeling binnen het bedrijf en de lancering van de private labels Boni Selection, Dreamland en Dreambee. Meer info over het huismerk Boni Selection op blz. 59, over het huismerk van Dreamland op blz. 75 en over Dreambee, het huismerk van Dreambaby, op blz. 81.

4.3.2. Premedia

Het interne communicatiebureau Premedia zet de marketingstrategieën van Colruyt Group en zijn business units om in communicatiestrategieën. Het voorbije boekjaar focuste Premedia op omnichannel communicatie. Met die methode wil het bureau zijn business partners meer klantgedreven laten communiceren.

Als onderdeel van de groep heeft het communicatiebureau bijzonder veel voeling met de verschillende winkelformules. Daardoor kunnen bijvoorbeeld inzichten in aankoopgedrag en andere gegevens onderling gemakkelijk gedeeld worden.

Het voorbije boekjaar zette Premedia verder in op omnichannel marketingcommunicatie: elke klant aanspreken via de media die hij of zij gebruikt.

Premedia maakt de communicatiedragers voor de winkelformules dan ook vanuit de beleving van de klanten. De Dreambaby-community die afgelopen jaar gecreëerd werd, is daar een goed voorbeeld van. Meer daarover vindt u op blz. 81. Het voorbije jaar startte Premedia gelijkaardige projecten op met andere business partners. De komende jaren blijft Premedia zijn partners



Het communicatiebureau Premedia heeft onder meer 14 fotografen in dienst.

ondersteunen in de omschakeling van aankoopgedreven naar klantgedreven communicatie en van massacommunicatie naar meer gepersonaliseerde communicatie. Daardoor kunnen zij blijven inspelen op de voortdurend veranderende noden van de klant en op de toenemende concurrentie.

Verder zet Premedia in op kwaliteit en kostenefficiëntie. Zo hebben alle business partners nu een senior account die strategisch met hen meedenkt en de relatie met hen versterkt. Daarnaast automatiseert Premedia meer en meer processen, bijvoorbeeld het beheer van marketinginformatie.

4.4. Personeel / Mens & organisatie

Mens & Organisatie (M&O) staat in voor het personeelsbeheer en de HR van Colruyt Group. Het voorbije boekjaar focuste M&O onder meer op change management, talentontwikkeling en gezondheid. De directie nam ook een aantal nieuwe softwaretools in gebruik.

M&O wil zijn interne partners helpen om het juiste evenwicht te vinden tussen de eigen verwachtingen en die van de medewerkers. Dat is nodig in een wereld waarin werk-privébalans, jobinvulling en ambities van mensen snel veranderen. Daarom heeft M&O ook zijn eigen organisatiestructuur aangepast. En heeft de directie in kaart gebracht welke HR-aspecten de partners samen kunnen organiseren. M&O ontving ook dit jaar meer dan 100.000 unieke sollicitaties, voerde zo'n 30.000 gesprekken en zorgde voor de aanwerving van ongeveer 3.000 nieuwe medewerkers.

M&O begeleidt mee de Symeta-medewerkers van de afdeling offsetdrukkerij, die in februari haar stopzetting aankondigde. Lees daarover meer op blz. 79.

Change management

M&O spitst zijn strategisch plan toe op 12 doelstellingen. Een ervan is een beleid ontwikkelen rond change management. Verandering is leren en leren is verandering. In een snel evoluerende omgeving is het belangrijk dat medewerkers en teams tools krijgen aangereikt om daarmee om te gaan. Daarover zijn het voorbije jaar al een tiental oefeningen met organisatiesimulaties opgestart.

Talentontwikkeling

Verder focuste M&O op talent. Afdelingschefs werken hierrond met hun teams, want sterktes expliciet benoemen helpt medewerkers om zich gewaardeerd te weten binnen hun team. Ook het assessment voor geranten heeft een luik over talent gekregen.

Gezondheid

Gezondheid is een ander thema dat aan belang wint. Het voorbije jaar deed M&O een grote gezondheidsstudie bij Vleviso, het vleesverwerkende bedrijf van Colruyt Group. Onder meer roken, bewegen en BMI kwamen aan bod.

Software

Verder investeerde M&O in 3 belangrijke softwaretools. Een ervan heeft rekruteren eenvoudiger gemaakt: vacatures worden nu gelijktijdig op verschillende jobsites gepost. Verder is er een nieuwe tool om in te schrijven bij Colruyt Group Academy. Daarmee kunnen medewerkers in de toekomst zelf hun inschrijvingen en opleidingstraject beheren. De derde softwaretool dient voor personeels- en verloningsbeheer en wordt de komende boekjaren uitgerold.

Colruyt Group Academy

Colruyt Group Academy biedt een uitgebreid vormings- en opleidingsaanbod voor de ruim 27.000 medewerkers van de groep. Daarnaast is er ook een apart aanbod workshops en cursussen voor particulieren.

In samenwerking met zijn leveranciers deelt de groep retailkennis binnen 6 verschillende domeinen: Eten & drinken, Welzijn & ontspanning, Huis & tuin, Maatschappij, Kids & co en Baby. Omgekeerd helpen deze workshops Colruyt Group om voeling met de klant te houden in tijden van e-commerce. De workshops vinden plaats in een open leeromgeving waarin ontmoeting en inspiratie centraal staan.

Het afgelopen boekjaar volgden 7.200 medewerkers een vorming bij Colruyt Group Academy over vaardigheden, leiderschap of persoonlijke groei. In het interne aanbod voor medewerkers zullen ook een aantal vaktechnische opleidingen (logistiek, kassa, ...) van de verschillende afdelingen en winkelformules opgenomen worden. Met het afstemmen van die opleidingen begon de Academy het afgelopen jaar.

Het voorbije jaar namen 7.313 klanten deel aan een workshop. De workshops over naaien, whisky en barbecueën waren het populairst.

Colruyt Group Academy had al 2 locaties in Halle en kreeg er dit jaar 3 nieuwe bij in Grimbergen, Bergen en Luik. Op termijn wil de Academy in elke provincie aanwezig zijn.

4.5. Financiën

Het voorbije boekjaar is de directie Financiën gestart met de transformatie naar een procesgedreven organisatie. Dankzij dit transformatieprogramma zal de directie zich nog efficiënter en effectiever kunnen organiseren. Op die manier kan Financiën meer toegevoegde waarde leveren met proactieve en klantgerichte services.

Het transformatieprogramma startte met het uitwerken van beleidsprincipes voor processen, vakmedewerkers en systemen. In deze definitiefase werden de medewerkers van Financiën en alle relevante interne stakeholders betrokken om te bepalen hoe de verbeteringsprocessen vorm kunnen krijgen.

Financiën vergeleek daarbij bestaande met gewenste situaties en bestudeerde een aantal best practices. Financiën neemt in eerste instantie dus zijn processen onder de loep. De directie wil overstappen naar een procesgedreven werkwijze om de financiële processen nog beter af te stemmen op de operationele activiteiten.

Wanneer de nieuwe processen op punt staan, zullen de rollen en verantwoordelijkheden van de medewerkers verder vorm krijgen. En ten slotte komen de systemen, waaronder de rapportering, aan de beurt. Financiën zal de werking van dit alles in een zo geïntegreerd mogelijk systeem verankeren.



Naaien voor beginners is een van de populairste workshops van Colruyt Group Academy.

5. Bijlagen

5.1 Activiteiten

5.1.1. Gerealiseerde investeringen

(In miljoen EUR)	2013/2014	2012/2013
I. Detailhandel (retail)	216,0	200,1
Colruyt-winkels België	92,3	80,8
OKay en Bio-Planet België	15,0	11,1
Dreamland België en Frankrijk en Dreambaby	7,5	8,1
Colruyt Frankrijk	11,3	23,3
Overige en onroerend goed	89,9	76,8
II. Groothandel en Foodservice	47,9	19,5
Groothandel	9,4	6,3
Foodservice	7,6	10,6
Onroerend goed	30,9	2,6
III. Overige activiteiten	22,7	8,4
IV. Niet-toegewezen corporate activiteiten	35,7	20,4
Totaal groep geconsolideerd	322,3	248,5

De investeringen gedurende de verslagperiode zijn voornamelijk gestegen door de bouw van de gebouwen van Spar Retail in Mechelen, de ruwbouw van het Colruyt-distributiecentrum in Ath/Lessines en de investeringen in alternatieve energie.

Exclusief eventuele acquisities of participaties, verwacht Colruyt Group voor het boekjaar 2014/2015 een investeringsprogramma van maximaal 400 miljoen euro te realiseren. Het gros hiervan is bestemd voor nieuwe of te verbouwen winkels en distributiecentra in België en in Frankrijk alsook voor investeringen in groene energie. De toename in te verwachten investeringen is hoofdzakelijk toe te schrijven aan de afwerking van het hoofdkwartier en distributiecentrum van Spar Retail in Mechelen, de bouw van het Colruyt-distributiecentrum in Ath/Lessines en de bouw van Vlevico 2.

5.1.2. Distributiecentra en administratieve gebouwen

	m ²	aantal
Productie/distributiecentra		
België (1)	470.400	20
Frankrijk		
Foodretail	25.651	2
Groothandel (Leveringen aan zelfstandigen)	25.000	1
Foodservice	91.982	18
Herverdelingsplatformen	16.169	22
Administratieve gebouwen (bureelopervlakte) in België (1) (2)	125.123	25 sites

(1) inclusief de sites Symeta en Vlevico.

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

5.1.3. Geïntegreerde winkels van Colruyt Group

	13/14	12/13	11/12	10/11	09/10
BELGIË + LUXEMBURG					
Colruyt					
• aantal (1)	234	227	221	217	214
Waarvan extern	19	22	22	21	28
• m ²	373.266	349.025	343.003	325.281	316.601
OKay (2)					
• aantal	98	88	80	74	66
Waarvan extern	12	11	11	10	9
• m ²	55.892	49.415	43.706	39.074	33.501
Bio-Planet					
• aantal	11	8	7	7	6
Waarvan extern	5	3	3	3	3
• m ²	7.799	6.099	5.200	5.200	4.400
Dreamland					
• aantal	39	38	35	34	29
Waarvan extern	15	13	12	13	13
• m ²	74.482	71.766	67.646	62.942	58.216
Dreambaby					
• aantal	17	11	9	6	6
Waarvan extern	11	6	4	4	4
• m ²	9.938	6.565	5.446	3.446	3.446
FRANKRIJK (3)					
Colruyt					
• aantal	67	62	58	47	41
Waarvan extern	5	4	5	4	4
• m ²	64.280	60.170	56.929	44.610	38.640
Coccinelle (4)					
• aantal	0	0	6	7	7
• m ²	0	0	3.053	3.452	3.452
Dreamland (5)					
• aantal	2	2	2	2	1
• m ²	3.953	3.953	3.953	3.953	1.954

(1) Er is één drinkcenter, gevestigd op dezelfde site als een Colruyt-winkel, die niet als een aparte winkel wordt geteld. Onze 2 winkels in Luxemburg maken ook deel uit van het totaal aantal winkels. Vanaf boekjaar 13/14 worden de winkels, die op het einde van de verslagperiode dicht waren wegens verbouwwerken, mee opgenomen in het totaal (op 31/03/2014 ging het om 3 winkels met een equivalent van 3.900 m²). In de voorgaande boekjaren werden de tijdelijk gesloten winkels per einde verslagperiode niet mee opgenomen in het totaal (3 op 31/3/2013).

(2) Cijfers inclusief 1 OKay Compact-winkel.

(3) Voor Frankrijk betreft dit de toestand per afsluitdatum boekjaar op 31/12. Eind maart 2014 waren er 68 geïntegreerde winkels, goed voor 65.259 m².

(4) De 5 resterende Coccinelle-winkels (2.781m²) werden in boekjaar 12/13 ondergebracht in het groothandelssegment.

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

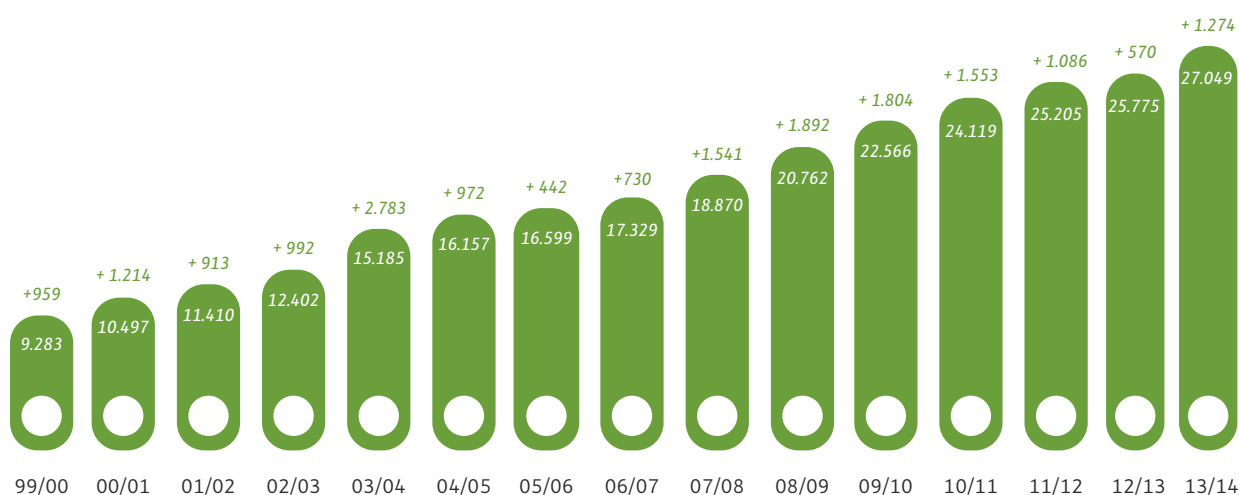
5.2. Personeel

5.2.1. Creatie tewerkstelling

Verdeling per segment	Aantal medewerkers			In fulltime equivalent		
	31.03.14	31.03.13	Vershil t.o.v. vorig jaar	31.03.14	31.03.13	Vershil t.o.v. vorig jaar
Detailhandel (Retail)	21.455	20.362	+ 1.093	20.043	19.019	+ 1.024
Groothandel & foodservice	3.050	2.928	+ 122	2.995	2.868	+ 127
Overige activiteiten	318	344	- 26	304	329	- 25
Corporate (niet-toegewezen)	2.226	2.141	+ 85	2.155	2.071	+ 84
Totaal groep	27.049	25.775	+1.274	25.497	24.287	+ 1.210
- België (1)	23.223	22.378	+ 845	21.976	21.164	+812
- Frankrijk (2)	3.529	3.116	+413	3.225	2.843	+382
- Andere landen	297	281	+16	296	280	+16

(1) Deze cijfers houden geen rekening met de jobstudenten tewerkgesteld in het weekend of de schoolvakantie. (4.374 op 31/03/2014 en 4.556 op 31/03/2013)
 (2) Voor Frankrijk wordt in de tabel rekening gehouden met het aantal werknemers per afsluitdatum op 31/12. Op 31/03/2014 telde Frankrijk 3.519 werknemers (of 3.005 in full time equivalenten). Frankrijk telde op het einde van de verslagperiode 97 jobstudenten tewerkgesteld in het weekend of de schoolvakantie.

5.2.2. Evolutie personeelsbestand Colruyt Group (aantal personen)

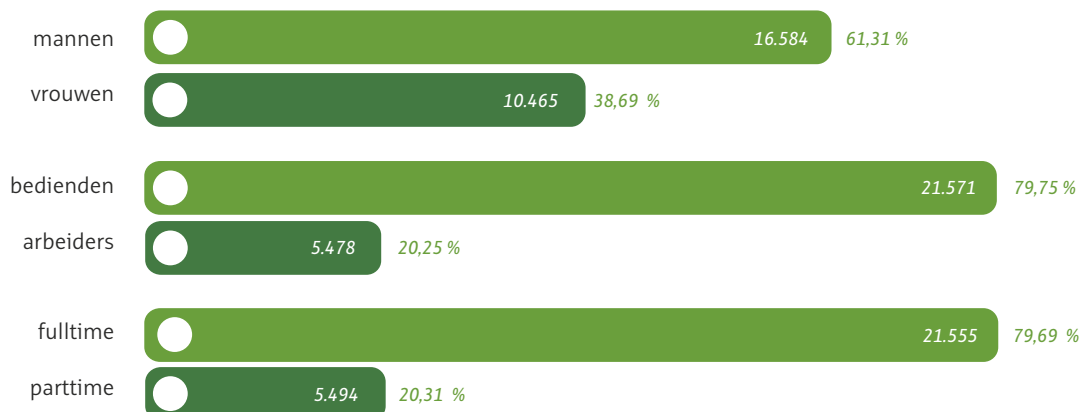


5.2.3. Nationaliteiten

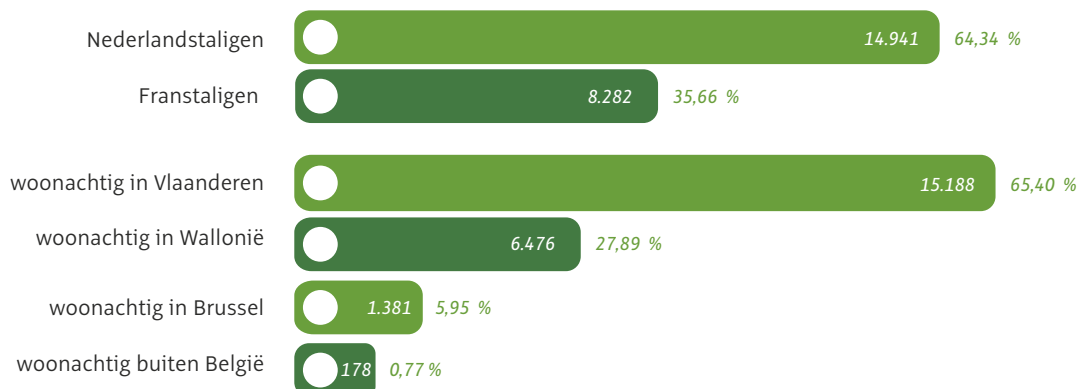
Per einde boekjaar telde het personeelsbestand in België 74 nationaliteiten onder wie 140 Nederlanders, 158 Fransen, 138 Italianen, 40 uit Spanje en Portugal en 83 uit andere Europese landen. Daarnaast hebben 379 medewerkers een Afrikaanse nationaliteit, 91 een Aziatische en 19 een Amerikaanse.

5.2.4. Aantal medewerkers op het einde van de verslagperiode

Het aantal medewerkers in de groep op het einde van de verslagperiode bedraagt 27.049 waarvan:



Medewerkers tewerkgesteld in België:



5.2.5. Opleiding en vorming in België

Colruyt Group besteedt veel aandacht aan opleiding en vorming voor zijn medewerkers. De totale opleidings- en vormingskost in België, afgezet ten opzichte van de totale Belgische personeelskost, bedroeg vorig jaar 3,3 %. Er werd vooral ingezet op opleidingen inzake talentontwikkeling, strategisch leiderschap, change management en gezondheid.

5.2.6. Loonkost en nettoloon België

De totale jaarkost van de loonmassa in België voor Colruyt Group bedraagt 1.003,42 miljoen euro, bestaande uit 234,58 miljoen euro aan werkgeversbijdragen voor RSZ en andere wettelijke verzekeringen en uit 768,84 miljoen euro aan brutolonen en salarissen. Van de 768,84 miljoen brutolonen wordt er 86,48 miljoen euro afgedragen aan de sociale zekerheid en 124,53 miljoen euro wordt doorgestort naar de bedrijfsvoorheffing. De werknemers ontvangen netto uiteindelijk 557,84 miljoen euro of 55,59 % van de totale werkgeversloonkost.

Colruyt Group droeg in boekjaar 2013/2014 een bedrag van 305,90 miljoen euro af aan de sociale zekerheid, zijnde 219,42 miljoen euro aan werkgevers- en 86,48 miljoen euro aan werknemersbijdragen.

Totale loonkost boekjaar 13/14	(in miljoen EUR)
Totale loonkost	1.003,42 (100 %)
Werkgeversbijdragen sociale zekerheid en verzekeringen	234,58 (23,38 %)
Brutolonen of –salarissen	768,84 (76,62 %)
Werknemersbijdragen sociale zekerheid	86,48 (8,62 %)
Bedrijfsvoorheffing op lonen (inclusief lastenverminderingen)	124,53 (12,41 %)
Nettolonen of –salarissen	557,84 (55,59 %)

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

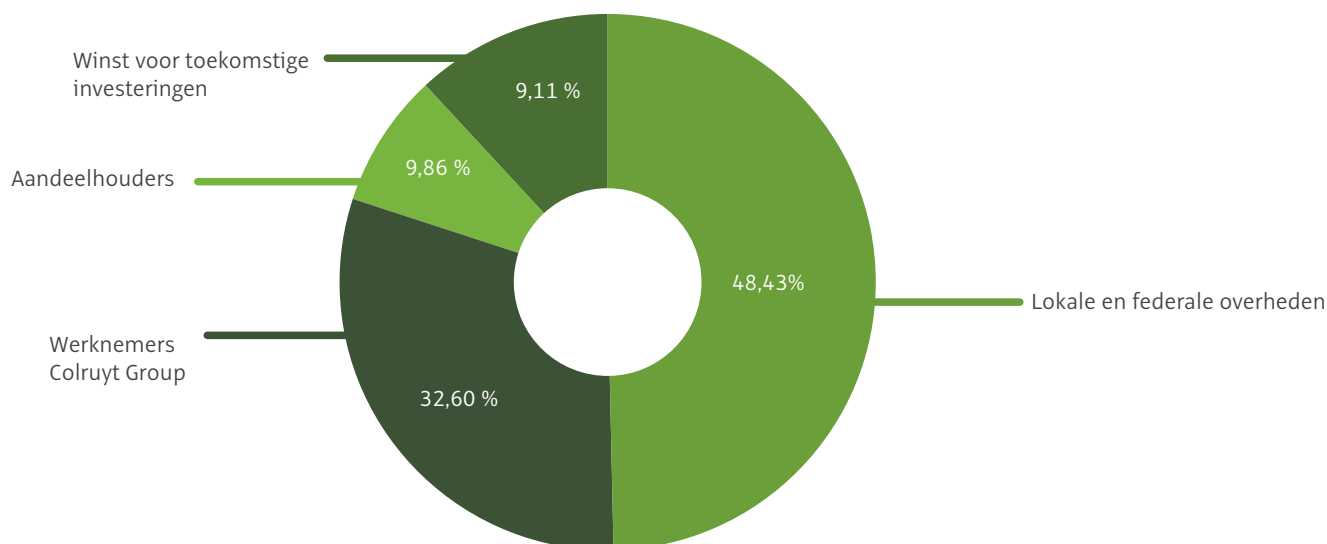
Het afgelopen boekjaar hebben alle Belgische vennootschappen van Colruyt Group samen voor 869,28 miljoen euro aan sociale, fiscale en productgebonden belastingen afgedragen aan de Belgische schatkist. Daarbovenop bedroeg de nettoafdracht aan btw (verschil tussen te betalen en aftrekbare btw) ten gunste van de fiscale overheid 302,84 miljoen euro.

Bijdragen aan de Belgische schatkist	(In miljoen EUR)
Sociale zekerheid (1)	305,90
Bedrijfsvoorheffing op lonen (1)	124,53
Vennootschapsbelasting op het resultaat	137,70
Productgebonden belastingen (douane, accijnzen)	267,60
Roerende voorheffing	17,21
Onroerende voorheffingen	7,69
Registratierechten, provinciale en gemeentelijke taksen en andere federale taksen	8,65
Totaal	869,28

(1) Vanaf dit boekjaar houden we ook rekening met de bekomen lastenverminderingen op federaal en gewestelijk niveau.

Al deze belastingen komen er maar door de toegevoegde waardecreatie van de groep. De door Colruyt Group in België gegenereerde netto toegevoegde waarde (1) bedraagt 1,80 miljard euro. Hiervan vloeit er 48,43 % belastingen naar de diverse lokale en federale overheden, 32,60 % wordt uitgekeerd aan de werknemers voor de geleverde prestaties, 9,86 % gaat naar de aandeelhouders en de resterende 9,11 % wordt terug in de groep geïnvesteerd om toekomstige projecten te financieren.

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



De betaalde accijnzen zitten reeds vervat in het bedrag van de toegevoegde waarde en worden hierom van de basis uitgesloten die dient om de bijdrage aan de schatkist procentueel uit te drukken. Het percentage voor de aandeelhouders omvat ook de inkoop eigen aandelen.

5.2.8. Financiële betrokkenheid

5.2.8.1. Winstdeelname

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

Historiek winstdeelname in België

- Sinds 1988 participeert een aanzienlijke groep kaderleden via een collectief aandeelhouderschap in het bedrijfskapitaal.
- In 1996 wordt voor het eerst een 'personeelsdividend' uitgekeerd.
- In 2002 zet een aantal nv's van de groep samen met de sociale partners een systeem van winstdeelname op punt, gebaseerd op de wet van 22 mei 2001 betreffende de werknemersparticipatie in het kapitaal en in de winst van de vennootschappen. De cao is ondertussen al verschillende keren verlengd.
- Vanaf het boekjaar 2007/2008 wordt het systeem uitgebreid naar alle nv's van de groep, voor de werknemers tewerkgesteld in België. De deelname varieert volgens het bedrijfsresultaat van het voorbije boekjaar. Ze bestaat uit een basisbedrag, vermenigvuldigd met coëfficiënten voor loon, anciënniteit en functie. Een deel daarvan wordt naar keuze uitgekeerd in geld of in aandelen van het moederbedrijf. Van 2002 tot 2010 werd op die manier in totaal voor 152,46 miljoen euro uitgekeerd aan het personeel tewerkgesteld in België.
- Vanaf het boekjaar 2010/2011 wordt de winstparticipatie bepaald volgens de wet van 22 mei 2001 betreffende de werknemersparticipatie in het kapitaal en in de winst van de vennootschappen, alsook volgens de cao90 van 20 december 2007 betreffende de niet-recurrente resultaatsgebonden voordelen. De voordelen van de cao90 kunnen enkel in cash uitbetaald worden. Door een wijziging aan het wetgevend kader wordt vanaf 2013 een solidariteitsbijdrage van 13,07 % op resultaatsbonussen ingehouden.
- Een laattijdige wijziging in juli 2013 in het wetgevend kader inzake winstdeelname op boekjaar 12/13 voor het personeel (cao90) heeft aanleiding gegeven tot een herverdeling van aandelen en geld. Door toepassing van de nieuwe fiscale regels ontvingen de medewerkers voor boekjaar 12/13 op grond van cao90 een groter netto bedrag en werd er minder winstparticipatie (63.921 in plaats van de oorspronkelijke 83.556 eigen aandelen) uitgekeerd. Het totaal bedrag aan winstdeelname voor boekjaar 12/13 bleef evenwel ongewijzigd.
- Voor het boekjaar 2013/2014 zal, onder voorbehoud van goedkeuring door de Algemene Vergadering, 5,43 miljoen euro winstdeelname worden uitgekeerd (67 % in cash en 33 % in aandelen) bepaald volgens de wet van 22 mei 2001 betreffende de werknemersparticipatie in het kapitaal en in de winst van de vennootschappen. Daarnaast wordt er 16,95 miljoen euro verdeeld volgens de cao90 van 20 december 2007 betreffende de niet-recurrente resultaatsgebonden voordelen. Door de daling van het bedrijfsresultaat bedraagt de totale deelname in de winst daardoor 22,38 miljoen euro.

Overzicht van de winstparticipatie sinds boekjaar 2001/2002

Jaar	Bedrag winstparticipatie in miljoen EUR (1)	Totaal werknemers	Cash		Aandelen		
			In miljoen EUR	Aantal werknemers	In miljoen EUR	Aantal aandelen	Aantal werknemers
Van 2001 tot 2010	152,46	101.136	79,61	61.763	72,85	2.504.540	39.373
2010 - 2011	9,89	19.605	5,54	11.985	4,35	101.339	7.620
	14,95		14,95				
2011 - 2012	24,84	20.877	20,49				
	8,97		5,55	13.797	3,42	97.196	7.080
2012 - 2013	15,62	21.203	15,62				
	24,59		21,17				
2013 - 2014	7,46	22.249	4,64	13.807	2,82	63.921	7.396
	18,56 (2)		18,56				
2013 - 2014	26,02	22.249	23,20				
	5,43		3,66	14.948	1,77	37.378	7.301
	16,95 (2)		16,95				
	22,38		20,61				
TOTAAL	250,29		165,08		85,1	2.804.381	

(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 (cao90): 13,07 % werknemersbijdrage sociale zekerheid.

(2) Op de resultaatbonus (cao90) zijn ook werkgeversbijdragen sociale zekerheid verschuldigd (5,59 miljoen euro in 13/14 en 6,12 miljoen euro in 12/13).

5.2.8.2 Kapitaalverhoging voorbehouden voor het personeel

Om de medewerkers te laten delen in de groei van de firma, stimuleren we hen sinds 1987 om deel te nemen in het kapitaal. Via een jaarlijkse kapitaalverhoging voorbehouden voor het personeel kunnen ze intekenen op aandelen van de moedermaatschappij N.V. Etn. Fr. Colruyt, aan een voordelige koers (binnen het wettelijke kader), die 5 jaar geblokkeerd blijven. Deze kapitaalverhogingen worden voorgesteld door de Raad van Bestuur en goedgekeurd door een Buitengewone Algemene Vergadering. Tijdens de kapitaalverhoging van het afgelopen boekjaar in november 2013 onderschreven 2.416 medewerkers 316.900 aandelen, goed voor een kapitaalbreng van 11,41 miljoen euro. Sinds 1987 hebben de medewerkers van de groep ingeschreven op (omgerekend) 20.311.674 aandelen van hun eigen bedrijf, of de moedermaatschappij, voor een totaalbedrag van 168,98 miljoen euro.

Historiek kapitaalverhogingen voor het personeel

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
TOTAAL	168,98	20.311.674

5.2.9. Kerncijfers over vijf jaar

(In miljoen EUR)	2013/14	2012/13	2011/12	2010/11	2009/10
Omzet	8.652,0	8.311,6	7.847,6	7.280,1	6.752,6
• Detailhandel	6.534,6	6.309,4	5.996,7	5.613,5	5.212
• Groothandel en Foodservice	1.490,0	1.380,1	1.290,6	1.263,4	1.212,3
• Overige activiteiten	763,5	750,5	686,3	548,0	464
• Intersegment	-136,1	-128,4	-126,1	-144,8	-135,6
Brutowinst	2.151,0	2.106,3	2.008,6	1.867,5	1.699,1
Bedrijfscashflow (EBITDA)	686,8	699,98	681,4	621,1	600,0
EBITDA-marge	7,9 %	8,4 %	8,7 %	8,5 %	8,9 %
Bedrijfsresultaat (EBIT)	488,1	515,1	485,2	472,2	469,9
EBIT-marge	5,6 %	6,2 %	6,2 %	6,5 %	7,0 %
Winst voor belastingen	497,1	502,5	488,8	477,7	475,3
Belastingen	14,73	148,9	145,9	139,7	145,8
Nettowinst (aandeel van de groep)	350,0	353,7	342,9	338,0	329,5
Nettowinst marge	4,0 %	4,3 %	4,4 %	4,6 %	4,9 %
Cash flow (aandeel van de groep)	548,7	538,4	539,1	486,8	459,5
Gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen	156.447.069	156.217.581	157.391.224	158.032.176	157.716.025
Aantal uitstaande aandelen	165.169.749	164.852.849	168.520.124	168.294.930	167.579.345
Nettowinst per aandeel (EPS)	2,24	2,26	2,18	2,14	2,09
Dividend per aandeel	1,00	1,00	0,95	0,92	0,896
Dividendrendement (brutodividend/prijs aandeel)	2,50 %	2,65 %	3,15 %	2,48 %	2,46 %
Investerings	322,3	248,5	298,2	301,8	318,2
ROCE	24,0 %	27,1 %	23,5 %	25,1 %	30,4 %
Marktkapitalisatie op einde boekjaar	6.606,79	6.218,25	5.079,2	6.253,84	6.108,27
Aantal werknemers	27.049	25.775	25.205	24.119	22.566
Aantal werknemers in FTE	25.497	24.287	23.555	22.588	21.149
Aantal eigen winkels	468	436	418	394	372
Winkeloppervlakte eigen winkels in m ²	589.610	546.993	528.936	487.958	461.763
Balanstotaal per 31/3	3.721,8	3.443,3	3.167,0	3.017,3	2.632,4



04

Corporate governance

Bestuur, toezicht en directie	140
Deugdelijk / duurzaam bestuur.....	142
Aandeelhouderschap - aandelen Colruyt	157

1. Bestuur, toezicht en directie

1.1. Raad van Bestuur

1.1.1. Samenstelling

Hoedanigheid	Naam	Lid Auditcomité	Lid Remuneratiecomité	Jaar einde mandaat
Vertegenwoordigers van de hoofdaandeelhouders, uitvoerende bestuurders	Jef COLRUYT (Voorzitter)			2014
	Frans COLRUYT			2017
Vertegenwoordigers van de hoofdaandeelhouders, niet-uitvoerende bestuurders	François GILLET - Chief Investment Officer en Member of Executive Committee bij SA Sofina	X		2016
	NV ANIMA waarvoor optreedt als vast vertegenwoordiger: Jef Colruyt			2016
	NV HERBECO waarvoor optreedt als vast vertegenwoordiger: Piet Colruyt	X		2017
	NV FARIK waarvoor optreedt als vast vertegenwoordiger: Frans Colruyt			2017
	Wim COLRUYT		X	2014
Onafhankelijke bestuurders	BVBA DELVAUX TRANSFER, waarvoor optreedt als vast vertegenwoordiger: Willy Delvaux	X	X	2017
	Astrid De Lathauwer		X	2017
Secretaris	Jean de LEU de CECIL			

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

1.1.2. Commissaris

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

Beide gemandateerden zijn herkiesbaar en stellen zich opnieuw kandidaat. De Raad van Bestuur stelt voor aan ieder van hen een nieuw mandaat van 4 jaar toe te kennen dat zal vervallen na de Algemene Vergadering van 2018.

1.1.3. Mandaten

Benoeming en herbenoeming bestuurders:
Volgende mandaten vervallen na de Algemene Vergadering van 24 september 2014:

- mandaat van de heer Jef Colruyt;
- mandaat van de heer Wim Colruyt.

1.1.4. Erebestuurder

Leo DESCHUYTENEER

1.2. Directie

1.2.1. Directieraad Colruyt Group

Jef COLRUYT (1)	Gedelegeerd bestuurder, Voorzitter Directieraad en COO Services
Frans COLRUYT (1) (2)	Gedelegeerd bestuurder en COO Retail Algemeen Directeur Colruyt (vanaf 01/01/2014)
Luc ROGGE (2)	Algemeen Directeur Colruyt (tot 31/12/2013)
Dries COLPAERT	Algemeen Directeur Colruyt Frankrijk en Foodservice
Dirk DEPOORTER	Algemeen Directeur Spar Retail
Chris VAN WETTERE	Algemeen Directeur OKay en Bio-Planet
Dirk BERTELOOT	Algemeen Directeur Dreamland, Dreambaby en Collishop
Marc HOFMAN	Directeur Financiën
Koen DEMAESSCHALCK	Directeur Mens & Organisatie
Peter VANBELLINGEN	Directeur Business Processen & Systemen
Koen BAETENS	Directeur Technics & Immo (T&I)

1.2.2. Toekomststraad Colruyt Group

Jef COLRUYT (1)	Gedelegeerd bestuurder, Voorzitter Directieraad en COO Services
Frans COLRUYT (1) (2)	Gedelegeerd bestuurder en COO Retail Algemeen Directeur Colruyt (vanaf 01/01/2014)

1.2.2.1. Ondersteunende diensten, Symeta, DATS 24 en WE-Power

Marc HOFMAN	Directeur Financiën
Koen DEMAESSCHALCK	Directeur Mens & Organisatie
Wim MERTENS	Adjunct-Directeur Sociale Relaties
Peter VANBELLINGEN	Directeur Business Processen & Systemen
Philip D'HOOGHE	Directeur Premedia en Symeta
Koen BAETENS	Directeur Technics & Immo
Filip VAN LANDEGHEM	Adjunct-Directeur Real Estate en DATS24

1.2.2.2. Colruyt

Frans COLRUYT (2)	Algemeen Directeur (vanaf 01/01/2014)
Tony DEBOCK	Directeur Productgroep promotie
Christophe DEHANDSCHUTTER	Directeur Aankoop
Stefan GOETHAERT	Directeur Vleviso

Martine PAUWELS	Directeur Logistiek, Transport en Productieafdelingen
Jean-Pierre ROELANDS	Directeur Winkelconcepten
Claude ROMAIN	Directeur Verkoop Colruyt
Guido SORET	Adjunct-Directeur Verkoop Colruyt West
Rudi DEWULF	Adjunct-Directeur Verkoop Colruyt Centrum
Bart DE SCHUTTER	Adjunct-Directeur Verkoop Colruyt Centrum West
Christian BOURG	Adjunct-Directeur Verkoop Colruyt Zuid Oost

1.2.2.3. OKay en Bio-Planet

Chris VAN WETTERE	Algemeen Directeur
Fabrice GOBBATO	Directeur Verkoop en Marketing OKay

1.2.2.4. Dreamland, Dreambaby en Collishop

Dirk BERTELOOT	Algemeen Directeur
André CERON	Adjunct-Directeur Logistiek en Administratieve Diensten

1.2.2.5. Spar Retail

Dirk DEPOORTER	Algemeen Directeur
Jean-François STEVENS	Directeur Verkoop
Erik PAPPAERT	Adjunct-Directeur Logistiek
Jan PELGRIMS	Adjunct-Directeur Aankoop

1.2.2.6. Retail Frankrijk en Foodservice België en Frankrijk

Dries COLPAERT	Algemeen Directeur Colruyt Frankrijk en Foodservice
Laurent FRANSIOLI	Directeur Financiën en Administratie
Dries COLPAERT	Operationeel Directeur GMS
Antonio LOPEZ	Adjunct-Directeur Verkoop Geïntegreerde winkels
Gilles POINSOT	Adjunct-Directeur Aankoop Geïntegreerde winkels
Anthony MEILLER	Adjunct-Directeur Geaffilieerde winkels
Geert ROELS	Adjunct-Directeur T&I en Logistiek
Pascal DUBOIS	Operationeel Directeur Foodservice Frankrijk (RHD)
Jean-Claude LEROY	Adjunct-Directeur Aankoop (RHD)

1.2.3. Wijzigingen Directieraad en Toekomststraad

Verslagperiode 2013/2014

(1) De Raad van Bestuur heeft op 27/03/2014 beslist om de heren Jef Colruyt en Frans Colruyt te benoemen tot gedelegeerd bestuurders van de vennootschap. Deze benoeming werd op 22/05/2014 gepubliceerd in de Bijlagen bij het Belgisch Staatsblad.

(2) Na een loopbaan van meer dan 37 jaar in Colruyt Group waarvan 17 jaar als Directeur-generaal, is de heer Luc Rogge in januari 2014 in eindloopbaanregeling gegaan. De groep houdt eraan hem te bedanken voor zijn jarenlange toegewijde inzet en voor wat hij heeft bijgebracht aan het Colruyt-ensemble. De heer Frans Colruyt, COO Retail, neemt vanaf 01/01/2014 het gros van zijn takenpakket over en dit voor een periode van ongeveer een jaar.

2. Deugdelijk / Duurzaam Bestuur

2.1. Deugdelijk / duurzaam bestuur verklaring

2.1.1. Referentiecode

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

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

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

- Momenteel telt de Raad van Bestuur 2 uitvoerende bestuurders en 7 niet-uitvoerende bestuurders, van wie 2 onafhankelijke bestuurders. De Raad van Bestuur is van oordeel dat een uitbreiding van het aantal leden gepaard moet gaan met een verrijking in ervaring en competenties, zonder haar efficiënte werking in het gedrang te brengen.

- Momenteel telt de Raad van Bestuur één vrouw. De Raad van Bestuur bereidt zich voor om er binnen de wettelijke termijn voor te zorgen dat ten minste één derde van de leden van de Raad van het vrouwelijk geslacht zullen zijn.

- De Raad van Bestuur heeft een Auditcomité opgericht met 1 onafhankelijke bestuurder en 2 niet-uitvoerende bestuurders. Op basis van de huidige samenstelling van de Raad alsook de verschillende aanwezige

competenties is deze samenstelling optimaal voor een efficiënte werking van dit comité.

- De Raad van Bestuur heeft geen Benoemingscomité opgericht. De benoemingen blijven dus de bevoegdheid van de voltallige Raad van Bestuur. De kandidaat-bestuurders worden voorgedragen aan de Algemene Vergadering door de volledige Raad van Bestuur. De benoemingen van Directeurs worden gedaan op voorstel van de Voorzitter van de Directieraad, goedgekeurd door de voltallige Raad van Bestuur.

- In de lijn van de jarenlange traditie bij Colruyt Group is de Heer Jef Colruyt tegelijkertijd Voorzitter van de Raad van Bestuur 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.

2.1.2. Charter

2.1.2.1. Algemene Vergadering

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

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

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

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

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

De eigenaar van aandelen aan toonder dient voorafgaandelijk deze aandelen aan toonder om te zetten in aandelen op naam of in gedematerialiseerde aandelen, naar zijn keuze.

De aandelen op naam zijn ingeschreven in het aandeelhoudersregister bij de vennootschap en de gedematerialiseerde aandelen dienen, conform artikel 474 van het Wetboek van Vennootschappen, op een rekening bij een erkende rekeninghouder of vereffeningsinstelling ingeschreven te worden.

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

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

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

2.1.2.2. Raad van Bestuur

Samenstelling

De samenstelling van de Raad van Bestuur is het resultaat van de structuur van het aandeelhouderschap van de vennootschap, waarin de familiale aandeelhouders met de steun van de NV Sofina, referentieaandeelhouders zijn. De familiale aandeelhouders zorgen, zoals blijkt uit het verleden, voor de stabiliteit en de continuïteit van de vennootschap en op die manier behartigen zij de belangen van alle aandeelhouders. Zij opteren om een beperkt aantal vertegenwoordigers met diverse achtergronden, ruime ervaring en gedegen kennis van de onderneming als bestuurders voor te stellen. De bestuurders vormen een kleine ploeg met de nodige flexibiliteit en efficiëntie om zich op alle momenten aan te kunnen passen aan de gebeurtenissen en de opportuniteiten op de markt.

Er bestaan geen statutaire regels voor de benoeming van de bestuurders en de vernieuwing van hun mandaat. De Raad van Bestuur heeft wel beslist om kandidaten voor te dragen voor een termijn die niet langer is dan 4 jaar, eventueel hernieuwbaar.

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

Momenteel telt de Raad van Bestuur 2 uitvoerende bestuurders en 7 niet-uitvoerende bestuurders, van wie 2 onafhankelijke bestuurders.

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

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

Werking van de Raad van Bestuur

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

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

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

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

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

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

Comités binnen de Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur heeft een Auditcomité met 1 onafhankelijke bestuurder en 2 niet-uitvoerende bestuurders opgericht. Dit comité werkt samen met de directie van de groep en met de commissaris.

Het Auditcomité heeft een intern reglement opgesteld. Dit reglement is gepubliceerd op onze website: www.colruytgroup.com/financieel/aandeelhoudersinfo.

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

De Raad van bestuur heeft ook een Remuneratiecomité

met 2 onafhankelijke bestuurders en 1 niet-uitvoerende bestuurder opgericht.

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

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

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

Remuneratie

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

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

De vergoeding van de bestuurders (individueel) en van de leden van de Directieraad (collectief) worden gepubliceerd in het remuneratieverslag dat is opgenomen onder punt 2.2.4.

2.1.2.3. Dagelijks bestuur

Onder het voorzitterschap van de heer Jef Colruyt bestaat de Directieraad Colruyt Group uit de Algemene directeurs van de verschillende sectoren van de groep, samen met de financieel directeur, de directeur Mens en Organisatie (personeelszaken), de directeur Business Processen en Systemen van de groep en de directeur Technics, Immo en Energie.

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

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

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

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

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

De dagelijkse leiding van de vennootschap is verdeeld tussen de Algemeen Directeurs en de directeurs van de groepsservices (Financiën, Mens & Organisatie, Business Processen & Systemen en Technics & Immo).

Iedere directeur vermeld onder de titel Toekomstraad heeft afzonderlijk binnen zijn afdeling de verplichting te waken over de naleving van alle wettelijke, reglementaire, organieke en conventionele bepalingen en draagt de verantwoordelijkheid bij overtreding daarvan.

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

2.1.2.4. 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.

2.1.2.5. Aandeelhouders / aandelen **Transparantiekennisgeving**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

De Etablissements Franz Colruyt NV heeft in zijn verhandelingsreglement een aantal periodes voorzien tijdens dewelke transacties in financiële instrumenten verboden zijn. De periodes tijdens dewelke er geen verhandeling van aandelen mag plaatsvinden worden door de CFO bepaald. Hiernaast beschikt de toezichthouder over de mogelijkheid om tijdens alle andere als gevoelig beschouwde periodes, wanneer mensen kennis hebben van gevoelige informatie die

nog niet openbaar is gemaakt, bijkomende sperperiodes in te lassen. Insiders worden regelmatig schriftelijk attent gemaakt op het bestaan van gesloten periodes en sperperiodes en op de daarmee samenhangende wettelijke en bestuursrechtelijke plichten die verbonden zijn aan het misbruik of de ongeoorloofde verspreiding van deze vertrouwelijke informatie.

Buiten de sperperiodes dienen de sleutelmedewerkers de toezichthouder op de hoogte te brengen alvorens tot een transactie in financiële instrumenten van de vennootschap over te gaan. Voor leden van de Raad van Bestuur en de Directieraad voorziet het verhandelingsreglement bovendien de verplichting om de toezichthouder te informeren, vooraleer zij rechtstreeks of onrechtstreeks financiële instrumenten willen verwerven of vervreemden. Eens de transactie is voltooid, stellen de bestuurders en de leden van de Directieraad de toezichthouder hiervan tevens schriftelijk op de hoogte.

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

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

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

2.1.2.6. Informatie voor de aandeelhouders

Alle nuttige informatie voor de aandeelhouders wordt gepubliceerd op onze website www.colruytgroup.com/financieel. Alle belanghebbende personen kunnen zich inschrijven bij de vennootschap om automatisch verwittigd te worden telkens de website aangepast wordt of als nieuwe financiële informatie op de website gepubliceerd is.

2.2. Gebeurtenissen tijdens het boekjaar

2.2.1. Auditcomité

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

François Gillet, Piet Colruyt (NV Herbeco), niet-uitvoerende bestuurders en onafhankelijke bestuurder Willy Delvaux (BVBA Delvaux Transfer) vormen het Auditcomité.

Onder het voorzitterschap van François Gillet heeft het comité vergadering gehouden op 14 juni 2013, 13 september 2013, 14 november 2013 en 21 maart 2014. Telkens werden de cijfers van het werkdocument voor de vergadering van de Raad van Bestuur grondig onderzocht en toegelicht door de financiële directie. De commissarissen werden ook telkens gehoord over hun audit aangaande de halfjaarlijkse en jaarlijkse resultaten. De cel 'risicobeheer' (interne audit) van Colruyt Group heeft ook steeds een 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.

Alle leden van het Auditcomité waren op elke vergadering aanwezig.

2.2.2. Remuneratiecomité

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

Het Remuneratiecomité heeft een intern reglement

opgesteld en gepubliceerd op onze website www.colruytgroup.com/financieel/aandeelhoudersinfo.

Onder het voorzitterschap van Astrid De Lathauwer heeft het Remuneratiecomité vergaderingen gehouden op 14 juni 2013, 13 september 2013, 14 november 2013 en 21 maart 2014. Deze vergaderingen hadden als hoofddoel het remuneratiebeleid van de groep te beschrijven en te formaliseren op voorstel van de Voorzitter van de Directieraad Colruyt Group. De remuneratie van de CEO (Jef Colruyt) en van de COO Retail, Frans Colruyt) werd ook besproken door het Comité. Het Remuneratiecomité heeft ook de samenwerkingsovereenkomsten van Jef Colruyt en Frans Colruyt opgesteld en laten goedkeuren door de Raad van Bestuur.

Het Comité heeft ook voorstellen geformuleerd voor de remuneratie van de leden van de Raad van Bestuur. Het resultaat van deze werkzaamheden is het remuneratieverslag dat integraal is gepubliceerd onder punt 2.2.4.

De eindredactie van dit verslag werd gefinaliseerd tijdens de vergadering van het Remuneratiecomité op 13 juni 2014.

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

Alle leden van het Remuneratiecomité waren aanwezig op elke vergadering.

2.2.3. Vergaderingen van de Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur heeft gedurende dit boekjaar 4 gewone vergaderingen gehouden, met name in juni 2013, september 2013, november 2013 en maart 2014. De eerste 3 vergaderingen hebben telkens twee dagen in beslag genomen en hadden als hoofdpunten de bespreking en de evolutie van de prestaties van de verschillende uithangborden (enseignes) en de handelsactiviteiten van de groep. De vergadering van maart 2014 nam 2 dagen in beslag en vond plaats in Rochefort-sur-Nenon (Dole, Frankrijk). De bestuurders kregen er een overzicht van de activiteiten in Frankrijk en ontmoetten er de plaatselijke directie. Tevens werden ter plaatse enkele Colruyt-winkels bezocht. De vergaderingen van juni en november werden

voorafgegaan door een halve dag toelichting van de semestriële- en de jaarresultaten door de financiële directie.

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

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

De gebruikte criteria gedurende het evaluatietraject waren: individuele competenties van de bestuurders, efficiëntie en effectiviteit van het beslissingsproces alsook informatie en communicatie tussen de leden van de Raad.

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

Alle bestuurders hebben steeds elke vergadering kunnen bijwonen.

2.2.4. Remuneratieverslag voor boekjaar 2013 - 2014

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 Voorzitter van de Directieraad en, op aanbeveling van de Voorzitter van de Directieraad, met betrekking tot de andere leden van de Directieraad.

Informatie betreffende de algemene principes van het remuneratiebeleid

Bestuurders

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

Directieraad

Een basisprincipe in de remuneratie van de leden van de Directieraad is het hanteren van een billijk basisloon in lijn met de praktijk van een relevante korf van bedrijven, en een variabel loon afhankelijk van bedrijfs- en individuele resultaten. Deze remuneratie wordt aangevuld met een marktconforme groepsverzekering, een invaliditeits- en een hospitalisatieverzekering. De bedrijven waarvoor de beloningspraktijk geraadpleegd wordt, omvatten zowel grote Belgische ondernemingen als buitenlandse ondernemingen met belangrijke activiteiten in België, en zijn naar omvang en complexiteit in voldoende mate vergelijkbaar met Colruyt Group.

Een ander basisprincipe in de remuneratie van de leden van de Directieraad, die vandaag allemaal gebaseerd zijn in België, is het hanteren van een aantal principes die voor alle medewerkers van de groep, in België (1), van toepassing zijn. Zo ontvangen zij allemaal een deelname in de winst zoals bepaald in de Wet op de deelname in de winst en het kapitaal van de onderneming van 2001, evenals een bonus gebonden aan niet-recurrente resultaten zoals bepaald in de Wet van 21 december 2007.

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

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

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

Raad van Bestuur

Alle bestuurders van de groep ontvangen emolumenten als vergoeding voor hun mandaat.

In 2013/2014 hebben de leden van de Raad van Bestuur volgende emolumenten ontvangen:

	Emolumenten ontvangen in 2013/2014 (2)
Anima (3)	270.000 EUR
Herbeco	90.000 EUR
Farik	90.000 EUR
Rebelco (4)	90.000 EUR
Jef Colruyt	90.000 EUR
Frans Colruyt	90.000 EUR
Wim Colruyt	90.000 EUR
Willy Delvaux (BVBA Delvaux Tranfer, onafhankelijk bestuurder)	90.000 EUR
Astrid De Lathauwer (onafhankelijk bestuurder)	90.000 EUR

(2) Brutobedragen op jaarbasis.

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

(4) De vergoeding van François Gillet wordt betaald aan de S.A. Rebelco (filiaal van de groep Sofina).

Winstverdeling

Aan de Algemene Vergadering van de aandeelhouders van 24 september 2014 wordt door de Raad van Bestuur voorgesteld om EUR 3.497.545 als tantièmes toe te kennen aan de volgende vennootschappen, vertegenwoordigend de referentie-aandeelhouders van de groep (5):

	Tantièmes boekjaar 2013/2014
Anima	991.840 EUR
Herbeco	835.235 EUR
Farik	835.235 EUR
Rebelco (6)	835.235 EUR

(5) Het voorstel tot toekenning van tantièmes wordt gedaan voor de bestuurders die het referentie-aandeelhouderschap van de Groep vertegenwoordigen, met uitzondering van de uitvoerende bestuurders en bestuurders die een arbeidsrelatie hebben met de vennootschap.

(6) De vergoeding van François Gillet die als bestuurder de referentie-aandeelhouder groep Sofina vertegenwoordigt, wordt betaald aan de S.A. Rebelco (filiaal van de groep Sofina).

Deze tantièmes zijn niet gebonden aan individuele prestaties van de bestuurders. Er bestaat ook geen belofte of contractuele verplichting om tantièmes toe te kennen. Om deze reden vertegenwoordigen de tantièmes geen variabele remuneratie. Deze tantièmes vertegenwoordigen 1 % van de nettowinst van het boekjaar 2013-2014 en worden toegekend om de stabiliteit in het bestuur van de onderneming te waarborgen. Deze tantièmes vertegenwoordigen op 31/03/2014 0,0529 % van de marktwaarde van de onderneming.

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

Directieraad

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

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

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

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

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

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

Er worden voor de komende 2 boekjaren geen ingrijpende aanpassingen verwacht aan het remuneratiebeleid in vergelijking met het gerapporteerde boekjaar.

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

Informatie betreffende de prestatiegebonden vergoedingen van de leden van de Directieraad

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

- Participatie aan missie- en visiecreatie van de groep
- Bepalen en uitvoeren van strategie
- Ontwikkeling van potentieel
- Ondersteunen en stimuleren van bedrijfscultuur
- Andere kwalitatieve criteria zoals werksfeer, personeelsverloop, teambuilding, dienstbaarheid van het personeel, preventiebeleid inzake arbeidsongevallen ...

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

Het variabel loon dat voortvloeit uit de realisatie van de collectieve prestatiecriteria kan slechts voor maximaal 50 % toegekend worden indien het directielid de prestatiecriteria op individuele basis slechts voor de helft heeft gerealiseerd.

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

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

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

De vergoeding die rechtstreeks of onrechtstreeks aan de Voorzitter van de Directieraad werd betaald omvat, in het boekjaar 2013-2014:

Basissalaris	558.000 EUR
Variabele remuneratie in cash	594.896 EUR
Bijdragen betaald voor groepsverzekering	97.356 EUR
Overige componenten	7.920 EUR

De Buitengewone Algemene Vergadering van 13 oktober 2011 heeft beslist gebruik te maken van de toelating voorzien in artikel 520ter van het Wetboek van Vennootschappen en uitdrukkelijk af te zien van de toepassing van de regeling betreffende de definitieve verwerving van aandelen en aandelenopties alsook af te zien van de regeling betreffende de spreiding in de tijd van de betaling van de variabele vergoeding aan alle personen die onder het toepassingsgebied van deze bepalingen vallen. Daarvoor werd artikel 13 van de statuten gewijzigd. De vennootschap zal aldus niet gebonden zijn aan de beperkingen zoals bepaald door artikel 520ter van het Wetboek van Vennootschappen.

De vergoeding die rechtstreeks of onrechtstreeks aan de andere leden van de Directieraad werd betaald omvat globaal, in het boekjaar 2013-2014:

Basissalaris	2.328.882 EUR
Variabele remuneratie in cash	1.579.516 EUR
Bijdragen betaald voor groepsverzekering	332.417 EUR
Overige componenten	33.540 EUR

Deze cijfers tonen brutobedragen op jaarbasis. In vergelijking met vorig jaar is het aantal directieleden dat in deze cijfers opgenomen werd constant gebleven. De cijfers tonen de vergoeding voor een volledig boekjaar, of voor de periode waarvoor het betrokken

directielid actief was als lid van de Directieraad. Buiten een uitzonderlijke loonaanpassing voor Frans Colruyt in het kader van zijn promotie tot COO Retail zijn er geen bijzondere wijzigingen doorgevoerd aan de lonen van de Directieraad. Het variabel loon bevat verloning voor prestaties voor de groep tijdens het boekjaar 2012-2013. Voor Luc Rogge bevat het variabel loon verloning voor prestaties voor de groep tijdens het boekjaar 2012-2013 en 2013-2014. Met uitzondering van Frans Colruyt, COO Retail, zijn alle leden van de Directieraad, opgenomen in bovenstaand overzicht, loontrekkende. Op hun brutolonen wordt RSZ-bijdrage betaald door Colruyt Group.

De directeuren hebben de mogelijkheid om hun winstparticipatie, volgens de wet van 22 mei 2001, te krijgen onder de vorm van aandelen. Als gevolg van artikel 75 van de programmawet van 27/12/2012 werd het bedrag dat als bonus gebonden aan niet-recurrente resultaten uitgekeerd kan worden opgetrokken. Een verschuiving van winstparticipatie naar niet-recurrente resultaatgebonden bonus was daar het gevolg van en heeft geleid tot een daling van het bedrag dat omgezet kan worden in aandelen, ten aanzien van vorig boekjaar. Eén lid van de Directieraad had nog niet de nodige dienstjaren in de Groep om in aanmerking te komen voor winstparticipatie. Het aantal aandelen dat de directeuren met de winstparticipatie hebben verworven is daardoor gedaald van 706 naar 431. De waarde van deze aandelen is in de bovenstaande berekening opgenomen.

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

Er werden geen aanpassingen doorgevoerd aan de remuneratie van de Voorzitter van de Directieraad en de andere leden van de Directieraad in vergelijking met het vorige boekjaar.

Informatie betreffende vertrekvergoedingen

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

De Raad van Bestuur heeft op advies van het Remuneratiecomité ingestemd met de toekenning van een vertrekvergoeding aan Luc Rogge van ruim 16 maanden basis- en variabel loon. De Raad van Bestuur acht het gepast om deze vergoeding toe te kennen als appreciatie voor de strategische bijdrage en toegevoegde waarde van Luc Rogge voor Colruyt Group, en meer in het algemeen voor zijn uitstekende en zeer lange staat van dienst als directeur, en als lid van de Directieraad van Colruyt Group.

2.3. Risicobeheer en interne controle

2.3.1. 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 werk domein. Om de directie bij het dragen van deze verantwoordelijkheid te ondersteunen, heeft de groep een geheel van risicobeheerssystemen 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 risicobeheerssystemen geïnspireerd op de principes van het COSO- referentiekader.

2.3.2. Componenten van de risicobeheersystemen en interne controlesystemen

2.3.2.1. 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 mekaar zijn afgestemd ('organisatiemodel' van de groep) en ertoe bijdragen dat in het kader van 'vakmanschap' en 'ondernemerschap' bewust met risico's en risicobeheer wordt omgegaan bij het afwegen van mogelijkheden en het nemen van beslissingen. In dit kader verwijzen we eveneens naar hoofdstuk 01 van dit jaarverslag waar de missie en waarden van de groep in detail zijn uiteengezet.

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

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

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

2.3.2.2. Risicobeheersproces

2.3.2.2.1. 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-vormings sessies. Tegen eind 2014 dienen alle activiteiten van de groep het Coris-traject – zoals hieronder beschreven – te doorlopen.

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

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

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

Om de geïdentificeerde risico's op een consistente wijze van een risicoscore te kunnen voorzien, werden schalen uitgewerkt voor 'kans' enerzijds en 'impact' anderzijds.

De schaal inzake impact is gebaseerd op het bedrag aan risico-appetijt dat door de Raad van Bestuur voor de groep werd vastgesteld. Aan de hand van de risicoscores wordt voor elk groepsdomein een risicomatrix opgesteld, waarbij risico's worden getypeerd als hoog, middelmatig of laag. De hoge risico's worden van een risicoscore voorzien: dit is een actieplan om de risicoscore beneden de gestelde tolerantiegrenzen te krijgen. De hoge en middelmatige risico's worden tevens gemonitord. Alle risico's worden opgenomen in het risico-register van het betrokken domein met aanduiding van de risicotolerantie en van de relevante KRI's (Key Risk

Indicators). Verder wordt elk risico toegewezen aan een risico-eigenaar die verantwoordelijk is voor de opzet en implementatie van de actieplannen (indien nodig) en voor de monitoring en opvolging van zijn/haar risico's. Per domein wordt een risicocoördinator aangesteld die het risico-register administreert en opvolgt en die risicobeheer binnen het domein levend houdt. Directieleden hebben de opdracht om risicobeheer als expliciet hoofdstuk aan hun periodiek activiteitenverslag toe te voegen.

2.3.2.2.3. Belangrijkste risico's van Colruyt Group

De belangrijkste risico's van de groep en de daarop betrekking hebbende interne controle en beheersmaatregelen worden onder paragraaf 2.3.2.3.2. hierna besproken.

2.3.2.3. Maatregelen inzake risicobeheer en interne controle

2.3.2.3.1. Algemeen: proces en systeemaanpak

Risico's worden van een risicorespons voorzien door middel van beheersmaatregelen en interne controles welke in processen en systemen zijn ingebouwd. Voor nieuwe processen en systemen gebeurt dit op het moment van ontwerp en ontwikkeling; ten aanzien van bestaande processen en systemen worden nieuw opkomende risico's via de invoering van additionele maatregelen en interne controles beheerst (proces- en systeemoptimalisatie). De afdeling Business Processen & Systemen 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.

2.3.2.3.2. Belangrijkste risico's en beheersmaatregelen van Colruyt Group

2.3.2.3.2.1. Strategische risico's

• Risico's inzake marktdynamiek

Een belangrijk strategisch risico van de groep heeft te maken met de evolutie van de consumentenbestedingen en kosteninflatie. Daar Colruyt Laagste Prijzen de consument de laagste prijzen op de markt wil garanderen, kunnen acties van concurrenten de winstgevendheid van de groep beïnvloeden.

De groep probeert daarom waar mogelijk voortdurend haar kostenstructuur in vraag te stellen en efficiëntieverbeteringen door te voeren.

• Risico's verbonden aan expansie

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

2.3.2.3.2.2. 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 schaarsteproblemen of bevoorradersproblemen opgevangen worden binnen het netwerk van de aankoopvereniging Core. 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.

- **Informaticarisico**

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

2.3.2.3.2.3. *Financiële risico's*

- **Financiële verslaggeving**

De risicobeheersystemen en interne controlesystemen met betrekking tot het proces van financiële verslaggeving zijn in paragraaf 2.3.3. 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'.

2.3.2.3.2.4. *Juridische risico's*

- **Risico's verbonden aan productaansprakelijkheid**

De productie, verpakking en verkoop van voedingsproducten en andere handelsgoederen kunnen risico's van productaansprakelijkheid, terugnames en/of vervangingsverplichtingen met zich meebrengen. Producten kunnen vervuild, besmet of defect zijn of kunnen vreemde voorwerpen bevatten en niet-intentioneel toch door de groep verdeeld worden. Als gevolg hiervan kan de groep blootgesteld zijn aan vorderingen in verband met productaansprakelijkheid. Zelfs indien de claims inzake productaansprakelijkheid niet succesvol zijn, kan de groep als gevolg hiervan wel lijden onder de reputatie-impact die een schadegeval met zich meebrengt. De groep onderschrijft polissen om zich te verzekeren tegen risico's van productaansprakelijkheid en recalls.

De groep is zelf ook actief bezig met voedselveiligheid en doet uitgebreide kwaliteitscontroles op producten bestemd voor verkoop en werkt samen met haar leveranciers programma's uit om de kwaliteit op permanente wijze te bewaken. Wat non-foodartikelen betreft, eist de groep dat haar leveranciers zich houden

aan de op voorhand afgesproken terugname- en/of vervangingsverplichtingen.

- **Risico's verbonden aan milieuaansprakelijkheid**

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

- **Reguleringsrisico's**

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

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

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

- **Mededinging**

Ten aanzien van de bewaking van de conformiteit van de groep met de regelgeving inzake mededinging, werden een aantal 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 2.3.2.1. Verder zijn er specifieke maatregelen van interne beheersing opgezet zoals het ethische charter dat door elke aankoper van de groep bij indienstname dient onderschreven te worden, de screening van leveranciers in hoge risicolanden, de jobrotatie van aankopers, de functiescheidingen inzake de verschillende stappen van het aankoopproces en de centralisatie en toepassing van het 4-ogenprincipe ten aanzien van het uitgaand betalingsverkeer. Ook het arbeidsreglement van de groep behandelt de omgangsregels die de medewerkers dienen te respecteren.

2.3.2.3.2.5. *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 dochtervenootschap is. De doelstelling van dit herverzekeringsprogramma is om permanente flexibiliteit te verschaffen in haar risicoprogramma en om de kost ervan te optimaliseren in functie van de risico's.

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

• **Black-outs en stroomonderbrekingen**

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

2.3.2.4. 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 operationale 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.

2.3.2.5. Monitoring

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

De Raad van Bestuur houdt toezicht op de goede functionering van de risicobeheerssystemen via het Auditcomité (zie ook deel 5 paragraaf B.1. van dit jaarverslag). Het Auditcomité maakt hiertoe onder andere gebruik van de informatie verstrekt door de externe auditors. Verder heeft het Auditcomité op kwartaalbasis interactie met de cel Risicobeheer (interne audit) waarbij de door deze cel verrichte werkzaamheden en hun resultaten gerapporteerd worden en de planning zo nodig door het Auditcomité wordt bijgesteld.

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.

2.3.3. 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.

2.3.3.1. Afsluitproces

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

2.3.3.2. Kwaliteitsbewaking opgeleverde cijfers

Het afsluitproces doorloopt verschillende afdelingen zoals Boekhouding, Bedrijfsanalyse, Consolidatie en Corporate Controlling, deze laatste ten behoeve van de informatieverstrekking aan de Raad van Bestuur. Elke afdeling voert in functiescheiding kwaliteitscontroles uit, zowel op de cijfers verkregen uit de voorgaande

processtap als op de zelf geproduceerde cijfers. Deze kwaliteitscontroles betreffen voornamelijk aansluitingen (bijvoorbeeld van de verschillende grootboeken), reconciliaties (bijvoorbeeld van rekeningen), afstemming van financiële rapportering met management- en operationele rapportering, variantie-analyses en valideringsregels (bijvoorbeeld van consolidatiestromen en -standen). Aan het einde van het afsluitproces worden de geconsolideerde cijfers geanalyseerd ten opzichte van voorgaande periodes en dienen de fluctuaties onderbouwd te worden. Verder worden de gerealiseerde financiële resultaten afgetoetst aan de verwachtingen terzake. Voor te publiceren cijfers worden de drukproeven afgestemd met de verstrekte systeemcijfers. Ten slotte gebeurt er een laatste nazicht ter validering door de financiële directie.

2.3.3.3. 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.

3. Aandeelhouderschap - aandelen Colruyt

Kalender voor de aandeelhouders

10/09/2014	Registratiedatum voor neerlegging van aandelen voor deelname aan de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders
24/09/2014 (16:00 uur)	Algemene Vergadering van Aandeelhouders over het boekjaar 2013/2014
	Dividend (coupon 4)
29/09/2014	Ex-date (detachering van de coupons)
01/10/2014	Record date (centralisatie van de coupons)
02/10/2014	Betaalbaarstelling
13/10/2014	Attesten in verband met vrijstelling of verminderde roerende voorheffing op dividenden in ons bezit
14/10/2014	Buitengewone Algemene Vergadering Kapitaalverhoging Etn. Fr. Colruyt N.V. voorbehouden aan de personeelsleden van Colruyt Group (art. 609 Wetboek van Vennootschappen)
25/11/2014 (17:45 uur)	Publicatie halfjaarlijkse informatie van het boekjaar 2014/2015
26/11/2014	Informatievergadering met de financiële analisten
23/06/2015 (17:45 uur)	Publicatie resultaat van het boekjaar 2014/2015
24/06/2015	Informatieverstrekking aan de financiële analisten
31/07/2015	Publicatie jaarrapport boekjaar 2014/2015 op onze website www.colruytgroup.com
30/09/2015 (16:00 uur)	Algemene Vergadering van aandeelhouders over het boekjaar 2014/2015

3.1. Dividend van het boekjaar 2013/2014 (1)

De Raad van Bestuur stelt voor een brutodividend van EUR 1,00 toe te kennen aan de in de winst van het boekjaar 2013/2014 delende aandelen van de N.V. Etn. Fr. Colruyt.

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

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

Voor de buitenlandse aandeelhouders kan het bedrag van het nettodividend verschillen, afhankelijk van de tussen België en de diverse landen geldende dubbele belastingverdragen. De nodige attesten moeten uiterlijk op 13 oktober 2014 in ons bezit zijn.

Het dividend van het boekjaar 2013/2014 wordt betaalbaar gesteld vanaf 2 oktober 2014, tegen afgifte van coupon nr. 4 aan de loketten van de financiële instellingen. BNP Paribas Fortis Bank zal optreden als uitbetalingsinstelling (Principal Paying Agent) van de dividenden.

(1) Onder voorbehoud van goedkeuring door de Algemene Vergadering van 24 september 2014

Informatie Colruyt-aandeel

Marktnotering

Euronext Brussels (sinds 1976)

Lid van Bel20-index

Ticker-aandeel

COLR

ISIN-code

BE0974256852

COLR
LISTED
NYSE
EURONEXT

Historiek koers aandeel over het afgesloten boekjaar



Evolutie koers aandeel tegenover Bel20 over de laatste vijf boekjaren



Bron : www.euronext.com

Colruyt ●
Bel 20 ●

Sinds de beursgang in 1976 werd het aandeel Colruyt reeds meerdere malen gesplitst. De laatste splitsing dateert van 15 oktober 2010 waarbij het aandeel door 5 werd gedeeld. Sinds 15 oktober 2010 zijn enkel de aandelen met ISIN-code BE0974256852 genoteerd op Euronext Brussel. Oude aandelen zijn niet langer genoteerd en blijven enkel nog geldig met het oog op hun omruiling en de uitbetaling van niet-geïnde dividenden van de voorbije boekjaren. Voor het innen van dividenden of deelnames aan Algemene Vergaderingen dienen oude aandelen aan toonder van voor de laatste splitsing van 15 oktober 2010 (coupons 13 en volgende aangehecht) eerst verplicht te worden omgeruild voor nieuwe gedematerialiseerde effecten. Fysieke coupons van vervallen dividenden kunnen aandeelhouders aanbieden bij hun gebruikelijke financiële instelling.

3.2. Overzicht aandelen Etn. Fr. Colruyt N.V.

	2013/2014	2012/2013
Aantal aandelen		
Winstdelende aandelen	156.169.749	164.852.849
Aandelen in eigen bezit	412.088	8.350.868
Aandelen in bezit van dochterondernemingen	0	0
Saldo winstdelende aandelen per 1 juni (1)	155.757.661	156.501.981
Gegevens per aandeel (in euro) op afsluitdatum van de verslagperiode (31 maart)		
Brutodividend	1,00	1,00
Nettodividend/gewoon aandeel	0,75	0,75
Winst	2,24	2,26
Berekening basis (gewogen gemiddelde op 31/03) (2)	156.447.069 aandelen	156.217.581 aandelen
Beurskoers in Brussel (in euro)		
Beurskoers per 31/3	40,00	37,72
Hoogste koers van het boekjaar (slotkoers)	44,15	38,49
Laagste koers van het boekjaar (slotkoers)	36,055	29,46
Beurswaarde per 31/3 (in miljoen euro)	6.606,79	6.218,25

(1) Toestand op respectievelijk 01/06/2014 en 01/06/2013.

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

3.3. Inkoop van eigen aandelen

Sinds meerdere jaren verleent de Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders machtiging aan de Raad van Bestuur van de Etn.Fr. Colruyt N.V. om eigen aandelen te verwerven. Deze verwervingen van aandelen gebeuren overeenkomstig artikel 620 van het wetboek van vennootschappen dat per 1 januari 2009 werd gewijzigd alsook overeenkomstig de artikelen 205 tot 207 van het Koninklijk Besluit van 30 januari 2001, zoals gewijzigd door een Koninklijk Besluit van 26 april 2009. De voornaamste wijzigingen betreffen het verlengen van de geldigheidsduur van de toestemming tot verkrijging van eigen aandelen door de Algemene Vergadering naar 5 jaar, het verhogen van de aankoopgrens tot maximum 20 % van het totaal aantal uitgegeven aandelen alsook de wijze van publicatie van dergelijke verrichtingen.

De Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 16 oktober 2009 heeft beslist vermelde machtiging aan de Raad van Bestuur te hernieuwen voor een periode van 5 jaar.

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

Het afgelopen boekjaar heeft de Raad van Bestuur terug gebruik gemaakt van de haar verleende machtiging. Er werden 897.800 eigen aandelen ingekocht, goed voor een totale investering van 35,62 miljoen euro.

Per 31 maart 2014 bezit de Etn. Fr. Colruyt N.V. 9.184.747 eigen aandelen. Dat vertegenwoordigt 5,56 % van het totale aantal uitgegeven aandelen (165.169.749) op het einde van de verslagperiode.

Onder opschortende voorwaarde van goedkeuring door de Algemene Vergadering zullen 37.378 eigen aandelen worden gegeven aan de werknemers die hun winstparticipatie 2013/2014 onder de vorm van aandelen wensen te krijgen,

Conform een machtiging van de Buitengewone Algemene Vergadering van 16/10/2009 heeft de Raad van Bestuur op 26 mei 2014 beslist in totaal 9 miljoen eigen aandelen te laten vernietigen. Voor de toestand eigen aandelen per 01/06/2014 wordt verwezen naar de tabel hieronder.

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 de Etn. Fr. Colruyt 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	2013/2014
Eigen aandelen in bezit bij het begin van de verslagperiode (01/04/2013)	+ 8.350.868
Toegekend aan de werknemers voor winstparticipatie 2012/2013, dd.30/09/2013	- 63.921
Aangekocht in 2013/2014	+ 897.800
Totaal eigen aandelen in bezit op het einde van de verslagperiode (31/03/2014)	9.184.747
Na de verslagperiode	
Aankoop eigen aandelen in de periode van 01/04/2014 tot 01/06/2014	+ 227.341
Vernietiging eigen aandelen (1)	-9.000.000
Totaal eigen aandelen in ons bezit op 01/06/2014	412.088

(1) Na de verslagperiode heeft de Raad van Bestuur bij notariële akte van 26 mei 2014 in totaal 9 miljoen eigen aandelen laten vernietigen.

3.4. Structuur van het aandeelhouderschap van de Etn. Fr. Colruyt N.V. volgens de laatste transparantiekennisgevingen van 26/05/2014

In het kader van de wet van 2 mei 2007 en het KB van 14 februari 2008 (openbaarmaking van belangrijke deelnemingen in op de beurs genoteerde vennootschappen) ontvingen wij op 26/05/2014 een laatste bijgewerkte kennisgeving van deelneming van de familie Colruyt, Sofina Group en Colruyt Group.

De vennootschap heeft geen kennis van andere overeenkomsten tussen aandeelhouders. De wettelijke drempels per schijf van 5 % zijn van toepassing.

Transparantiekennisgeving van 26/05/2014

I. Familie Colruyt en aanverwanten

	Aantal aandelen	%
1. Stichting Administratiekantoor Cozin	0	0,00
2. Familie Colruyt	9.643.869	6,18
3. N.V. Korys	1.000	0,00
4. N.V. H.I.M.	17.039.783	10,91
5. N.V. D.I.M.	17.042.500	10,91
6. N.V. H.I.M. TWEE	0	0,00
7. N.V. H.I.M. DRIE	17.130.124	10,97
8. N.V. D.H.A.M.	17.050.498	10,92
9. N.V. ANIMA	1	0,00
10. N.V. HERBECO	1	0,00
11. N.V. FARIK	1	0,00
12. Stiftung Pro Creatura	149.605	0,13
TOTAAL FAMILIE COLRUYT HANDELEND IN OVERLEG	78.257.382	50,11

II. Colruyt Group

Etn. Fr. Colruyt N.V. (eigen aandelen ingekocht)	412.088	0,26
TOTAAL COLRUYT GROUP	412.088	0,26

III. Groep Sofina

N.V. REBELCO	8.500.000	5,44
TOTAAL GROEP SOFINA	8.500.000	5,44

TOTAAL FAMILIE COLRUYT, COLRUYT GROUP EN GROEP SOFINA HANDELEND IN OVERLEG	87.169.470	55,82
---	-------------------	--------------

Noemer: 156.169.749 (toestand 26/05/2014)

Deze noemer houdt rekening met de vernietiging van 9 miljoen eigen aandelen zoals beslist door de Raad van Bestuur dd. 26/05/2014 en anderzijds ook met de creatie van 316.900 aandelen eind december 2013, dit naar aanleiding van de kapitaalverhoging voorbehouden aan de personeelsleden van Colruyt Group.

Keten van gecontroleerde ondernemingen:

- Etablissements Fr. Colruyt N.V. wordt gecontroleerd door DIM N.V. en HIM N.V. (en HIM Twee, HIM Drie N.V. en DHAM N.V.), die rechtstreeks en/of onrechtstreeks gecontroleerd worden door Korys N.V. die op haar beurt gecontroleerd wordt door Stichting Administratiekantoor Cozin.
- DIM N.V. wordt gecontroleerd door Korys N.V. die op haar beurt gecontroleerd wordt door Stichting Administratiekantoor Cozin.
- HIM N.V. wordt gecontroleerd door Korys N.V. die op haar beurt gecontroleerd wordt door Stichting Administratiekantoor Cozin.
- HIM Twee N.V. wordt gecontroleerd door Korys N.V. die op haar beurt gecontroleerd wordt door Stichting Administratiekantoor Cozin.
- HIM Drie N.V. wordt gecontroleerd door DIM N.V., dat gecontroleerd wordt door Korys N.V. die op haar beurt gecontroleerd wordt door Stichting Administratiekantoor Cozin.
- DHAM N.V. wordt gecontroleerd door DIM N.V., dat gecontroleerd wordt door Korys N.V. die op haar beurt gecontroleerd wordt door Stichting Administratiekantoor Cozin.
- Korys N.V. wordt gecontroleerd door Stichting Administratiekantoor Cozin.
- Stiftung Pro Creatura, stichting naar Zwitsers recht, en Impact Capital N.V., worden gecontroleerd door natuurlijke personen (die rechtstreeks of onrechtstreeks minder dan 3 % van de effecten met stemrecht van de Vennootschap bezitten).
- Op 18 december 2012 heeft Sofina N.V. haar aandelen Colruyt overgedragen naar haar 100 % dochtervennootschap Rebelco N.V.

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

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

Op 26 augustus 2013 heeft de HIM NV in naam van alle in onderling overleg handelende partijen een actualisering van de deelnemingen aan de vennootschap en aan de FSMA opgestuurd. Op 26 augustus 2013 bedroeg het aantal in onderling overleg betrokken aandelen 95.369.305 of 57,85 % van het op die datum totaal aantal uitstaande Colruyt-aandelen (164.852.849).

De volledige brief is terug te vinden op onze website www.colruytgroup.com/financieel.

Volgens de wet moet een actualisering van de betrokken deelnemingen 1 keer per jaar per einde augustus meegedeeld worden.

3.6. Ethibel



Etn. Fr. Colruyt N.V. is sinds 07/09/2012 opgenomen in het Investeringsregister Ethibel EXCELLENCE. Deze opname werd in 2014 herbevestigd. Dat Colruyt door het Forum Ethibel (www.forumethibel.org) is geselecteerd, toont aan dat het bedrijf binnen haar sector bovengemiddeld presteert op het vlak van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO).

Forum ETHIBEL is een onafhankelijke Europese organisatie die verschillende ondernemingen beoordeelt op het vlak van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) en maatschappelijk verantwoord investeren (MVI). De organisatie zet Europese standaarden uit die breed maatschappelijk gedragen zijn.

Ethibel EXCELLENCE is een keurmerk voor beleggingsfondsen die uitsluitend investeren in ondernemingen die in hun sector op alle domeinen bovengemiddeld scoren inzake maatschappelijk verantwoord ondernemen.



05

Financieel verslag

Geconsolideerde jaarrekening
en toelichtingen

1. Geconsolideerde winst- en verliesrekening	164
2. Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	164
3. Geconsolideerde balans	165
4. Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen	166
5. Geconsolideerd kasstroomoverzicht	167
6. Verklaring van de verantwoordelijke personen	168
7. Verslag van de commissaris	169
8. Toelichtingen bij de geconsolideerde jaarrekening	172

1. Geconsolideerde winst- en verliesrekening

	Toelichting	2013/14	2012/13
(in miljoen EUR)			
Omzet	8.3	8.652,0	8.311,6
Kostprijs verkopen	8.3	(6.501,0)	(6.205,3)
Brutowinst	8.3	2.151,0	2.106,3
Overige bedrijfsopbrengsten	8.4	66,5	71,7
Diensten en diverse goederen	8.5	(403,9)	(380,2)
Personeelsbeloningen	8.6	(1.097,1)	(1.062,0)
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen op vaste activa		(198,7)	(184,7)
Voorzieningen en waardeverminderingen op vlottende activa		(5,7)	(9,0)
Overige bedrijfskosten	8.4	(24,0)	(27,0)
Bedrijfsresultaat (EBIT)		488,1	515,1
Financieringsbaten	8.7	15,4	10,4
Financieringslasten	8.7	(10,8)	(23,5)
Netto financieel resultaat	8.7	4,6	(13,1)
Aandeel in het resultaat van deelnemingen opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode	8.12, 8.13	4,4	0,5
Winst vóór belastingen		497,1	502,5
Winstbelastingen	8.8	(147,3)	(148,9)
Winst van het boekjaar		349,8	353,6
Toe te rekenen aan:			
Minderheidsbelangen		(0,2)	(0,1)
Aandeelhouders van de moedermaatschappij		350,0	353,7
Winst per aandeel – gewoon en verwaterd (in EUR)	8.22	2,24	2,26

2. Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten

	Toelichting	2013/14	2012/13
(in miljoen EUR)			
Winst van het boekjaar		349,8	353,6
Elementen die niet in de winst- en verliesrekening geherklasseerd kunnen worden			
Actuariële winst/(verlies) op verplichtingen m.b.t. personeelsbeloningen op lange termijn	8.17, 8.24	(0,6)	(8,9)
Totaal van de elementen die niet in de winst- en verliesrekening geherklasseerd kunnen worden		(0,6)	(8,9)
Elementen die eventueel in de winst- en verliesrekening geherklasseerd kunnen worden			
Winst/(verlies) op wisselkoersomrekening van buitenlandse dochterondernemingen		(0,6)	0,4
Aandeel in de niet-gerealiseerde resultaten van deelnemingen opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode		6,8	0,9
Totaal van de elementen die eventueel in de winst- en verliesrekening geherklasseerd kunnen worden		6,2	1,3
Niet-gerealiseerde resultaten van het boekjaar		5,6	(7,6)
Gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten van het boekjaar		355,4	346,0
Toe te rekenen aan:			
Minderheidsbelangen		(0,2)	(0,1)
Aandeelhouders van de moedermaatschappij		355,6	346,1

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

3. Geconsolideerde balans

	Toelichting	31.03.14	31.03.13
(in miljoen EUR)			
Goodwill	8.9	89,3	89,6
Immateriële vaste activa	8.10	52,9	51,6
Materiële vaste activa	8.11	1.647,7	1.535,1
Investerings in geassocieerde ondernemingen	8.12	0,1	0,3
Investerings in joint ventures	8.13	130,3	119,0
Beleggingen	8.14	29,7	35,7
Uitgestelde belastingvorderingen	8.17	3,3	10,3
Overige vorderingen	8.19	26,6	20,3
Totaal vaste activa		1.979,9	1.861,9
Vorraden	8.18	574,7	550,4
Handelsvorderingen	8.19	490,7	469,4
Actuele belastingvorderingen		5,0	3,0
Overige vorderingen	8.19	41,3	27,0
Beleggingen	8.14	25,4	25,0
Geldmiddelen en kasequivalenten	8.20	602,6	503,9
Activa aangehouden voor verkoop	8.16	2,2	2,7
Totaal vlottende activa		1.741,9	1.581,4
TOTAAL ACTIVA		3.721,8	3.443,3
Kapitaal		260,6	249,2
Reserves en ingehouden winsten		1.704,5	1.542,0
Eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouders van de moedermaatschappij		1.965,1	1.791,2
Minderheidsbelangen		1,8	1,7
Totaal eigen vermogen	8.21	1.966,9	1.792,9
Voorzieningen	8.23	18,3	16,0
Verplichtingen m.b.t. personeelsbeloningen	8.24	56,0	51,3
Uitgestelde belastingverplichtingen	8.17	59,4	57,3
Rentedragende en overige verplichtingen	8.25, 8.26	28,5	29,1
Totaal langlopende verplichtingen		162,2	153,7
Lopende kaskredieten	8.20	0,6	-
Rentedragende verplichtingen	8.25	3,1	3,1
Handelsschulden	8.26	1.063,5	967,4
Actuele belastingverplichtingen		55,9	64,5
Verplichtingen m.b.t. personeelsbeloningen en overige verplichtingen	8.26	469,6	461,7
Totaal kortlopende verplichtingen		1.592,7	1.496,7
Totaal verplichtingen		1.754,9	1.650,4
TOTAAL EIGEN VERMOGEN EN VERPLICHTINGEN		3.721,8	3.443,3

4. Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen

Toelichting	Toe te rekenen aan de aandeelhouders van de moedermaatschappij					Minderheidsbelangen	Totaal eigen vermogen
	Kapitaal	Eigen aandelen	Overige reserves	Ingehouden winsten	Totaal		
<i>(in miljoen EUR)</i>							
Per 1 april 2013	249,2	(262,7)	(1,6)	1.806,3	1.791,2	1,7	1.792,9
Gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten van het boekjaar	-	-	5,6	350,0	355,6	(0,2)	355,4
Winst van het boekjaar	-	-	-	350,0	350,0	(0,2)	349,8
Niet-gerealiseerde resultaten van het boekjaar	-	-	5,6	-	5,6	-	5,6
Transacties met de aandeelhouders	11,4	(34,0)	0,8	(159,9)	(181,7)	0,3	(181,4)
Kapitaalverhoging	8,21	11,4	-	1,9	-	-	13,3
Ingekochte eigen aandelen	-	(35,7)	0,5	-	(35,2)	-	(35,2)
Eigen aandelen uitgekeerd als winstdeelneming	8,21	-	1,9	(1,6)	-	-	0,3
Dividenden	8,21	-	-	(160,1)	(160,1)	-	(160,1)
Minderheidsbelangen ingevolge volstorting van kapitaal	-	-	-	-	-	0,3	0,3
Overige	-	(0,2)	-	0,2	-	-	-
Per 31 maart 2014	260,6	(296,7)	4,8	1.996,4	1.965,1	1,8	1.966,9
Per 1 april 2012	239,1	(384,6)	4,1	1.726,0	1.584,7	32,5	1.617,3
Gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten van het boekjaar	-	-	(7,6)	353,7	346,1	(0,1)	346,0
Winst van het boekjaar	-	-	-	353,7	353,7	(0,1)	353,6
Niet-gerealiseerde resultaten van het boekjaar	-	-	(7,6)	-	(7,6)	-	(7,6)
Transacties met de aandeelhouders	10,1	121,9	1,9	(273,4)	(139,6)	(30,7)	(170,3)
Kapitaalverhoging	8,21	10,1	-	1,7	-	-	11,8
Ingekochte eigen aandelen	-	(2,7)	(0,1)	-	(2,8)	-	(2,8)
Eigen aandelen uitgekeerd als winstdeelneming	8,21	-	3,0	0,3	-	-	3,3
Vernietiging eigen aandelen	-	121,6	-	(121,6)	-	-	-
Dividenden	8,21	-	-	(151,8)	(151,8)	-	(151,8)
Minderheidsbelangen ingevolge nieuwe oprichting	-	-	-	-	-	1,2	1,2
Minderheidsbelangen ingevolge verlies van zeggenschap	-	-	-	-	-	(31,9)	(31,9)
Per 31 maart 2013	249,2	(262,7)	(1,6)	1.806,3	1.791,2	1,7	1.792,9

'Overige reserves' omvatten onder meer de reserves die betrekking hebben op de actuariële berekening van de langlopende verplichtingen m.b.t. personeelsbeloningen, de omrekeningsverschillen op buitenlandse deelnemingen, het aandeel van Colruyt Group in de niet-gerealiseerde resultaten van deelnemingen opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode, de voordelen toegekend aan personeelsleden op de kapitaalverhogingen voorbehouden aan het personeel en de meer- of minderwaarden op de als winstdeelneming aan het personeel uitgekeerde aandelen.

5. Geconsolideerd kasstroomoverzicht

	Toelichting	2013/14	2012/13
(in miljoen EUR)			
Bedrijfsactiviteiten			
<i>Winst van het boekjaar</i>		349,8	353,6
Aanpassingen voor:			
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen op vaste activa		198,7	184,7
Beleggingsinkomsten en rentelasten		(9,4)	(1,9)
Winstbelastingen		147,3	148,9
Overige (1)		2,8	15,1
<i>Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten vóór mutaties in werkkapitaal en voorzieningen</i>		689,2	700,4
Afname/(toename) in handels- en overige vorderingen		(24,8)	(30,4)
Afname/(toename) in voorraden		(23,5)	13,1
(Afname)/toename in handelsschulden en overige verplichtingen		101,4	111,4
(Afname)/toename in voorzieningen en verplichtingen m.b.t. personeelsbeloningen		4,5	6,0
Betaalde rente		(1,5)	(3,3)
Ontvangen rente		8,3	7,4
Ontvangen dividenden		0,5	-
Betaalde winstbelastingen		(148,4)	(149,6)
<i>Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten</i>		605,7	655,0
Investeringsactiviteiten			
Verwerving van materiële en immateriële vaste activa		(336,9)	(248,5)
Bedrijfscombinaties (verminderd met de verworven geldmiddelen en kasequivalenten) en bedrijfsdesinvesteringen (verminderd met de verkochte geldmiddelen en kasequivalenten)	8.15	(1,1)	(11,9)
Verlies van zeggenschap over dochterondernemingen		-	(4,7)
(Verhoging investering in)/ontvangen terugbetalingen kapitaal van geassocieerde ondernemingen en joint ventures	8.12, 8.13	(0,1)	(12,0)
(Aankopen)/verkopen van beleggingen	8.14	(1,1)	(4,7)
(Verstrekking)/terugbetaling van verstrekte leningen		2,9	(0,9)
Ontvangsten uit de verkoop van materiële en immateriële vaste activa		14,7	15,7
<i>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</i>		(321,6)	(309,5)
Financieringsactiviteiten			
Ontvangsten uit de uitgifte van aandelen	8.21	11,4	10,1
Ontvangsten uit de kapitaalverhoging door minderheidsbelangen		0,1	-
Inkoop van eigen aandelen		(35,7)	(2,7)
Nieuwe/(aflossing van) leningen		1,0	(1,4)
Betalingen van financiële leaseverplichtingen	8.25	(2,6)	(3,0)
Betaalde dividenden		(160,1)	(152,2)
<i>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</i>		(185,9)	(149,2)
<i>Netto aangroei/(afname) van geldmiddelen en kasequivalenten</i>		98,2	196,3
Netto geldmiddelen en kasequivalenten op 1 april		503,9	307,6
Effect van wisselkoerswijzigingen		(0,1)	-
<i>Netto geldmiddelen en kasequivalenten op 31 maart</i>	8.20	602,0	503,9

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

6. Verklaring van de verantwoordelijke personen

Jef Colruyt, Bestuurder-voorzitter van Etn. Fr. Colruyt N.V. en Marc Hofman, Directeur Financiën Colruyt Group, verklaren in naam en voor rekening van de vennootschap, dat, voor zover hen bekend,

- de geconsolideerde jaarrekeningen voor de boekjaren 2012/13 en 2013/14 opgesteld in overeenstemming met 'International Financial Reporting Standards' (IFRS) een getrouw beeld geven van het vermogen, van de financiële toestand en van de resultaten van de vennootschap Etn. Fr. Colruyt N.V. en van de ondernemingen die deel uitmaken van de consolidatie.
- 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 entiteiten opgenomen in de consolidatiekring, samen met een omschrijving van de voornaamste risico's en onzekerheden waaraan ze het hoofd biedt.

Jef Colruyt
Bestuurder-voorzitter
Etn. Fr. Colruyt N.V.

Marc Hofman
Directeur Financiën
Colruyt Group

7. Verslag van de commissaris



KPMG Bedrijfsrevisoren
Prins Boudewijnlaan 24d
2550 Kentich
België

Tel. +32 (0)3 821 17 00
Fax +32 (0)3 825 20 25
www.kpmg.be

Verslag van de commissaris aan de algemene vergadering van Etn. Fr. Colruyt NV over het boekjaar afgesloten op 31 maart 2014

Overeenkomstig de wettelijke bepalingen, brengen wij u verslag uit in het kader van ons mandaat van commissaris. Dit verslag omvat ons verslag over de geconsolideerde jaarrekening voor het boekjaar afgesloten op 31 maart 2014, zoals hieronder gedefinieerd, en omvat tevens ons verslag betreffende overige door wet- en regelgeving gestelde eisen.

Verslag over de geconsolideerde jaarrekening - oordeel zonder voorbehoud

Wij hebben de controle uitgevoerd van de geconsolideerde jaarrekening van Etn. Fr. Colruyt NV ("de Vennootschap") en haar dochterondernemingen (samen "de Groep") opgesteld in overeenstemming met International Financial Reporting Standards (IFRS) zoals goedgekeurd door de Europese Unie en met de in België van toepassing zijnde wettelijke en reglementaire voorschriften. Deze geconsolideerde jaarrekening omvat de geconsolideerde balans op 31 maart 2014, de geconsolideerde winst- en verlies rekening en het geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten, het geconsolideerde mutatieoverzicht van het eigen vermogen en het geconsolideerde kasstroomoverzicht voor het boekjaar afgesloten op die datum, evenals een toelichting die een overzicht van de voornaamste gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige informatieverschaffing bevat. Het geconsolideerde balans totaal bedraagt EUR (miljoen) 3.721,8 en het geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten sluit af met een winst van het boekjaar van EUR (miljoen) 355,4.

Verantwoordelijkheid van het bestuursorgaan voor het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening

Het bestuursorgaan is verantwoordelijk voor het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening die een getrouw beeld geeft in overeenstemming met International Financial Reporting Standards (IFRS), zoals goedgekeurd door de Europese Unie en met de in België van toepassing zijnde wettelijke en reglementaire voorschriften, alsook voor het implementeren van een interne beheersing die het bestuursorgaan noodzakelijk acht voor het opstellen van een geconsolideerde jaarrekening die geen afwijkingen van materieel belang bevat, die het gevolg zijn van fraude of van fouten.

Verantwoordelijkheid van de commissaris

Het is onze verantwoordelijkheid een oordeel over deze geconsolideerde jaarrekening tot uitdrukking te brengen op basis van onze controle. Wij hebben onze controle volgens de internationale controlestandaarden uitgevoerd. Die standaarden vereisen dat wij aan de deontologische vereisten voldoen alsook de controle plannen en uitvoeren om een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen dat de geconsolideerde jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat.

KPMG Bedrijfsrevisoren, a Belgian and CVRASCO, and a member firm of
the ERM network of independent member firms affiliated with ERM
International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity.

Standaardisatie van
Revisoren-NS
1100 Brussel
België

KPMG Bedrijfsrevisoren CVBA
Belgische vennootschap met
beperkt aansprakelijkheid
STV BE 0419 122 048
1000 Brussel

Een controle omvat werkzaamheden ter verkrijging van controle-informatie over de in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen bedragen en toelichtingen. De geselecteerde werkzaamheden zijn afhankelijk van de beoordeling door de commissaris, met inbegrip van diens inschatting van de risico's van een afwijking van materieel belang in de geconsolideerde jaarrekening als gevolg van fraude of van fouten. Bij het maken van die risico-inschatting neemt de commissaris de interne beheersing van de Groep in aanmerking die relevant is voor het opstellen door de Vennootschap van de geconsolideerde jaarrekening, die een getrouw beeld geeft, teneinde controlewerkzaamheden op te zetten die in de gegeven omstandigheden geschikt zijn maar die niet gericht zijn op het geven van een oordeel over de effectiviteit van de interne beheersing van de Groep. Een controle omvat tevens een evaluatie van de geschiktheid van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en van de redelijkheid van door het bestuursorgaan gemaakte schattingen, alsmede een evaluatie van de presentatie van de geconsolideerde jaarrekening als geheel.

Wij hebben van de verantwoordelijken en van het bestuursorgaan van de Vennootschap de voor onze controle vereiste ophelderingen en inlichtingen verkregen.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is om daarop ons oordeel zonder voorbehoud te baseren.

Oordeel zonder voorbehoud

Naar ons oordeel geeft de geconsolideerde jaarrekening, een getrouw beeld van het vermogen en de geconsolideerde financiële toestand van de Groep op 31 maart 2014 evenals van haar geconsolideerde resultaten en geconsolideerde kasstromen voor het boekjaar eindigend op die datum, in overeenstemming met International Financial Reporting Standards (IFRS) zoals goedgekeurd door de Europese Unie en met de in België van toepassing zijnde wettelijke en reglementaire voorschriften.

Verslag betreffende overige door wet- en regelgeving gestelde eisen

Het bestuursorgaan is verantwoordelijk voor het opstellen en de inhoud van het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening.

In het kader van ons mandaat en overeenkomstig de Belgische bijkomende norm bij de in België van toepassing zijnde internationale controlestandaarden (ISA's), is het onze verantwoordelijkheid om, in alle van materieel belang zijnde opzichten, de naleving van bepaalde wettelijke en bestuursrechtelijke voorschriften na te gaan. Op grond hiervan doen wij de volgende bijkomende verklaring die niet van aard is om de draagwijdte van ons oordeel over de geconsolideerde jaarrekening te wijzigen:

- Het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening (meer in het bijzonder Deel 4 en Deel 5 van het jaarverslag) behandelt de door de wet vereiste inlichtingen, stemt in alle van materieel belang zijnde opzichten overeen met de geconsolideerde jaarrekening en bevat geen van materieel belang zijnde inconsistenties ten aanzien van de informatie waarover wij beschikken in het kader van ons mandaat. Wij kunnen ons echter niet uitspreken over de beschrijving van de voornaamste risico's en onzekerheden waarmee de groep wordt geconfronteerd, alsook van haar positie, haar voorzienbare evolutie of de aanmerkelijke invloed van bepaalde feiten op haar toekomstige ontwikkeling. Het bestuursorgaan is procedures aan het implementeren die hen een gepaste basis vormen voor de beschrijving van de belangrijkste kenmerken van de interne controle- en risicobeheerssystemen in verband met het financiële verslaggevingsproces zoals opgenomen in het jaarverslag.

Kontich, 4 juli 2014

KPMG Bedrijfsrevisoren
Commissaris
vertegenwoordigd door



Ludo Ruyssen
Bedrijfsrevisor

8. Toelichtingen bij de geconsolideerde jaarrekening

8.1 Grondslagen voor financiële verslaggeving.....	173
8.2 Segmentinformatie	187
8.3 Omzet en brutowinst.....	191
8.4 Overige bedrijfsopbrengsten en -kosten	192
8.5 Diensten en diverse goederen.....	192
8.6 Personeelsbeloningen	193
8.7 Netto financieel resultaat.....	194
8.8 Winstbelastingen.....	195
8.9 Goodwill.....	196
8.10 Immateriële vaste activa	197
8.11 Materiële vaste activa	199
8.12 Investerings in geassocieerde ondernemingen	201
8.13 Investerings in joint ventures - opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode	202
8.14 Beleggingen.....	202
8.15 Bedrijfscombinaties.....	204
8.16 Groep van af te stoten balanselementen geklasseerd als aangehouden voor verkoop en verkoop van dochterondernemingen	204
8.17 Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen.....	205
8.18 Voorraden	206
8.19 Handelsvorderingen en overige vorderingen.....	207
8.20 Geldmiddelen en kasequivalenten.....	208
8.21 Eigen vermogen.....	209
8.22 Winst per aandeel	211
8.23 Voorzieningen	212
8.24 Langlopende verplichtingen met betrekking tot personeelsbeloningen.....	212
8.25 Rentedragende verplichtingen	214
8.26 Handelsschulden, verplichtingen m.b.t. personeelsbeloningen en overige verplichtingen	215
8.27 Risicobeheer	216
8.28 Rechten en verplichtingen buiten balans	220
8.29 Voorwaardelijke verplichtingen en voorwaardelijke activa	221
8.30 Betaalde en voorgestelde dividenden	222
8.31 Verbonden partijen.....	223
8.32 Gebeurtenissen na balansdatum.....	224
8.33 Vergoedingen van de commissaris.....	224
8.34 Lijst van geconsolideerde ondernemingen	225
8.35 Verkorte (niet-geconsolideerde) jaarrekening van Etn. Fr. Colruyt N.V., opgesteld volgens Belgische boekhoudnormen.....	226

8. Toelichtingen bij de geconsolideerde jaarrekening

De volgende toelichtingen bij de geconsolideerde jaarrekening maken integraal deel uit van deze geconsolideerde jaarrekening.

8.1. Grondslagen voor financiële verslaggeving

Etn. Fr. Colruyt N.V. (verder 'de Entiteit' genoemd) is gevestigd in België, te 1500 Halle en is op NYSE Euronext Brussel genoteerd onder code COLR. De geconsolideerde jaarrekening over het boekjaar 2013/14, eindigend op 31 maart 2014, omvat de Entiteit, haar dochterondernemingen en het belang van Colruyt Group in geassocieerde deelnemingen en entiteiten waarover gezamenlijk zeggenschap wordt uitgeoefend (samen 'Colruyt Group' genoemd), maar na eliminatie van onderlinge rekeningen en transacties.

De geconsolideerde jaarrekening over het boekjaar 2013/14 werd door de Raad van Bestuur goedgekeurd voor publicatie op 19 juni 2014, onder voorbehoud van de goedkeuring van de statutaire niet-geconsolideerde jaarrekening door de aandeelhouders tijdens de Algemene Vergadering der Aandeelhouders, die zal plaatsvinden op 24 september 2014. 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.

8.1.1. Presentatiebasis

De geconsolideerde jaarrekening wordt uitgedrukt in miljoenen EUR afgerond op één decimaal, waardoor totalen en subtotalen enigszins kunnen afwijken.

De geconsolideerde jaarrekening heeft betrekking op de financiële toestand per 31 maart en wordt opgemaakt op basis van de historische kostprijsmethode met

uitzondering van derivaten en financiële activa die beschikbaar zijn voor verkoop, dewelke gewaardeerd worden tegen reële waarde.

De geconsolideerde jaarrekening wordt opgesteld vóór winstverdeling van de moedermaatschappij zoals voorgesteld aan de Algemene Vergadering der Aandeelhouders.

De opstelling van de jaarrekening in overeenstemming met IFRS vereist dat het management van Colruyt Group oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt. Deze zijn van invloed op de toepassing van de grondslagen en aldus op de gerapporteerde waarden van activa en verplichtingen en van opbrengsten en kosten. Dit is onder meer het geval voor voorzieningen (toelichting 8.23 *Voorzieningen*), voor personeelsbeloningen (toelichtingen 8.24 *Langlopende verplichtingen met betrekking tot personeelsbeloningen* en 8.26 *Handelsschulden, verplichtingen m.b.t. personeelsbeloningen en overige verplichtingen*), voor uitgestelde belastingen (toelichting 8.17 *Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen*), voor goodwill (toelichting 8.9 *Goodwill*) en financiële activa (toelichting 8.14 *Beleggingen*).

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 uitkomsten hiervan vormen de basis voor het oordeel over de boekwaarde van activa en verplichtingen die niet op eenvoudige wijze uit andere bronnen afgeleid kan worden. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen.

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

herziening en de toekomstige periode(s).

Tenzij anders vermeld, zijn de hierna uiteengezette grondslagen voor financiële verslaggeving consistent toegepast voor alle gepresenteerde periodes in deze geconsolideerde jaarrekening.

8.1.2. 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 2014.

Volgende (aangepaste) standaarden, interpretaties en verbeteringen zijn voor Colruyt Group effectief vanaf 1 april 2013:

- IAS 1 (Aanpassing), '*Presentatie van de jaarrekening - Presentatie van de niet-gerealiseerde resultaten*' (ingangsdatum 1 juli 2012). De aanpassing vereist bijkomende toelichtingen in het gedeelte van de niet-gerealiseerde resultaten zodat deze elementen worden opgesplitst in 2 categorieën:
 - (a) elementen die in de toekomst eventueel geherclassificeerd kunnen worden naar de winst- en verliesrekening; en
 - (b) elementen die niet geherclassificeerd kunnen worden.De belastingeffecten op de niet-gerealiseerde resultaten dienen op dezelfde manier opgesplitst te worden. De wijziging heeft enkel impact op de presentatie van de niet-gerealiseerde resultaten in de jaarrekening van Colruyt Group.
- IAS 12 (Aanpassing), '*Winstbelastingen*', aanpassing met ingangsdatum 1 januari 2013, betreffende uitgestelde belastingen met betrekking tot de inbaarheid van onderliggende activa en meer specifiek voor vastgoedbeleggingen die volgens IAS 40, '*Vastgoedbeleggingen*' aan reële waarde gewaardeerd worden. Aangezien Colruyt Group dit waarderingmodel niet toepast, wordt deze aanpassing irrelevant geacht en heeft deze bijgevolg geen invloed op de geconsolideerde jaarrekening.
- IAS 19 (Herzien in 2011), '*Personeelsbeloningen*' (ingangsdatum 1 januari 2013). De aanpassingen wijzigen de administratieve

verwerking van pensioenregelingen en ontslagvergoedingen. De belangrijkste wijziging betreft de verwerking van wijzigingen in pensioenverplichtingen en fondsbeleggingen. Volgens de aanpassingen, die eveneens de bandbreedtebenadering verbieden en de opname van pensioenkosten van verstreken diensttijd versnellen, dienen deze wijzigingen opgenomen te worden wanneer ze zich voordoen. Verder, bij de bepaling van de netto pensioenkost van een pensioenregeling, wordt de rentelast en het verwachte rendement op fondsbeleggingen vervangen door een netto interestvoet op de netto voorziening of vordering uit hoofde van toegezegde pensioenregelingen die gebaseerd zijn op een unieke disconteringsvoet. Deze wijziging heeft geen significante invloed op de geconsolideerde jaarrekening. Er dient wel een bijkomende sensitiviteitsanalyse verstrekt te worden.

- IFRS 7 (Aanpassing), '*Financiële instrumenten: informatievervalsing*' (ingangsdatum 1 januari 2013) met betrekking tot saldering van financiële activa en verplichtingen (met andere woorden het op één lijn presenteren van een nettobedrag op de balans), gepubliceerd in december 2011. De aanpassing betreft bijkomende informatie over contractuele bepalingen die toelaten om financiële instrumenten en vergelijkbare overeenkomsten te salderen, teneinde de gevolgen van deze overeenkomsten op de financiële positie te evalueren. Deze aanpassing is niet van toepassing voor Colruyt Group.
- IFRS 13, '*Waardering tegen reële waarde*' (ingangsdatum 1 januari 2013). IFRS 13 definieert de reële waarde, creëert een raamwerk voor de waardering tegen reële waarde, en vereist toelichtingen over de waardering tegen reële waarde. Deze standaard heeft geen materiële invloed op de jaarrekening van Colruyt Group.
- Verbeteringen aan IFRS cyclus 2009-2011 gepubliceerd in mei 2012 zijn een verzameling van kleinere verbeteringen op bestaande standaarden: IFRS 1 '*Eerste toepassing van international Financial Reporting Standards*', IAS 1 '*Presentatie van de jaarrekening*', IAS 16 '*Materiële vaste activa*', IAS 32 '*Financiële instrumenten: Presentatie*' en IAS 34 '*Tussentijdse financiële verslaggeving*'. Deze verbeteringen hebben geen materiële impact op de geconsolideerde jaarrekening van Colruyt Group.

Colruyt Group paste onderstaande voor de groep relevante standaarden en interpretaties, die op datum van de goedkeuring van deze geconsolideerde jaarrekening gepubliceerd waren, niet vervroegd toe:

- IAS 19 (Aanpassing), '*Personeelsbeloningen – Werknemersbijdragen*' (ingangsdatum 1 juli 2014). De boekhoudkundige verwerking van bijdragen van werknemers of derden aan toegezegd-pensioenplannen wordt vereenvoudigd. Indien de bijdragen onafhankelijk zijn van het aantal dienstjaren, kunnen deze als een vermindering van de pensioenkost verwerkt worden in de periode waarin de dienst wordt verleend (dit is een toegelaten maar geen verplichte methode). Deze aanpassing heeft geen impact op Colruyt Group.
- IAS 28 (Aanpassing), '*Investerings in geassocieerde deelnemingen en joint ventures*' (ingangsdatum 1 januari 2014). De aanpassing betreft voornamelijk de boekhoudkundige verwerking van joint ventures volgens de equity-methode. Deze aanpassing verduidelijkt dat IFRS 5 van toepassing is op een investering, of een deel van een investering, in een geassocieerde deelneming of joint venture die voldoet aan de criteria om te worden getoond als aangehouden voor verkoop. Daarnaast zal een entiteit bij de beëindiging van invloed van betekenis of gezamenlijke zeggenschap, zelfs indien de investering in de geassocieerde deelneming een investering in een gezamenlijke entiteit wordt of vice versa, het in bezit gehouden belang niet herwaarderen. Colruyt Group verwacht geen significante impact op de geconsolideerde jaarrekening.
- IAS 32 (Aanpassing), '*Financiële instrumenten: presentatie – Saldering van financiële activa en verplichtingen*' (ingangsdatum 1 januari 2014). De aanpassing verduidelijkt de regels met betrekking tot de saldering van financiële activa en verplichtingen. In dit stadium verwacht Colruyt Group niet dat de toepassing van deze aanpassing een belangrijk effect op de geconsolideerde jaarrekening zal hebben.
- IAS 36 (Aanpassing) '*Bijzondere waardevermindering van activa - Informatieverschaffing over de realiseerbare waarde van niet-financiële activa*' (ingangsdatum 1 januari 2014). De verplichte toelichting van de realiseerbare waarde wordt beperkt tot gevallen waarin een bijzondere waardevermindering werd geboekt of teruggedraaid. Bijkomende toelichting wordt gevraagd met betrekking tot de waardering aan reële waarde min verkoopkosten. Colruyt Group verwacht geen significante impact op de geconsolideerde jaarrekening.
- IAS 39 (Aanpassing), '*Financiële Instrumenten: Opname en waardering – Novatie van derivaten en voortzetting van hedge accounting*' (ingangsdatum 1 januari 2014). De vernieuwing (novatie) van een derivaat aangewezen als een afdekkingsinstrument dient niet te worden beschouwd als een gebeurtenis die tot een stopzetting van hedge accounting zou kunnen leiden als aan bepaalde criteria wordt voldaan. Deze aanpassing heeft geen invloed op de geconsolideerde jaarrekening van Colruyt Group.
- IFRS 9, '*Financiële instrumenten*' (ingangsdatum nog niet bekend). Deze standaard zal IAS 39 '*Financiële Instrumenten: Opname en waardering*' vervangen. De classificatie en waardering van financiële instrumenten en de vereisten inzake bijzondere waardeverminderingen en hedge accounting zullen grondig gewijzigd worden. De mogelijke impact van de standaard werd nog niet ingeschat. Deze standaard en zijn aanpassingen zijn nog niet goedgekeurd door de Europese Unie.
- IFRS 10, '*Geconsolideerde jaarrekening*' (ingangsdatum 1 januari 2014). IFRS 10 vervangt de bepalingen met betrekking tot de geconsolideerde jaarrekening uit IAS 27, '*Geconsolideerde jaarrekening en enkelvoudige jaarrekening*'. SIC 12, '*Consolidatie – Voor een bijzonder doel opgerichte entiteiten*', werd geannuleerd bij de publicatie van IFRS 10. Volgens IFRS 10 is zeggenschap de enige basis voor consolidatie. Er wordt een nieuwe definitie voor zeggenschap ingevoerd die 3 elementen omvat:
 - (a) macht over een entiteit,
 - (b) blootstelling aan, of rechten op variabele rendementen als gevolg van betrokkenheid in een entiteit,
 - (c) de mogelijkheid om macht uit te oefenen over een entiteit teneinde het bedrag van deze rendementen te beïnvloeden.Colruyt Group verwacht geen significante impact op de geconsolideerde jaarrekening.
- IFRS 11, '*Gezamenlijke overeenkomsten*' (ingangsdatum 1 januari 2014). IFRS 11 vervangt IAS 31, '*Belangen in*

joint ventures.

De standaard behandelt de classificatie van gezamenlijke overeenkomsten waarin twee of meer partijen gezamenlijke zeggenschap hebben. SIC 13, *'Entiteiten waarover gezamenlijk de zeggenschap wordt uitgeoefend – Niet-monetaire bijdragen door deelnemers in een joint venture'*, werd geannuleerd bij de publicatie van IFRS 11. Volgens IFRS 11 worden gezamenlijke overeenkomsten geclassificeerd:

- hetzij als gezamenlijke activiteiten;
- hetzij als gezamenlijke entiteiten (joint ventures), terwijl IAS 31 drie types van gezamenlijke overeenkomsten onderscheidde: gezamenlijke entiteiten, gezamenlijke activa en gezamenlijke activiteiten.

Verder dienen joint ventures geconsolideerd te worden volgens de equity-methode. Colruyt Group verwacht geen significante impact op de geconsolideerde jaarrekening.

- IFRS 12, *'Informatieverschaffing over belangen in andere entiteiten'* (ingangsdatum 1 januari 2014). Deze standaard omvat vereisten voor de toelichting voor entiteiten die belangen hebben in dochterondernemingen, gezamenlijke overeenkomsten (gezamenlijke activiteiten of gezamenlijke entiteiten), geassocieerde deelnemingen en/of niet-geconsolideerde gestructureerde entiteiten. Deze standaard zal geen impact hebben op de boekhoudkundige verwerking, enkel op bijkomende toelichtingen in het jaarverslag.
- IFRS 10, 11 en 12 (Aanpassing) *'Geconsolideerde jaarrekening, Gezamenlijke overeenkomsten, Informatieverschaffing over belangen in andere entiteiten: hulp bij overgangsbepalingen'* (ingangsdatum 1 januari 2014). Deze aanpassing beperkt de mogelijke herwerkingen als gevolg van de toepassing van IFRS 10, IFRS 11 en IFRS 12 tot 1 jaar. Deze wijzigingen zullen naar verwachting geen significante invloed hebben op de geconsolideerde jaarrekening van Colruyt Group.
- IFRS 10, 12 en IAS 27 (Aanpassing) *'Beleggingsentiteiten'* (ingangsdatum 1 januari 2014). Bepaalde beleggingsentiteiten worden vrijgesteld van consolidatie en moeten hun investeringen op één lijn rapporteren op de balans, gewaardeerd aan reële waarde. Er worden eveneens nieuwe toelichtingen ingevoerd voor beleggingsentiteiten in IFRS 12 en

IAS 27. Deze aanpassing heeft geen invloed op de geconsolideerde jaarrekening van Colruyt Group.

- Verbeteringen aan IFRS cyclus 2010-2012 gepubliceerd in december 2013 (ingangsdatum 1 juli 2014) zijn een verzameling van kleinere verbeteringen op bestaande standaarden: IFRS 2 *'Op aandelen gebaseerde betalingen'*, IFRS 3 *'Bedrijfscombinaties'*, IFRS 8 *'Operationele Segmenten'*, IFRS 13 *'Waardering tegen reële waarde'*, IAS 16 *'Materiële vaste activa'*, IAS 24 *'Informatieverschaffing over verbonden partijen'* en IAS 38 *'Immateriële activa'*. Deze verbeteringen hebben geen materiële impact op de geconsolideerde jaarrekening van Colruyt Group.
- Verbeteringen aan IFRS cyclus 2011-2013 gepubliceerd in december 2013 (ingangsdatum 1 juli 2014) zijn een verzameling van kleinere verbeteringen op bestaande standaarden: IFRS 1 *'Eerste toepassing van International Financial Reporting Standards'*, IFRS 3 *'Bedrijfscombinaties'*, IFRS 13 *'Waardering tegen reële waarde'* en IAS 40 *'Vastgoedbeleggingen'*. Deze verbeteringen hebben geen materiële impact op de geconsolideerde jaarrekening van Colruyt Group.
- IFRIC 21 *'Heffingen'* (ingangsdatum 17 juni 2014). Deze interpretatie geeft aan in welke omstandigheden een heffing opgelegd door de overheid moet worden geboekt in overeenstemming met IAS 37 *'Voorzieningen, voorwaardelijke verplichtingen en voorwaardelijke activa'*. De analyse van de mogelijke impact van deze interpretatie voor Colruyt Group is lopende.

8.1.3. Consolidatieprincipes

De geconsolideerde jaarrekening van Colruyt Group omvat de rekeningen van de Entiteit, haar dochterondernemingen na eliminatie van onderlinge rekeningen en transacties, en het belang van Colruyt Group in geassocieerde deelnemingen en joint ventures.

a. Dochterondernemingen

Dochterondernemingen zijn entiteiten waarover Colruyt Group zeggenschap heeft. Er is sprake van zeggenschap indien Colruyt Group de mogelijkheid heeft om, direct of indirect, het financiële en operationele beleid van een entiteit te bepalen teneinde voordelen te verkrijgen uit de activiteiten van die entiteit. Bij de beoordeling of er sprake is van zeggenschap wordt rekening gehouden

met potentiële stemrechten die op dat moment uitoefenbaar of converteerbaar zijn. 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 naast het eigen vermogen van Colruyt Group. Het minderheidsbelang kan initieel gewaardeerd worden aan de reële waarde of overeenkomstig het aandeel in de reële waarde van de overgenomen identificeerbare netto-activa. De keuze voor de waardering van de minderheidsbelangen wordt geval per geval gemaakt. Na de overname worden de minderheidsbelangen gewaardeerd als het initiële bedrag van de minderheidsbelangen plus het aandeel van deze minderheidsbelangen in de toekomstige wijzigingen in eigen vermogen. Het totaalresultaat wordt aan de minderheidsbelangen toegewezen, zelfs als dit een negatief saldo tot gevolg kan hebben. Wijzigingen van het belang van Colruyt Group in een dochteronderneming die niet tot een verlies van zeggenschap leiden, worden behandeld als transacties op het eigen vermogen. De boekwaarden van het belang van Colruyt Group en de minderheidsbelangen worden derhalve aangepast om de nieuwe proportionele belangen in de dochteronderneming te weerspiegelen.

Wanneer Colruyt Group de zeggenschap verliest over een dochteronderneming wordt de winst of het verlies bij afstoting berekend als het verschil tussen:

- de som van de reële waarde van de overgedragen vergoeding en van de reële waarde van het aangehouden belang;
- en de voorheen opgenomen boekwaarden van de activa (met inbegrip van goodwill) en de verplichtingen van de dochteronderneming en de eventuele minderheidsbelangen.

Bedragen die voorheen opgenomen zouden zijn in de niet-gerealiseerde resultaten met betrekking tot de dochteronderneming worden op dezelfde manier opgenomen (d.i. herclassificatie naar winst of verlies of rechtstreeks naar het overgedragen resultaat) 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 deelneming of entiteit waarover gezamenlijk zeggenschap wordt uitgeoefend.

b. Deelnemingen in geassocieerde ondernemingen

Geassocieerde ondernemingen zijn entiteiten waarin Colruyt Group invloed van betekenis heeft op het financiële en operationele beleid, maar waarover zij geen zeggenschap of gezamenlijke zeggenschap heeft.

Deelnemingen in geassocieerde ondernemingen worden in de consolidatie verwerkt volgens de equity-methode vanaf de datum waarop de invloed van betekenis begint tot de datum waarop de invloed van betekenis eindigt. Wanneer het aandeel van Colruyt Group in het verlies, de boekwaarde van het belang in de geassocieerde deelneming overschrijdt, wordt de boekwaarde ervan in de balans van Colruyt Group tot nul herleid en worden verdere verliezen niet meer in rekening gebracht, behalve voor zover Colruyt Group verplichtingen heeft aangegaan namens deze geassocieerde onderneming.

c. Joint ventures

Joint ventures zijn entiteiten waarover Colruyt Group gezamenlijke zeggenschap heeft en waarbij deze zeggenschap in een contractuele overeenkomst is vastgelegd. Gezamenlijke zeggenschap veronderstelt dat het financiële en operationele beleid gevoerd wordt met unanieme instemming van beide partijen die deze zeggenschap delen.

Colruyt Group neemt zijn belang in joint ventures op vanaf de datum waarop voor het eerst gezamenlijke zeggenschap bestaat tot de datum waarop deze eindigt en dit volgens de equity-methode.

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 deelnemingen en joint ventures worden geëlimineerd naar rato van het belang van Colruyt Group in de geassocieerde deelnemingen of joint ventures.

Voor niet-gerealiseerde verliezen gelden dezelfde eliminatieregels als voor de niet-gerealiseerde winsten, met dit verschil dat ze enkel worden geëlimineerd voor zover er geen indicatie voor bijzondere waardevermindering bestaat.

e. Bedrijfscombinaties

De overname van bedrijven ('businesses' onder IFRS 3 '*Bedrijfscombinaties*') wordt verwerkt volgens de overnamemethode. De vergoeding voor elke bedrijfscombinatie wordt berekend als de som van de reële waarden van de door de overnemende partij overgedragen activa op de overnamedatum, de door de overnemende partij aangegane verplichtingen jegens voormalige eigenaars van de overgenomen partij en de door Colruyt Group uitgegeven eigenvermogensinstrumenten in ruil voor zeggenschap. Aan de overname gerelateerde kosten worden onmiddellijk in winst en verlies opgenomen wanneer ze worden opgelopen.

Waar toepasbaar omvat de vergoeding voor de overname elk actief of verplichting als gevolg van een voorwaardelijke vergoedingsovereenkomst, die gewaardeerd wordt aan de reële waarde op overnamedatum. Toekomstige wijzigingen aan deze reële waarden worden retrospectief verwerkt als ze beantwoorden aan aanpassingen tijdens de waarderingsperiode (zie hieronder). Alle andere wijzigingen aan de reële waarde van de voorwaardelijke vergoeding opgenomen als actief of verplichting worden opgenomen in overeenstemming met de relevante IFRS. Wijzigingen aan de reële waarde van voorwaardelijke vergoedingen geclassificeerd als eigen vermogen worden niet opgenomen.

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

De identificeerbare activa, verplichtingen en

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

- uitgestelde belastingvorderingen of –verplichtingen en verplichtingen en activa uit hoofde van de personeelsbeloningen worden opgenomen en gewaardeerd in overeenstemming met respectievelijk IAS 12 '*Winstbelastingen*' en IAS 19 '*Personeelsbeloningen*';
- verplichtingen of eigenvermogensinstrumenten verbonden aan de vervanging door Colruyt Group van beloningen in de vorm van op aandelen van een overgenomen partij gebaseerde betalingen worden gewaardeerd in overeenstemming met IFRS 2 '*Op aandelen gebaseerde betalingen*';
- activa (of groepen activa die worden afgestoten) die geclassificeerd worden als aangehouden voor verkoop in overeenstemming met IFRS 5 '*Vaste activa aangehouden voor verkoop en beëindigde bedrijfsactiviteiten*', worden in overeenstemming met deze standaard gewaardeerd.

Als de initiële verwerking van een bedrijfscombinatie niet voltooid is op het einde van het boekjaar waarin de bedrijfscombinatie plaatsvond, presenteert Colruyt Group voorlopige bedragen voor de posten die nog niet volledig zijn verwerkt. Tijdens de waarderingsperiode (zie hieronder) worden de opgenomen voorlopige bedragen aangepast, of bijkomende activa 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 zij 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 haar dochterondernemingen worden de jaarrekeningen van de individuele dochterondernemingen omgerekend naar euro, de functionele valuta van de Entiteit en de presentatievaluta van de groep. De omrekening gebeurt als volgt:

- activa en verplichtingen tegen de slotkoers van de

- Europese Centrale Bank op balansdatum;
- opbrengsten, kosten en kasstromen tegen de gemiddelde wisselkoers van het boekjaar (die de wisselkoers op transactiedatum benadert);
- eigen vermogen tegen de historische wisselkoers.

Wisselkoersverschillen, die ontstaan bij de omrekening van de netto investering in buitenlandse dochterondernemingen, geassocieerde deelnemingen en joint ventures tegen de slotkoers op balansdatum, worden opgenomen in de niet-gerealiseerde resultaten, meer bepaald onder de post 'Winst/ (verlies) op wisselkoersomrekening van buitenlandse dochterondernemingen' in de 'Overige reserves'.

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 deelneming met een buitenlandse activiteit) wordt het cumulatieve bedrag dat in het eigen vermogen genomen werd en betrekking heeft op die specifieke buitenlandse operatie, in resultaat genomen als deel van het financieel resultaat. Eventuele wisselkoersverschillen die voorheen toegerekend werden aan de minderheidsbelangen worden uit de balans verwijderd, maar worden niet geherclassificeerd naar het resultaat.

Daarnaast, met betrekking tot de gedeeltelijke afstoting van een dochteronderneming die niet leidt tot het verliezen van zeggenschap over de dochteronderneming door Colruyt Group, wordt het evenredige deel van de gecumuleerde wisselkoersverschillen opnieuw toegewezen aan minderheidsbelangen en wordt niet in het resultaat geboekt. Voor alle andere gedeeltelijke desinvesteringen (d.w.z. gedeeltelijke verkoop van geassocieerde deelnemingen of joint ventures die niet resulteren in het verliezen door Colruyt Group van haar invloed van betekenis of gezamenlijke zeggenschap), wordt het evenredige deel van de cumulatieve omrekeningsverschillen overgeboekt naar het resultaat.

g. Transacties in vreemde valuta

Transacties in vreemde valuta worden opgenomen in de functionele munt 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 verliesrekeningen opgenomen.

Niet-monetaire activa en verplichtingen die in vreemde valuta uitgedrukt zijn en op basis van historische kosten worden gewaardeerd, worden omgerekend tegen de wisselkoers per transactiedatum. Niet-monetaire activa en verplichtingen in vreemde valuta die tegen reële waarde worden opgenomen, worden omgerekend tegen de wisselkoers die golden op de data waarop de reële waarden werden bepaald.

8.1.4. 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 saldo van de identificeerbare verworven activa en aangegane verplichtingen op de overnamedatum.
- Indien, na beoordeling, het verschil negatief is, wordt onmiddellijk een winst uit een voordelige koop in de winst- en verliesrekening opgenomen.

Voor geassocieerde deelnemingen 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 wanneer er aanwijzingen bestaan voor een waardevermindering. De verwerking van bijzondere waardeverminderingen wordt verder in deze grondslagen beschreven (zie 'Bijzondere waardeverminderingen').

b. Immateriële vaste activa

Onderzoek en ontwikkeling

Kosten ten gevolge van onderzoeksactiviteiten worden opgenomen in de winst- en verliesrekening op het moment dat ze gemaakt worden.

Kosten in het kader van ontwikkelingsactiviteiten, waarbij de resultaten worden aangewend voor een plan of ontwerp bestemd voor de productie van nieuwe of wezenlijk verbeterde producten of processen, worden geactiveerd als volgende voorwaarden voldaan zijn:

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

De geactiveerde kosten vloeien voort uit de waardering volgens integrale kostprijs en omvatten aldus materiaalkosten, directe arbeidskosten en het deel van de indirecte kosten dat redelijkerwijs toegerekend kan worden.

De ontwikkelingskosten die niet aan deze voorwaarden voldoen, worden verwerkt in de winst- en verliesrekening op het moment dat ze gemaakt worden.

De geactiveerde ontwikkelingskosten worden gewaardeerd tegen kostprijs, verminderd met de gecumuleerde afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen.

Overige immateriële vaste activa

De overige immateriële vaste activa worden gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met de gecumuleerde afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen.

Kosten na eerste opname

Kosten na eerste opname voor geactiveerde immateriële vaste activa worden slechts geactiveerd indien hierdoor de toekomstige economische voordelen toenemen die zouden voortvloeien uit de aanwending van het specifiek actief waarop ze betrekking hebben. Alle andere kosten worden verwerkt in de winst- en verliesrekening op moment dat ze gemaakt worden.

Afschrijvingen

Immateriële vaste activa worden lineair afgeschreven ten laste van de winst- en verliesrekening op basis van de geschatte gebruiksduur en dit voor zover de gebruiksduur niet onbepaald is. Immateriële vaste activa worden pas afgeschreven als ze gebruiksklaar zijn.

Voor immateriële vaste activa die nog niet gebruiksklaar zijn en immateriële vaste activa met onbepaalde gebruiksduur wordt minstens één keer per jaar getoetst of er zich een bijzondere waardevermindering heeft voorgedaan.

Colruyt Group maakt bij de immateriële vaste activa onderscheid tussen softwarelicenties, vergunningen, handelsfondsen, ontwikkelde en andere immateriële activa. Dit onderscheid vertaalt zich in een verschillende gebruiksduur per soort immaterieel actief:

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

c. Materiële vaste activa

Materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met gecumuleerde afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. De kostprijs van zelfvervaardigde activa omvat naast de directe materiaalkosten tevens de directe arbeidskosten en het deel van de indirecte vervaardigingsprijs dat redelijkerwijs toegewezen kan worden om het actief op de locatie en in de staat te brengen die noodzakelijk is om op de beoogde wijze te functioneren. De afschrijvingsmethode, restwaarde en de levensduur 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 over de gebruiksduur van het af te schrijven actief als een opbrengst opgenomen bij wijze van verlaagde afschrijvingskosten.

In bepaalde gevallen bestaan er verplichtingen tot het afbreken en het in oorspronkelijke staat herstellen van materiële vaste activa; deze worden dan ook opgenomen in de kost of aanschaffingswaarde van het materiële vaste actief waartegenover een provisie op de balans zal erkend worden.

Kosten na eerste opname

Kosten voor de vervanging van een onderdeel van een materieel vast actief worden geactiveerd op voorwaarde dat de kostprijs van het actief betrouwbaar bepaald kan worden en de kosten zullen resulteren in een toekomstig economisch voordeel.

Kosten die niet aan deze voorwaarden voldoen worden onmiddellijk opgenomen in de winst- en verliesrekening.

Afschrijvingen

Materiële vaste activa worden lineair afgeschreven ten laste van de winst- en verliesrekening op basis van de geschatte gebruiksduur van ieder onderdeel. Materiële vaste activa met een onbeperkte gebruiksduur worden niet afgeschreven.

De geschatte gebruiksduur wordt als volgt bepaald:

- Terreinen: onbeperkt
- Gebouwen: 20 tot 30 jaar
- Onroerende inrichting: 10 tot 15 jaar
- Roerende inrichting, machines, uitrusting, meubilair en rollend materieel: 3 tot 20 jaar
- Informaticamateriaal: 3 tot 5 jaar

Indien materiële vaste activa bestaan uit onderdelen met ongelijke gebruiksduur worden deze als afzonderlijke posten onder de materiële vaste activa opgenomen.

d. Lease

Leaseovereenkomsten worden geclassificeerd als financiële leases wanneer de lease vrijwel alle aan de eigendom verbonden risico's en voordelen overdraagt aan de lessee (huurder). Alle andere leaseovereenkomsten worden als operationele leases geclassificeerd.

Activa verworven via financiële leaseovereenkomsten worden in de balans opgenomen op het tijdstip van de aanvang van de leaseperiode tegen het laagste van de reële waarde en de contante waarde van de minimale leasebetalingen, bepaald op het tijdstip van het aangaan van de leaseovereenkomst. De overeenstemmende verplichting ten aanzien van de lessor (verhuurder) wordt opgenomen op de balans als financiële leaseverplichting.

Indien de eigendom redelijk zeker overgaat op het einde van het contract worden de geleasede activa afgeschreven over dezelfde termijn als gelijkaardige activa in

eigendom, zoniet worden ze afgeschreven over de duur van de leaseovereenkomst.

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 financiële kosten 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 opgenomen als verplichting.

De totale waarde van de kortingen of voordelen, toegestaan door de leasinggever, wordt in mindering gebracht van de leasekosten en lineair gespreid over de leaseperiode, tenzij een andere systematische wijze van toerekening meer representatief is voor het tijds patroon van de voordelen die de gebruiker geniet.

e. Financiële activa

Colruyt Group bepaalt de classificatie van haar financiële activa bij de initiële opname.

Beleggingen op lange termijn

Beleggingen op lange termijn omvatten aandelen gehouden in entiteiten die geen dochteronderneming, geen geassocieerde deelneming of joint venture zijn.

Deze deelnemingen worden initieel opgenomen tegen kostprijs, zijnde de reële waarde van de verstrekte vergoeding met inbegrip van aanschaffingskosten verbonden aan de investering. Deze deelnemingen worden in de balans opgenomen onder de voor verkoop beschikbare financiële activa. Na initiële opname worden ze gewaardeerd tegen reële waarde, als die betrouwbaar bepaald kan worden. Is dit niet het geval, dan wordt de belegging gewaardeerd tegen historische kostprijs.

Veranderingen in de boekwaarde van deze

deelnemingen, die niet het gevolg zijn van bijzondere waardeverminderingen, worden in het eigen vermogen opgenomen. Voor een belegging in aandelen wordt aangenomen dat een significante of langdurige daling van de reële waarde ervan tot onder de kostprijs een objectieve aanwijzing is voor een bijzondere waardevermindering. Deze bijzondere waardevermindering wordt samen met de veranderingen in reële waarde, die reeds in het eigen vermogen werden verwerkt, opgenomen in de winst- en verliesrekening.

Beleggingen in effecten worden opgenomen op transactiedatum.

Leningen en vorderingen

Leningen en vorderingen zijn niet-afgeleide financiële instrumenten met vaste of bepaalde betalingen die niet genoteerd worden op een actieve markt. Dergelijke financiële activa worden na initiële opname opgenomen aan geamortiseerde kostprijs door middel van de effectieve-rentemethode, na aftrek van bijzondere waardeverminderingen. Bijzondere waardeverminderingen op vorderingen worden opgenomen indien de boekwaarde hoger is dan de realiseerbare waarde en worden via de winst- en verliesrekening verwerkt.

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 nettoboekwaarde bij initiële opname.

Handelsvorderingen en overige vorderingen worden gewaardeerd tegen nominale waarde, min de nodige waardeverminderingen voor bedragen die Colruyt Group niet-invorderbaar acht.

Beleggingen op korte termijn

Beleggingen op korte termijn omvatten beleggingen in effecten die worden aangehouden voor handelsdoeleinden. Ze worden opgenomen als vlottende activa op transactiedatum en gewaardeerd tegen reële waarde, waarbij de daaruit voortvloeiende winsten of verliezen worden opgenomen in de winst- en verliesrekening.

Geldmiddelen en kasequivalenten

Geldmiddelen omvatten kas- en banksaldi. Kasequivalenten omvatten hoofdzakelijk termijnrekeningen die vrijwel onmiddellijk opvraagbaar zijn en die geen materieel risico op waardevermindering in zich dragen. Negatieve banksaldi worden als kortlopende verplichtingen gepresenteerd en worden voor het opstellen van de kasstroomtabel in mindering gebracht van de geldmiddelen en kasequivalenten.

f. Vaste activa aangehouden voor verkoop en beëindigde bedrijfsactiviteiten

Een vast actief, of een groep balanselementen (activa en gerelateerde verplichtingen) die wordt afgestoten, wordt geclassificeerd als aangehouden voor verkoop wanneer de boekwaarde hoofdzakelijk zal worden gerealiseerd in een verkooptransactie in plaats van door het voortgezette gebruik. Deze voorwaarde is enkel vervuld als de verkoop heel waarschijnlijk geacht wordt en als het actief (of groep balanselementen) die wordt afgestoten, gereed is voor onmiddellijke verkoop in zijn huidige staat. Er kan sprake zijn van een zeer waarschijnlijke verkoop als de entiteit zich heeft verbonden tot een plan voor de verkoop van het actief (of groep balanselementen die wordt afgestoten) en als een operationeel plan om een koper te vinden en het plan om de verkoop te voltooien, opgestart is. Bovendien moet de verkoop van het actief (of van groep balanselementen die wordt afgestoten) actief gepromoot worden tegen een redelijke prijs in verhouding tot zijn huidige reële waarde en dient de verkoopovereenkomst naar verwachting afgesloten te worden binnen het jaar na de datum van de classificatie.

Bij classificatie als 'aangehouden voor verkoop' worden vaste activa of groepen van balanselementen die worden afgestoten gewaardeerd tegen de laagste van de boekwaarde en de reële waarde minus verkoopkosten via een bijzondere waardevermindering die in de winst- en verliesrekening wordt verwerkt. Zodra activa geclassificeerd worden als aangehouden voor verkoop worden ze niet langer afgeschreven. Vergelijkende balansinformatie voor voorgaande perioden wordt niet herwerkt om de nieuwe classificatie in de balans te weerspiegelen.

Een beëindigde bedrijfsactiviteit is een component van een entiteit die, ofwel is afgestoten ofwel is geclassificeerd als aangehouden voor verkoop, een afzonderlijke belangrijke bedrijfsactiviteit of geografisch bedrijfsgebied vertegenwoordigt en zowel operationeel als voor de financiële verslaggeving kan worden onderscheiden van de rest van de entiteit. De winst of het verlies na belastingen,

dat uit de beëindigde bedrijfsactiviteit voortvloeit, wordt afzonderlijk gerapporteerd in de winst- en verliesrekening.

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 verdisconteringsvoet vóór belasting die een afspiegeling is van zowel de actuele markttransacties van de tijdswaarde van geld, als van de specifieke risico's met betrekking tot het actief. Voor een actief waarvoor geen onafhankelijke kasstromen beschikbaar zijn, wordt de realiseerbare waarde bepaald op basis van de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort. Goodwill wordt steeds toegewezen aan (groepen van) kasstroomgenererende eenheden voor de test op bijzondere waardevermindering.

Een kasstroomgenererende eenheid is de kleinste identificeerbare groep van activa die een instroom van kasmiddelen genereert die in ruime mate onafhankelijk is van de instroom van kasmiddelen van andere activa of groepen van activa. Colruyt Group heeft 'kastroomgenererende eenheid' gedefinieerd als de operationele eenheid waartoe het actief éénduidig toegewezen kan worden. Onder operationele eenheid begrijpt Colruyt Group bedrijfstak of bedrijfsentiteit. Indien de realiseerbare waarde van het actief of de kasstroomgenererende eenheid waartoe het behoort, lager ligt dan de boekwaarde dan wordt er in de winst- en verliesrekening een bijzondere waardevermindering opgenomen ten belope van dit verschil. Bijzondere waardeverminderingen met betrekking tot kasstroomgenererende eenheden worden eerst in mindering gebracht van de eventueel toegerekende goodwill en vervolgens, naar rato van de boekwaarde, in mindering 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 netto-opbrengstwaarde indien deze lager is. De netto opbrengstwaarde is de geschatte verkoopprijs in het kader van de normale bedrijfsvoering, verminderd met de geschatte kosten van voltooiing en verkoopkosten. De kostprijs van de voorraden is gebaseerd op het 'eerst in, eerst uit'-beginsel (FIFO) en omvat alle directe en indirecte kosten die nodig zijn om de goederen tot hun staat op balansdatum te brengen, verminderd met van leveranciers ontvangen kortingen en vergoedingen. Kortingen en tussenkomsten welke Colruyt Group ontvangt van leveranciers, hoofdzakelijk voor promoties in de winkels, gezamenlijke publiciteit, introductie van nieuwe producten en volumeacties, zitten vervat in de voorraadkostprijs en worden opgenomen in de winst- en verliesrekening wanneer het product verkocht is, behalve als het gaat om een terugbetaling van een specifieke, bijkomende en identificeerbare kost die door Colruyt Group werd opgelopen om het product van de leverancier te verkopen. In dat geval worden de kortingen en tussenkomsten onmiddellijk opgenomen als een vermindering van de overeenkomstige gemaakte kost. Het ramen van dergelijke kortingen van leveranciers gebeurt grotendeels op basis van de werkelijke zakencijfers van de gerelateerde periode, maar vereist in bepaalde gevallen het gebruik van veronderstellingen en van inschattingen betreffende specifieke aankoop- of verkoopniveaus.

i. Onderhanden projecten in opdracht van derden

Onderhanden projecten in opdracht van derden worden gewaardeerd tegen kostprijs plus tot dan toe opgenomen winst, verminderd met een voorziening voor voorzienbare verliezen en verminderd met gefactureerde bedragen naar rato van de voortgang van het project. 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, reserves en overgedragen resultaat

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.

Eigen aandelen

Aandelen van Colruyt Group aangekocht door de Entiteit of ondernemingen behorende tot Colruyt Group, worden tegen kostprijs in mindering van het eigen vermogen opgenomen, met inbegrip van rechtstreeks toerekenbare transactiekosten, na aftrek van eventuele fiscale effecten. Bij annulatie of verkoop van eigen aandelen wordt het transactieresultaat opgenomen in het overgedragen resultaat.

Minderheidsbelangen

Minderheidsbelangen omvatten het deel, toebehorend aan de minderheidsaandeelhouders, van de reële waarde van de identificeerbare activa en verplichtingen zoals die opgenomen worden bij de overname van een dochteronderneming, waarin de groep niet de volle 100% bezit, en dit samen met het evenredige deel in het gerealiseerde resultaat van de daaropvolgende periodes.

Kapitaalverhoging voorbehouden aan het personeel

Sinds 1987 biedt Colruyt Group aan haar personeelsleden jaarlijks de kans om in te schrijven op een kapitaalverhoging van de moedermaatschappij Etn. Fr. Colruyt N.V. verder toegelicht onder 'Personeelsbeloningen' in deze grondslagen.

k. Voorzieningen

Een voorziening wordt slechts in de 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 uitstroom van middelen vereist is, die betrouwbaar ingeschat 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 verdisconteringsvoeten, die de tijdswaarde van geld uitdrukken.

Herstructureringsvoorzieningen worden opgenomen wanneer Colruyt Group een gedetailleerd en geformaliseerd herstructureringsplan heeft goedgekeurd en de herstructurering ofwel werd aangevat ofwel publiekelijk werd aangekondigd voor balansdatum. Deze voorzieningen omvatten enkel uitgaven die een rechtstreeks gevolg zijn van de herstructurering en geen verband houden met het voortzetten van de activiteiten van de entiteit.

Milieuvoorzieningen worden aangelegd in overeenstemming met enerzijds de wettelijke verplichtingen en anderzijds het door Colruyt Group opgestelde milieubeleid.

Voorzieningen voor garantieverplichtingen worden opgenomen voor het deel van verkochte producten dat op balansdatum nog steeds onder garantie valt. De waardering is gebaseerd op historische cijfers inzake herstelling en vervanging.

Met betrekking tot verlieslatende contracten wordt in de 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.

l. Personeelsbeloningen

Vergoedingen na uitdiensttreding: toegezegde-bijdrageregelingen

De pensioenplannen van Colruyt Group worden verwerkt als toegezegde-bijdrageregelingen. Het is in België verplicht om voor toegezegde-bijdrageregelingen een minimumrentabiliteit te garanderen. In de mate dat de wettelijke rentabiliteitsgarantie voldoende afgedekt is door de verzekeringsmaatschappij heeft Colruyt Group geen verdere betalingsverplichting aan de verzekeringsmaatschappij buiten de pensioenbijdragen die in de winst- en verliesrekening worden opgenomen in het jaar waarin ze verschuldigd zijn.

Vergoedingen na uitdiensttreding: 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 bedrijfstoeslag'. Het regime van werkloosheid met bedrijfstoeslag en de voorwaarden in verband met de vereiste leeftijd en anciënniteit om werkloosheid met bedrijfstoeslag aan te gaan, zijn in algemene zin bepaald in cao nr 17, zoals afgesloten door de Nationale Arbeidsraad, en in het koninklijk besluit van 3 mei 2007 tot regeling van het stelsel van werkloosheid met bedrijfstoeslag (B.S. 8 juni 2007). Daarnaast gelden nog andere door de Nationale Arbeidsraad afgesloten cao's of binnen Colruyt Group specifiek voor bepaalde ondernemingen of sectoren aangepaste cao's, maar allen bieden ze voordelen die gelijkaardig zijn met cao nr 17.

Deze vergoedingen zijn verschuldigd als gevolg van de beslissing van een vennootschap om het dienstverband van een werknemer te beëindigen vóór de normale pensioendatum. Aangezien bij de werknemers bij de aanwerving of tijdens de dienstperiode een redelijke verwachting werd gecreëerd dat zij vóór de wettelijke pensioenleeftijd zullen kunnen instappen in het stelsel van werkloosheid met bedrijfstoeslag, worden deze vergoedingen verwerkt als vergoedingen na uitdiensttreding (toegezegd-pensioenregeling).

De verplichtingen uit hoofde van dit stelsel en de hiermee gerelateerde kosten, worden bepaald op basis van de 'projected unit credit'-methode met behulp van actuariële berekeningen welke op het einde van elk boekjaar worden uitgevoerd. Deze verplichtingen opgenomen in de balans worden berekend als zijnde de contante waarde van de geschatte toekomstige uitgaande kasstromen, berekend op basis van een disconteringsvoet op balansdatum die overeenkomt met het marktrendement van hoogwaardige ondernemingsobligaties met een resterende looptijd die de termijn van deze verplichtingen benadert. De verplichtingen worden aangelegd voor de populatie van werknemers waarvan met voldoende zekerheid kan gesteld worden dat ze gebruik zullen maken van het regime van werkloosheid met bedrijfstoeslag.

De kosten met betrekking tot dit stelsel bestaan uit volgende componenten:

- De aan het dienstjaar toegerekende kost omvat de toename in de contante waarde van de verplichting als gevolg van het leveren van diensten door werknemers tijdens het voorbije boekjaar;

- De kost van verstreken diensttijd omvat de wijziging in de contante waarde van de verplichting uit hoofde van toegezegde pensioenrechten voor het dienstverband van de werknemer in voorgaande perioden als gevolg van een wijziging of een inperking van de regeling;
- De eventuele winst of het eventuele verlies bij afwikkeling van de regeling;
- De nettorente op de nettoverplichting is het gevolg van het verstrijken van de tijd; en
- De actuariële winsten en verliezen omvatten het effect van de verschillen tussen vorige actuariële parameters en de werkelijkheid en de wijzigingen in actuariële parameters.

De eerste drie bestanddelen worden in de winst- en verliesrekening verwerkt onder 'Personeelsbeloningen'. De nettorente op de nettoverplichting wordt opgenomen in de winst- en verliesrekening onder 'Netto financieel resultaat'. Actuariële winsten en verliezen worden opgenomen in de niet-gerealiseerde resultaten.

Overige vergoedingen na uitdiensttreding

Andere vergoedingen te betalen bij uitdiensttreding omvatten onder andere anciënniteitspremies (Belgische vennootschappen) en wettelijk vastgelegde vergoedingen (Franse vennootschappen). Deze vergoedingen worden eveneens als toegezegd-pensioenregelingen verwerkt.

Winstdeelneming

In het kader van de wet van 22 mei 2001 betreffende de werknemersparticipatie in het kapitaal en in de winst van de vennootschappen biedt Colruyt Group haar personeelsleden, tewerkgesteld in België, de mogelijkheid om de hun toegekende winstdeelneming op te nemen onder de vorm van aandelen of cash. Deze transacties worden in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen tegen reële waarde.

Kortingen op kapitaalverhoging

Overeenkomstig artikel 609 van het Wetboek van Vennootschappen biedt Colruyt Group een korting aan op de jaarlijkse kapitaalverhoging die voor haar personeel is gereserveerd. Deze korting wordt als een personeelskost opgenomen ten laste van de periode waarin de kapitaalverhoging wordt doorgevoerd.

m. Financiële verplichtingen

De financiële verplichtingen worden initieel gewaardeerd tegen de reële waarde, na aftrek van de transactiekosten. Ze worden na initiële opname gewaardeerd tegen de

geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve-rentemethode, met 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 geldebetalen tijdens de verwachte looptijd van de financiële schuld of, indien relevant, een kortere periode, exact verdisconteert tot de nettoboekwaarde bij initiële opname.

De financiële verplichtingen van Colruyt Group gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs omvatten de 'Rentetragende verplichtingen', 'Handelsschulden' en 'Overige verplichtingen'.

n. Opbrengsten

Omzet uit verkoop van goederen

De opbrengsten uit verkoop van goederen worden in de winst- en verliesrekening opgenomen op het ogenblik dat de wezenlijke risico's en voordelen van eigendom van de goederen zijn overgedragen, dat Colruyt Group over de verkochte goederen niet de feitelijke zeggenschap of betrokkenheid behoudt die gewoonlijk toekomt aan de eigenaar, dat het bedrag van de opbrengst betrouwbaar kan worden bepaald, dat het waarschijnlijk is dat de economische voordelen met betrekking tot de transactie naar Colruyt Group zullen vloeien en dat de reeds gemaakte of nog te maken kosten met betrekking tot de transactie op een betrouwbare wijze gewaardeerd kunnen worden. Opbrengsten worden gewaardeerd tegen de reële waarde van de vergoeding die is ontvangen of waarop recht is verkregen exclusief reducties en kortingen. Door de klant aangeboden kortingsbons uitgegeven door leveranciers worden beschouwd als betaalmiddel en als dusdanig via de balans verwerkt.

Colruyt Group hanteert getrouwheidsprogramma's waarbij de klanten kortingen bekomen op hun toekomstige aankopen. Een deel van de reële waarde van de kortingen wordt uitgesteld en opgenomen als opbrengst wanneer de korting te gelde wordt gemaakt.

Detailhandel

De verkoop van producten in de 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 geschenkkart of -cheque gebruikt wordt door de klant.

Groothandel en Foodservice

Opbrengsten van de verkoop van goederen in het segment 'Groothandel en Foodservice', worden normaal gezien opgenomen op het moment van de levering aan, of van afhaling door, de 'Groothandel en Foodservice' klant.

Omzet uit verlening van diensten

Opbrengsten uit verleende diensten worden in de winst- en verliesrekening opgenomen naar rato van het stadium van voltooiing op balansdatum; dit stadium wordt bepaald aan de hand van beoordelingen van de reeds uitgevoerde werkzaamheden.

Huuropbrengsten

Huuropbrengsten worden op lineaire basis, gespreid over de huurperiode, opgenomen in de overige bedrijfsopbrengsten.

Dividendopbrengsten en renteopbrengsten

Dividenden worden opgenomen in de winst- en verliesrekening op het moment van toekenning. Interestopbrengsten worden opgenomen op basis van de effectieve-rentemethode.

o. Kosten

Leverancierstussenkomsten

Leverancierstussenkomsten worden in mindering van de kosten opgenomen. Indien deze tussenkomsten specifiek ontvangen zijn ter vergoeding van welbepaalde gemaakte publicitaire kosten, dan worden zij in mindering gebracht van deze specifieke kosten. In alle andere gevallen worden zij als een vermindering opgenomen onder aankopen.

Huurbetalingen

Betalingen gedaan voor operationele leaseovereenkomsten worden lineair over de duur van de overeenkomst ten laste van de winst- en verliesrekening genomen.

Financiële kosten

Financiële kosten hebben betrekking op intresten op leningen en intresten op aflossingen van financiële leases.

De interestkosten worden opgenomen op basis van de effectieve-rentemethode.

Alle overige financiële kosten worden opgenomen op het moment dat ze zich voordoen.

De invloed van de verdiscontering van voorzieningen op lange termijn wordt opgenomen onder financiële kosten.

p. Winstbelastingen

De belastingen op het resultaat van het boekjaar betreffen de verschuldigde belastingen alsook de uitgestelde belastingen en worden gerapporteerd in overeenstemming met IAS 12, 'Winstbelastingen'. De belasting wordt geboekt in de winst- en verliesrekening, behalve voor zover ze betrekking heeft op posten die buiten de winst- en verliesrekening worden verwerkt.

De over het boekjaar verschuldigde en verrekenbare belasting is de naar verwachting te betalen belasting over de belastbare winst van het boekjaar, berekend aan de belastingtarieven en op basis van de belastingwetgeving in voege op het einde van de verslagperiode, evenals elke herziening van belastingen die verschuldigd (of terugbetaalbaar) is voor de voorgaande jaren. De belastingen worden berekend in overeenstemming met de belastingwetgeving die van toepassing is in elk land waar Colruyt Group actief is.

Uitgestelde belastingen worden berekend aan de hand van de 'balansmethode', op tijdelijke verschillen die voorkomen tussen enerzijds de fiscale waarde van de activa en verplichtingen en anderzijds hun boekwaarde in de jaarrekening. Er wordt echter geen rekening gehouden met volgende verschillen: de eerste opname van goodwill, initiële waarderingsverschillen van activa en verplichtingen die geen bedrijfscombinatie betreffen en die geen invloed hebben op de winst vóór belastingen of de fiscale winst, en verschillen met betrekking tot investeringen in dochterondernemingen in de mate dat zij niet afgewikkeld zullen worden in de nabije toekomst.

De uitgestelde belastingen worden gewaardeerd op basis van de belastingtarieven (en de belastingwetgeving) vastgesteld op balansdatum. Een uitgestelde belastingvordering wordt enkel opgenomen in de balans indien het voldoende zeker is dat de verrekenbare tijdelijke verschillen, de ongebruikte belastingfaciliteiten en de niet-gecompenseerde fiscale verliezen in de toekomst met fiscale winsten kunnen worden verrekend. Uitgestelde belastingvorderingen worden niet langer opgenomen indien het niet langer waarschijnlijk is dat de belastingbesparing zal kunnen worden gerealiseerd.

Additionele winstbelastingen naar aanleiding van dividenduitkeringen of meerwaarden op aandelen in dochterondernemingen worden slechts opgenomen op het moment van, respectievelijk, de beslissing tot uitkering van het desbetreffende dividend en de realisatie van de desbetreffende meerwaarde.

q. Transfer pricing

De prijzen voor transacties tussen dochterondernemingen, geassocieerde deelnemingen en joint ventures en bijgevolg ook tussen segmenten worden op een zakelijke, objectieve grondslag bepaald.

8.2. Segmentinformatie

Colruyt Group rapporteert haar operationele segmenten naar aard van de activiteiten. Naast de operationele bedrijfssegmenten verschaft Colruyt Group ook de geografische informatie voor de regio's waarin zij actief is.

8.2.1. 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, en werden bijgevolg geaggregeerd in het operationele segment 'Overige activiteiten'. De groepsondersteunende activiteiten bundelen verschillende afdelingen en leveren diensten aan de verschillende enseignes binnen Colruyt Group. Deze activiteiten, waaronder onder meer marketing en communicatie, informatica, personeelszaken en selectie, financiën en andere centrale diensten, worden als een niet-toewijsbaar element gerapporteerd.

Detailhandel (Retail):

Winkels in eigen beheer met rechtstreekse verkoop aan retailklanten en grootverbruikers.

Groothandel en Foodservice:

Levering aan groothandel, professionele afnemers en aangesloten zelfstandige handelaars.

Overige activiteiten:

Tankstations, grafische activiteiten en alternatieve energie.

De resultaten, activa en verplichtingen van een operationeel segment omvatten posten die rechtstreeks of redelijkerwijs aan het segment kunnen worden toegewezen.

De omzet van elk operationeel bedrijfssegment, omvat omzet uit de verkoop aan externe klanten en omzet uit transacties met andere operationele segmenten, zoals toegelicht in 8.3.1 *Omzet per kasstroomgenererende eenheid*.

De resultaten van de operationele segmenten worden geëvalueerd op basis van het bedrijfsresultaat (EBIT) en bedrijfscashflow (EBITDA).

Het financiële resultaat en de winstbelastingen worden op het niveau van Colruyt Group beheerd en worden als een niet-toewijsbaar element gerapporteerd. De deelneming in Parkwind N.V. is een investering in offshore windparken en wordt toegewezen aan de activiteit 'Alternatieve energie'. Bijgevolg wordt deze deelneming in het operationele segment 'Overige activiteiten' gerapporteerd.

Tot de rubriek 'Activa – operationele segmenten' behoren voornamelijk goodwill, immaterieel en materieel vast actief, voorraden en handelsvorderingen. Niet-toegewezen activa omvatten beleggingen, geldmiddelen en kasequivalenten, rentedragende vorderingen, btw-tegoeden, belastingvorderingen en investeringen in geassocieerde ondernemingen (die niet aanleunen bij de activiteiten).

Tot de rubriek 'Verplichtingen – operationele segmenten' behoren overwegend voorzieningen, verplichtingen m.b.t. personeelsbeloningen en handelsschulden. Niet-toegewezen verplichtingen bestaan vooral uit

rentedragende verplichtingen, belasting- en btw-verplichtingen.

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

Investerings omvatten de verwerving van materieel en immaterieel vast actief met een verwachte levensduur van meer dan één jaar.

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

De aansluiting tussen de operationele segmenten en 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. Colruyt Group heeft geen verplichting tot informatieverschaffing omtrent afhankelijkheid van externe klanten omdat de geldende grenzen niet worden overschreden.

	Detailhandel (Retail) 2013/14	Groothandel en Foodservice 2013/14	Overige activiteiten 2013/14	Operationele segmenten 2013/14
(in miljoen EUR)				
Omzet	6.534,6	1.490,0	763,5	8.788,1
Bedrijfscashflow (EBITDA)	597,5	41,7	14,2	653,4
Bedrijfsresultaat (EBIT)	453,4	23,8	(0,8)	476,4
Aandeel in het resultaat van deelnemingen opgenomen volgens vermogensmutatiemethode	-	-	4,4	4,4
Activa – operationele segmenten	2.116,5	523,9	278,1	2.918,5
waarvan deelnemingen opgenomen volgens vermogensmutatiemethode	-	-	130,3	130,3
waarvan activa aangehouden voor verkoop	1,3	-	0,9	2,2
Verplichtingen – operationele segmenten	1.192,6	248,6	83,5	1.524,7
Investerings	216,0	47,9	22,7	286,6
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen op vaste activa	144,2	17,9	15,0	177,1
Aantal personeelsleden in VTE op balansdatum	20.043	2.995	304	23.342

	Operationele segmenten 2013/14	Transacties tussen operationele segmenten 2013/14	Niet- toegewezen 2013/14	Geconsolideerd 2013/14
(in miljoen EUR)				
Omzet	8.788,1	(136,1)	-	8.652,0
Bedrijfscashflow (EBITDA)	653,4	(0,3)	33,7	686,8
Bedrijfsresultaat (EBIT)	476,4	(0,3)	12,0	488,1
Aandeel in het resultaat van deelnemingen opgenomen volgens vermogensmutatiemethode	4,4	-	-	4,4
Netto financieel resultaat			4,6	4,6
Winstbelastingen			(147,3)	(147,3)
Winst van het boekjaar				349,8
Toe te rekenen aan:				
Minderheidsbelangen				(0,2)
Aandeelhouders van de moedermaatschappij				350,0
Totaal der activa	2.918,5	(84,9)	888,2	3.721,8
Totaal der verplichtingen	1.524,7	(84,9)	315,1	1.754,9
Investerings	286,6	-	35,7	322,3
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen op vaste activa	177,1	-	21,6	198,7
Aantal personeelsleden in VTE op balansdatum	23.342	-	2.155	25.497

	Detailhandel (Retail) 2012/13	Groothandel en Foodservice 2012/13	Overige activiteiten 2012/13	Operationele segmenten 2012/13
(in miljoen EUR)				
Omzet	6.309,4	1.380,1	750,5	8.440,0
Bedrijfscashflow (EBITDA)	613,3	35,9	24,5	673,7
Bedrijfsresultaat (EBIT)	478,2	18,6	12,2	509,0
Aandeel in het resultaat van deelnemingen opgenomen volgens vermogensmutatiemethode	-	-	0,4	0,4
Activa – operationele segmenten	2.010,9	474,3	256,7	2.741,9
waarvan deelnemingen opgenomen volgens vermogensmutatiemethode	-	-	119,0	119,0
waarvan activa aangehouden voor verkoop	2,0	-	0,7	2,7
Verplichtingen – operationele segmenten	1.119,8	223,5	69,7	1.413,0
Investerings	200,1	19,5	8,4	228,0
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen op vaste activa	135,1	17,3	12,3	164,7
Aantal personeelsleden in VTE op balansdatum	19.019	2.868	329	22.216

	Operationele segmenten 2012/13	Transacties tussen operationele segmenten 2012/13	Niet-toegewezen 2012/13	Geconsolideerd 2012/13
(in miljoen EUR)				
Omzet	8.440,0	(128,4)	-	8.311,6
Bedrijfscashflow (EBITDA)	673,7	(0,1)	26,2	699,8
Bedrijfsresultaat (EBIT)	509,0	(0,1)	6,2	515,1
Aandeel in het resultaat van deelnemingen opgenomen volgens vermogensmutatiemethode	0,4	-	0,1	0,5
Netto financieel resultaat			(13,1)	(13,1)
Winstbelastingen			(148,9)	(148,9)
Winst van het boekjaar				353,6
Toe te rekenen aan:				
Minderheidsbelangen				(0,1)
Aandeelhouders van de moedermaatschappij				353,7
Totaal der activa	2.741,9	(59,5)	760,9	3.443,3
Totaal der verplichtingen	1.413,0	(59,5)	296,9	1.650,4
Investeringen	228,0	(4,5)	25,0	248,5
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen op vaste activa	164,7	-	20,0	184,7
Aantal personeelsleden in VTE op balansdatum	22.216	-	2.071	24.287

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. Deze omvat alle entiteiten van Colruyt Group die actief zijn in zowel de operationele segmenten als de groepsondersteunende activiteiten. De geografische activa bestaan uit goodwill, materieel en immaterieel vast actief.

België:

Vestiging van de Entiteit en een groot deel van haar dochterondernemingen; deze zijn actief in alle operationele segmenten en in de groepsondersteunende activiteiten.

Frankrijk:

Vestiging van de Franse holdingmaatschappij en haar dochterondernemingen. Zoals de Belgische ondernemingen zijn ook deze ondernemingen actief in alle operationele segmenten en in de groepsondersteunende activiteiten.

Overige:

De ondernemingen vinden we terug in landen zoals Nederland, Groothertogdom Luxemburg, India en Hongkong. Herverzekeringsmaatschappij Locré S.A. (Groothertogdom Luxemburg), de winkelactiviteit in Luxemburg en de interne informatieleverancier Colruyt IT India Ltd (India) zijn de belangrijkste activiteiten binnen deze geografische informatie.

Geografische informatie

	België		Frankrijk		Andere		Totaal	
	2013/14	2012/13	2013/14	2012/13	2013/14	2012/13	2013/14	2012/13
(in miljoen EUR)								
Omzet	7.575,5	7.362,4	1.058,4	936,5	18,1	12,7	8.652,0	8.311,6
Geografische activa	1.567,5	1.468,5	211,1	197,3	11,3	10,5	1.789,9	1.676,3
Investerings	283,2	215,0	34,4	33,4	4,7	0,1	322,3	248,5
Aantal personeelsleden in VTE op balansdatum	21.976	21.164	3.225	2.843	296	280	25.497	24.287

8.3. Omzet en brutowinst

	2013/14	2012/13
(in miljoen EUR)		
Omzet	8.652,0	8.311,6
Kostprijs verkopen	(6.501,0)	(6.205,3)
Brutowinst	2.151,0	2.106,3
In % van de omzet	24,9%	25,3%

8.3.1. Omzet per kasstroomgenererende eenheid

	2013/14	2012/13
(in miljoen EUR)		
Colruyt België	5.356,2	5.232,3
OKay en Bio-Planet België	594,0	530,8
DreamLand België en Frankrijk en DreamBaby	245,2	241,4
Colruyt Frankrijk	256,0	226,3
Transacties met andere operationele segmenten	83,2	78,6
Detailhandel (Retail)	6.534,6	6.309,4
Groothandel	767,5	751,1
Foodservice	714,7	624,5
Transacties met andere operationele segmenten	7,8	4,5
Groothandel en Foodservice	1.490,0	1.380,1
DATS 24 België en Frankrijk	707,0	690,3
Printing and document management solutions	11,5	13,7
Engineering activiteiten	-	0,2
Alternatieve energie	-	0,9
Transacties met andere operationele segmenten	45,0	45,4
Overige activiteiten	763,5	750,5
Totaal operationele segmenten	8.788,1	8.440,0
Transacties tussen operationele segmenten	(136,1)	(128,4)
Geconsolideerd	8.652,0	8.311,6

8.4. Overige bedrijfsopbrengsten en -kosten

	2013/14	2012/13
(in miljoen EUR)		
Huur en huurgerelateerde opbrengsten	9,1	8,1
Gerealiseerde meerwaarden op de verkoop van vaste activa	5,9	6,1
Ontvangen vergoedingen	39,9	36,9
Overige	11,6	20,6
Totaal overige bedrijfsopbrengsten	66,5	71,7

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

De daling van de post 'Overige' is voornamelijk te wijten aan de opname van het verwaterings­effect van Parkwind N.V. ten bedrage van EUR 7,2 miljoen in 2012/2013.

	2013/14	2012/13
(in miljoen EUR)		
Bedrijfsbelastingen	12,6	12,8
Onroerende voorheffing	7,7	7,4
Gerealiseerde minderwaarden op de verkoop van vaste activa	1,9	4,3
Overige	1,8	2,5
Totaal overige bedrijfskosten	24,0	27,0

8.5. Diensten en diverse goederen

	2013/14	2012/13
(in miljoen EUR)		
Huur en huurgerelateerde lasten (onroerende goederen)	28,4	25,8
Huur en huurgerelateerde lasten (roerende goederen)	22,7	20,2
Onderhoud en grote herstellingen	63,8	57,6
Nutsvoorzieningen	34,8	31,5
Transportkosten	120,9	115,2
Erelonen	24,7	24,3
Telecommunicatie, post, kantooruitrusting en informaticakosten	67,2	56,0
Verzekeringen	6,1	5,8
Opleidingskosten	7,8	8,3
Overige	27,5	35,5
Totaal diensten en diverse goederen	403,9	380,2

8.6. Personeelsbeloningen

	2013/14	2012/13
<i>(in miljoen EUR)</i>		
Bezoldigingen (1)	829,9	795,6
Socialezekerheidsbijdragen	214,3	205,2
Bijdragen aan toegezegde-bijdrageregelingen	12,0	10,9
Kosten m.b.t. vergoedingen na uitdiensttreding	4,1	4,5
Winstdeelnemingsprogramma's voor personeel	28,0	31,5
Korting op kapitaalverhoging voorbehouden voor personeel	1,9	1,7
Ingehuurd en interim personeel	25,6	26,1
Overige personeelskosten	50,3	49,3
Compenserende bedragen	(69,0)	(62,8)
Totaal personeelsbeloningen	1.097,1	1.062,0
Aantal personeelsleden in VTE op balansdatum	25.497	24.287

(1) Waarvan loonmassa België EUR 739,3 miljoen bedraagt voor boekjaar 2013/14 (EUR 713,2 miljoen voor boekjaar 2012/13).

Kapitaalverhoging voorbehouden voor personeel

Colruyt Group biedt aan haar werknemers elk jaar de mogelijkheid aan om in te schrijven op een jaarlijkse kapitaalverhoging van de moedermaatschappij Etn. Fr. Colruyt N.V. De korting die op deze kapitaalverhoging is toegestaan is conform art.609 van het Wetboek van Vennootschappen. Tijdens de jongste kapitaalverhoging onderschreven 2.416 medewerkers 316.900 aandelen, wat overeenkomt met een kapitaalbreng van EUR 11,4 miljoen. De toegestane korting hierop bedroeg EUR 1,9 miljoen en wordt als een personeelsvoordeel geboekt.

	2013/14	2012/13
Aantal onderschreven aandelen	316.900	332.725
Toegestane korting per aandeel (in EUR)	6,2	5,0
Totaal toegestane korting (in miljoen EUR)	1,9	1,7

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.

8.7. Netto financieel resultaat

8.7.1. Financieringsbaten en -lasten verwerkt via de winst- en verliesrekening

	2013/14	2012/13
<i>(in miljoen EUR)</i>		
Rentebaten op klantenleningen die een bijzondere waardevermindering hebben ondergaan	-	0,5
Rentebaten op klanten- en overige leningen die geen bijzondere waardevermindering hebben ondergaan	2,6	2,0
Ontvangen dividenden	0,5	-
Rentebaten op bankdeposito's op korte termijn	3,0	3,7
Rentebaten op vastrentende effecten aangehouden voor handelsdoeleinden	0,7	0,8
Aanpassingen aan de reële waarde van beleggingen aangehouden voor handelsdoeleinden	1,4	1,6
Meerwaarden op verkoop van beleggingen aangehouden voor handelsdoeleinden	0,9	0,6
Wisselkoersopbrengsten	0,2	0,7
Overige	6,1	0,5
Financieringsbaten	15,4	10,4
Rentelasten op korte en lange termijnleningen	0,6	1,1
Rentelasten op leaseverplichtingen	0,4	1,1
Aanpassingen aan de reële waarde van beleggingen aangehouden voor handelsdoeleinden	0,9	1,3
Bijzondere waardevermindering op voor verkoop beschikbare aandelen	5,3	15,3
Minderwaarden op verkoop van beleggingen aangehouden voor handelsdoeleinden	0,8	0,6
Aanpassing aan de tijdswaarde van verplichtingen	1,7	2,4
Wisselkoersverliezen	0,9	0,7
Overige	0,2	1,0
Financieringslasten	10,8	23,5
Netto financieel resultaat	4,6	(13,1)

De overige financieringsbaten omvatten onder meer opbrengsten voortvloeiend uit de verstrekte borgstellingen ten gunste van joint ventures.

8.7.2. Financieringsbaten en -lasten opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten

	2013/14	2012/13
<i>(in miljoen EUR)</i>		
Aandeel in de niet-gerealiseerde resultaten van deelnemingen opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode	6,8	6,3
Totaal financieringsbaten	6,8	6,3
Aandeel in de niet-gerealiseerde resultaten van deelnemingen opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode	-	(5,4)
Winst/(verlies) op wisselkoersomrekening van buitenlandse dochterondernemingen	(0,6)	0,4
Totaal financieringslasten	(0,6)	(5,0)
Netto financieel resultaat opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten	6,2	1,3

Aandeel in de niet-gerealiseerde resultaten van deelnemingen opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode bestaat uit aanpassingen aan de reële waarde van afgeleide financiële instrumenten.

8.8. Winstbelastingen

	2013/14	2012/13
(in miljoen EUR)		
A) Effectief belastingtarief		
Winst voor belastingen (zonder aandeel in deelnemingen opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode)	492,7	502,0
Winstbelastingen	147,3	148,9
Effectief belastingtarief	29,90%	29,66 %
B) Aansluiting tussen het effectief belastingtarief en het toepasselijk belastingtarief (1)		
Winst voor belastingen (zonder aandeel in deelnemingen opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode)	492,7	502,0
Winstbelastingen (op basis van het toepasselijk belastingtarief)	167,2	170,6
Niet-belastbare winst/niet-afrekbare uitgaven	3,2	6,7
Permanente verschillen	2,1	3,7
Effect van speciale belastingregimes	0,4	0,4
Effect van fiscale aftrekken (2)	(25,6)	(27,6)
Belastingen op inkomsten uit dividenden	-	(4,3)
Wijziging belasting tarief	-	(0,2)
Overige aanpassingen	-	(0,4)
Winstbelastingen	147,3	148,9
Effectief belastingtarief	29,90%	29,66 %
C) Winstbelastingen opgenomen in de winst- en verliesrekening		
Over de verslagperiode verschuldigde belastingen	139,8	153,8
Uitgestelde belastingen	8,6	(4,8)
Correcties van voorgaande jaren	(1,1)	(0,1)
Totaal winstbelastingen	147,3	148,9

(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 %, Luxemburg: 29,22 %, Nederland: 25,00 %, India: 32,45 % 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.

Sommige belastingeffecten zijn niet verwerkt in de winst- en verliesrekening, maar opgenomen in de niet-gerealiseerde resultaten van het boekjaar en dit voor een netto bedrag van EUR 0,6 miljoen. Dit bedrag heeft integraal betrekking op actuariële winst/(verlies) op verplichtingen m.b.t. personeelsbeloningen op lange termijn. Zie ook toelichting 8.17. *Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen*. Vorig boekjaar bedroeg het bedrag opgenomen in de niet-gerealiseerde resultaten EUR -4,2 miljoen waarvan EUR -4,0 miljoen voor actuariële winst/(verlies) op verplichtingen m.b.t. personeelsbeloningen op lange termijn en EUR -0,2 miljoen op het aandeel in niet-gerealiseerde resultaten van deelnemingen opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode.

8.9. Goodwill

De opgenomen goodwill betreft enkel goodwill ontstaan naar aanleiding van de overname van volledige bedrijfsentiteiten. Voor meer informatie omtrent de definitie, opname en waardering van goodwill verwijzen we naar de '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 realiseerbare waarde van elke bedrijfsentiteit is de bedrijfswaarde of, indien hoger, de reële waarde min de verkoopkosten. Bij het opmaken van kasstroomprognoses baseert Colruyt Group zich op groeiverwachtingen en toekomstige marges afgeleid van de gerealiseerde cijfers van het laatst beschikbare boekjaar en van vooruitzichten voor een periode van 5 jaar. De toegepaste groeipercentages houden rekening met de verwachte inflatie en omvatten geen niet-organische groei. Gezien het belang van deze operationele parameters in de berekening van de bedrijfswaarde, worden deze enerzijds centraal via afstemmings- en validatieprocessen van dichtbij opgevolgd en worden anderzijds externe informatiebronnen gebruikt om tot deze parameters te komen.

Voor de bepaling van de disconteringsvoet gebruikt Colruyt Group het Capital Asset Pricing Model. Voor deze verslagperiode werden volgende componenten in dit model gebruikt: een Risk Free Interest van 2,5%, een Market Risk Premium van 7,0 % en een 'unlevered' Beta die tussen 0,7 tot 0,9 ligt. Voor Colruyt Group resulteerde dit in een gewogen gemiddelde kapitaalkost voor de twee grootste operationele segmenten die tussen de 7 % en 8,5 % ligt. De disconteringsvoeten worden minstens jaarlijks herzien.

Colruyt Group gebruikt veronderstellingen aangepast aan de eigenschappen van de verschillende onderliggende kasstroomgenererende eenheden. Voor de belangrijkste kasstroomgenererende eenheden behorende tot de 3 segmenten hieronder is Colruyt Group uitgegaan van volgende verwachte gemiddelde omzetgroeipercentages

voor de komende 5 jaar:

- operationeel bedrijfssegment 'Detailhandel (Retail)': van 2 % tot 6,0 %;
- operationeel bedrijfssegment 'Groothandel en Foodservice': van 2,5% tot 8,5 %;
- operationeel bedrijfssegment 'Overige activiteiten': maximale groei van 2,5 %.

Om de terminale waarde via de verdisconteerde kasstroommethode te kunnen berekenen, wordt gebruik gemaakt van het Gordon-groei-model. Het aandeel van de verdisconteerde eindwaarde bevindt zich in een vork tussen 65 en 90 % van de berekende bedrijfswaarde. Voor de voornaamste activiteiten ligt dit percentage onder de 75 % van de berekende bedrijfswaarde.

Het management is van mening dat de veronderstellingen zoals hierboven beschreven, gebruikt in de bedrijfswaardeberekening, de beste inschattingen geven van de toekomstige ontwikkeling. Indien een terminaal groeipercentage van 0 % in plaats van 1 % wordt gebruikt in de berekening, dan heeft dit slechts een minimale invloed op de berekende bedrijfswaarde. 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:

	2013/14	2012/13
(in miljoen EUR)		
Colruyt België	44,7	44,7
Colruyt Frankrijk	0,3	0,3
Detailhandel (Retail)	45,0	45,0
Groothandel	7,8	8,0
Foodservice	34,9	35,0
Groothandel en Foodservice	42,7	43,0
Printing and document management solutions	1,6	1,6
Overige activiteiten	1,6	1,6
Geconsolideerd	89,3	89,6

De bewegingen in de post goodwill kunnen als volgt worden gedetailleerd:

	Bruto boek-waarde 2013/14	Afschrijvingen en bijzondere waardever- minderingen 2013/14	Netto boek- waarde 2013/14	Bruto boek- waarde 2012/13	Afschrijvingen en bijzondere waardever- minderingen 2012/13	Netto boek- waarde 2012/13
(in miljoen EUR)						
Per 1 april	112,1	(22,5)	89,6	117,5	(22,5)	95,0
Verkopen en buitengebruikstellingen	(0,4)	0,2	(0,2)	-	-	-
Bijzondere waardeverminderingen	-	(0,1)	(0,1)	-	-	-
Herklassering handelsfondsen	-	-	-	(5,4)	-	(5,4)
Per 31 maart	111,7	(22,4)	89,3	112,1	(22,5)	89,6

In de loop van dit boekjaar werden twee handelsfondsen, verworven vóór 1 april 2005, extern verkocht ten belope van EUR 0,2 miljoen.

In de vorige verslagperiode werden handelsfondsen, verworven na 1 april 2005, op de balans geherklasseerd van de rubriek 'goodwill' naar 'immateriële vaste activa' en dit voor een bedrag van EUR 5,4 miljoen. Deze herklassering gebeurde enkel voor de handelsfondsen verworven vanaf het tijdstip van IFRS-conversie en die in hoofdzaak betrekking hadden op de kasstroomgenererende eenheid 'Colruyt Frankrijk'.

8.10. Immateriële vaste activa

	Ontwikkelde immateriële activa	Concessies software licenties en gelijkaardige rechten	Verworven klanten bestanden	Activa in aanbouw en andere immateriële activa	Totaal
(in miljoen EUR)					
Aanschaffingswaarde:					
Per 1 april 2013	1,9	61,5	6,5	15,6	85,5
Verworven via bedrijfscombinaties	-	1,1	-	-	1,1
Verwervingen	0,7	8,9	0,2	8,0	17,8
Verkopen en buitengebruikstellingen	-	(9,0)	(0,7)	(1,5)	(11,2)
Overboeking	-	10,8	-	(10,8)	-
Overige	0,1	-	(0,1)	-	-
Per 31 maart 2014	2,7	73,3	5,9	11,3	93,2
Afschrijvingen:					
Per 1 april 2013	(1,9)	(31,8)	-	-	(33,7)
Afschrijvingen	(0,1)	(11,4)	-	-	(11,5)
Verkopen en buitengebruikstellingen	-	6,0	-	-	6,0
Per 31 maart 2014	(2,0)	(37,2)	-	-	(39,2)
Bijzondere waardeverminderingen:					
Per 1 april 2013	-	-	-	(0,2)	(0,2)
Bijzondere waardeverminderingen	-	(3,8)	(0,2)	(1,5)	(5,5)
Verkopen en buitengebruikstellingen	-	2,9	0,2	1,5	4,6
Per 31 maart 2014	-	(0,9)	-	(0,2)	(1,1)
Netto boekwaarde per 31 maart 2014	0,7	35,2	5,9	11,1	52,9

	Ontwikkelde immateriële activa	Concessies software licenties en gelijkaardige rechten	Verworven klanten bestanden	Activa in aanbouw en andere immateriële activa	Totaal
(in miljoen EUR)					
Aanschaffingswaarde:					
<i>Per 1 april 2012</i>	4,5	108,6	-	10,1	123,2
Verworven via bedrijfscombinaties	-	5,4	-	-	5,4
Verwervingen	-	5,5	1,8	9,1	16,4
Verkopen en buitengebruikstellingen	(0,5)	(10,2)	(0,5)	(0,4)	(11,6)
Classificatie als aangehouden voor verkoop	-	-	(0,2)	-	(0,2)
Beëindigde activiteiten	(2,2)	-	-	(0,2)	(2,4)
Wijziging in consolidatiemethode	-	(50,9)	-	-	(50,9)
Overige	0,1	3,1	5,4	(3,0)	5,6
<i>Per 31 maart 2013</i>	1,9	61,5	6,5	15,6	85,5
Afschrijvingen:					
<i>Per 1 april 2012</i>	(4,4)	(30,2)	-	(0,2)	(34,9)
Afschrijvingen	(0,1)	(9,2)	-	-	(9,3)
Verkopen en buitengebruikstellingen	0,5	7,6	-	0,1	8,2
Beëindigde activiteiten	2,2	-	-	0,2	2,4
Overige	(0,1)	-	-	(0,1)	(0,2)
<i>Per 31 maart 2013</i>	(1,9)	(31,8)	-	-	(33,7)
Bijzondere waardeverminderingen:					
<i>Per 1 april 2012</i>	-	-	-	-	-
Bijzondere waardeverminderingen	-	(3,0)	(0,2)	(0,2)	(3,4)
Buitengebruikstellingen	-	3,0	-	-	3,0
Classificatie als aangehouden voor verkoop	-	-	0,1	-	0,1
Overige	-	-	0,1	-	0,1
<i>Per 31 maart 2013</i>	-	-	-	(0,2)	(0,2)
Netto boekwaarde per 31 maart 2013	-	29,7	6,5	15,4	51,6

De immateriële vaste activa bestaan voornamelijk uit vergunningen en softwarelicenties voor een totaal bedrag van EUR 35,2 miljoen (tegenover EUR 29,7 miljoen vorig boekjaar) die voornamelijk intern ontwikkeld werden door de IT-afdeling van de Groep. De eigen software nog in ontwikkeling op het einde van het huidige boekjaar bedraagt EUR 11,0 miljoen (tegenover EUR 13,1 miljoen vorig boekjaar).

Op het immaterieel vast actief werd een bijzondere waardevermindering geboekt voor een totaal bedrag van EUR 5,5 miljoen. De bijzondere waardevermindering heeft voornamelijk betrekking op software, software in ontwikkeling en een verworven klantenbestand. De bijzondere waardeverminderingen werden 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)' en 'Groothandel en Foodservice'.

8.11. Materiële vaste activa

	Terreinen en gebouwen	Installaties machines en uitrusting	Meubilair en rollend materieel	Lease en soortgelijke rechten	Overige materiële vaste activa	Activa in aanbouw	Totaal
(in miljoen EUR)							
Aanschaffingswaarde:							
<i>Per 1 april 2013</i>	1.722,6	432,3	361,1	42,0	105,8	54,0	2.717,8
Verwervingen	119,7	44,7	41,6	0,8	16,0	81,7	304,5
Inbreng door derden	0,2	-	-	-	-	-	0,2
Verkopen en buitengebruikstellingen	(18,8)	(8,0)	(22,1)	-	(6,0)	-	(54,9)
Classificatie als aangehouden voor verkoop	-	-	(0,1)	-	(15,7)	-	(15,8)
Overboeking	24,1	16,2	1,2	(1,4)	1,5	(41,7)	(0,1)
Omrekeningsverschillen	(0,9)	(0,5)	(0,1)	-	-	-	(1,5)
Overige	-	0,1	-	-	(0,1)	(0,2)	(0,2)
<i>Per 31 maart 2014</i>	1.846,9	484,8	381,6	41,4	101,5	93,8	2.950,0
Afschrijvingen:							
<i>Per 1 april 2013</i>	(579,0)	(273,7)	(254,4)	(12,4)	(44,6)	-	(1.164,1)
Afschrijvingen	(89,2)	(41,4)	(38,8)	(1,8)	(7,5)	-	(178,7)
Verkopen en buitengebruikstellingen	12,9	6,8	18,7	-	1,4	-	39,8
Classificatie als aangehouden voor verkoop	-	-	-	-	5,0	-	5,0
Overboeking	-	(0,3)	(0,2)	0,4	0,2	-	0,1
Omrekeningsverschillen	-	0,2	-	-	-	-	0,2
<i>Per 31 maart 2014</i>	(655,3)	(308,4)	(274,7)	(13,8)	(45,5)	-	(1.297,7)
Bijzondere waardeverminderingen:							
<i>Per 1 april 2013</i>	(5,9)	-	-	-	(12,7)	-	(18,6)
Bijzondere waardeverminderingen	(0,7)	(0,1)	-	-	(1,1)	-	(1,9)
Verkopen en buitengebruikstellingen	2,0	0,1	-	-	3,8	-	5,9
Classificatie als aangehouden voor verkoop	-	-	-	-	9,9	-	9,9
Overige	-	-	-	-	0,1	-	0,1
<i>Per 31 maart 2014</i>	(4,6)	-	-	-	-	-	(4,6)
Netto boekwaarde per 31 maart 2014	1.187,0	176,4	106,9	27,6	56,0	93,8	1.647,7

	Terreinen en gebouwen	Installaties machines en uitrusting	Meubilair en rollend materieel	Lease en soortgelijke rechten	Overige materiële vaste activa	Activa in aanbouw	Totaal
(in miljoen EUR)							
Aanschaffingswaarde:							
<i>Per 1 april 2012</i>	1.644,4	442,3	429,7	43,9	95,2	49,8	2.705,3
Verworven via bedrijfscombinaties	1,8	-	-	-	-	-	1,8
Verwervingen	105,7	38,8	34,5	1,6	8,7	44,4	233,7
Inbreng door derden	1,2	-	-	-	-	-	1,2
Verkopen en buitengebruikstellingen	(45,4)	(61,9)	(87,9)	(1,3)	(5,9)	(1,1)	(203,5)
Beëindigde activiteiten	-	(0,2)	(0,1)	-	-	-	(0,3)
Wijziging in de consolidatiemethode	-	-	-	-	-	(16,4)	(16,4)
Classificatie als aangehouden voor verkoop	(1,1)	(2,7)	-	-	-	-	(3,8)
Overboeking	16,1	16,1	(15,1)	(2,2)	7,8	(22,7)	-
Omrekeningsverschillen	(0,1)	(0,1)	-	-	-	-	(0,2)
<i>Per 31 maart 2013</i>	1.722,6	432,3	361,1	42,0	105,8	54,0	2.717,8
Afschrijvingen:							
<i>Per 1 april 2012</i>	(534,5)	(287,7)	(309,5)	(12,6)	(41,3)	-	(1.185,7)
Afschrijvingen	(82,8)	(37,9)	(41,4)	(1,5)	(6,3)	-	(169,9)
Verkopen en buitengebruikstellingen	37,2	60,0	86,5	1,2	4,7	-	189,6
Beëindigde activiteiten	-	0,2	-	-	-	-	0,2
Classificatie als aangehouden voor verkoop	0,1	1,6	-	-	-	-	1,7
Overboeking	1,0	(9,9)	10,0	0,5	(1,7)	-	-
<i>Per 31 maart 2013</i>	(579,0)	(273,7)	(254,4)	(12,4)	(44,6)	-	(1.164,1)
Bijzondere waardeverminderingen:							
<i>Per 1 april 2012</i>	(4,6)	-	(0,1)	-	(13,1)	-	(17,8)
Bijzondere waardeverminderingen	(1,6)	(0,5)	-	-	-	-	(2,1)
Verkopen en buitengebruikstellingen	-	-	0,1	-	0,4	-	0,5
Classificatie als aangehouden voor verkoop	0,3	0,5	-	-	-	-	0,8
<i>Per 31 maart 2013</i>	(5,9)	-	-	-	(12,7)	-	(18,6)
Netto boekwaarde per 31 maart 2013	1.137,7	158,6	106,7	29,6	48,5	54,0	1.535,1

De netto boekwaarde van de vaste activa die als zekerheid zijn gesteld voor aangegane verplichtingen, bedraagt EUR 9,4 miljoen (vergelijkende verslagperiode EUR 7,5 miljoen) (toelichting 8.25. *Rentedragende verplichtingen*). Hiernaast zijn er ook zakelijke zekerheden, met een netto boekwaarde van EUR 100,7 miljoen, waar geen openstaande schuld meer tegenover staat.

De post 'Lease en soortgelijke rechten' bestaat hoofdzakelijk uit de leasing van terreinen en gebouwen. De netto boekwaarde bedraagt EUR 27,6 miljoen in het huidige boekjaar (vergelijkende verslagperiode EUR 29,6 miljoen). Deze post omvat onder andere het logistiek centrum te Mechelen, ter ondersteuning van de Spar-activiteit binnen het operationele segment 'Groothandel en Foodservice'.

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	Lease en soortgelijke rechten	Overige materiële vaste activa	Activa in aanbouw	Totaal
(in miljoen EUR)							
<i>Per 31 maart 2013</i>	(3,6)	(1,2)	-	-	-	-	(4,8)
<i>Per 31 maart 2014</i>	(3,4)	(1,2)	-	-	-	(15,4)	(20,0)

De opname van de subsidies in de winst- en verliesrekening bedraagt EUR 0,5 miljoen (vorige verslagperiode EUR 0,6 miljoen).

De stijging van de ontvangen subsidies is voornamelijk te verklaren door de toegekende subsidie voor de bouw van het logistieke centrum te Ath/Lessines waarvan de investering geraamd is op EUR 79 miljoen. De voornaamste voorwaarde verbonden aan de toekenning van deze subsidie is de tewerkstellingsvoorwaarde, waarvan met voldoende zekerheid kan gesteld worden dat hieraan zal voldaan worden.

8.12. Investeringen in geassocieerde ondernemingen

	2013/14	2012/13
(in miljoen EUR)		
Boekwaarde per 1 april	0,3	29,0
Nieuwe verwervingen/kapitaalverhogingen	0,1	-
Aandeel in het resultaat van het boekjaar	-	0,1
Verkopen/deconsolidatie	(0,3)	-
Overboekingen naar investeringen in joint ventures	-	(28,8)
Boekwaarde per 31 maart	0,1	0,3

De investeringen in geassocieerde ondernemingen bestaan voor het boekjaar 2012/13 uit de niet-beursgenoteerde bedrijven Coopernic S.C.R.L. (20 %) en Xenarjo C.V.B.A. (24,99 %).

In de loop van het boekjaar 2013/14 werd de samenwerking met Coopernic S.C.R.L. stopgezet. In de plaats hiervan werd Core S.C.R.L. opgericht waarin Colruyt Group voor 25% deelneemt. Deze balanspost bestaat voor het boekjaar 2013/14 dan ook enkel uit Core S.C.R.L.(25 %) en Xenarjo C.V.B.A. (24,99 %).

De kerncijfers van de geassocieerde ondernemingen zijn als volgt:

2013/2014	Xenarjo C.V.B.A.	Core S.C.R.L.
(in miljoen EUR)		
Vaste activa	0,3	-
Vlottende activa	1,0	2,4
Kortlopende verplichtingen	1,1	2,0
Eigen vermogen	0,2	0,4
Omzet	0,5	-
Winst van het boekjaar	(0,4)	-

2012/2013	Xenarjo C.V.B.A.	Coopernic S.C.R.L.
(in miljoen EUR)		
Vaste activa	0,2	0,1
Vlottende activa	2,7	49,7
Kortlopende verplichtingen	2,4	48,7
Eigen vermogen	0,5	1,1
Omzet	0,7	2,9
Winst van het boekjaar	0,3	0,1

De vermelde kerncijfers vertegenwoordigen voor elke onderneming 100 %.

8.13. Investerings in joint ventures - opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode

	2013/14	2012/13
(in miljoen EUR)		
Boekwaarde per 1 april	119,0	-
Aandeel in het resultaat van het boekjaar	4,4	0,5
Aandeel in de niet-gerealiseerde resultaten	6,8	0,9
Overige	0,1	117,6
Boekwaarde per 31 maart	130,3	119,0

De beweging "overige" in het jaar 2012/13 heeft onder meer betrekking op de overboeking van investeringen in geassocieerde ondernemingen, de deconsolidatie van de deelneming in Northwind N.V. en een kapitaalverhoging doorgevoerd bij Parkwind N.V. De deelneming in Parkwind N.V. is niet gewijzigd tegenover vorig jaar en bedraagt 60,13%. Parkwind N.V. wordt beschouwd als een joint-venture vermits Colruyt Group het zeggenschap deelt met andere partijen, en wordt als dusdanig in de geconsolideerde cijfers opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode.

De geconsolideerde cijfers van Parkwind N.V. zijn als volgt (aan 100 %):

	2013/14	2012/13
(in miljoen EUR)		
Vaste activa	199,4	179,0
Flottende activa	56,3	50,7
Kortlopende verplichtingen	13,8	6,3
Eigen vermogen	241,9	223,5
Omzet	4,3	0,7
Winst van het boekjaar	7,1	0,5

8.14. Beleggingen

8.14.1. Vaste activa

	31.03.14	31.03.13
(in miljoen EUR)		
Voor verkoop beschikbare aandelen	29,7	35,7
Totaal	29,7	35,7

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

	2013/14	2012/13
(in miljoen EUR)		
Per 1 april	35,7	45,6
Verwervingen	1,8	5,6
Verkopen en kapitaalverminderingen	(2,5)	(0,2)
Bijzondere waardeverminderingen	(5,3)	(15,3)
Per 31 maart	29,7	35,7

Deze post bestaat voornamelijk uit de deelneming in de Baltische retailgroep IKI en deelnemingen in portefeuillemaatschappijen Sofindev II S.A., Sofindev III S.A. en Vendis Capital N.V.

Tijdens de huidige verslagperiode werden de deelnemingen in de portefeuillemaatschappijen netto verminderd met EUR 1,0 miljoen, terwijl op de Baltische retailgroep IKI een bijzondere waardevermindering van EUR 5,0 miljoen werd opgenomen.

8.14.2. Vlottende activa

	31.03.14	31.03.13
(in miljoen EUR)		
Aandelen aangehouden voor handelsdoeleinden	8,4	8,4
Vastrentende effecten	16,9	16,4
Overige vlottende financiële activa	0,1	0,2
Totaal	25,4	25,0

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

	2013/14	2012/13
(in miljoen EUR)		
Per 1 april	25,0	25,4
Verwervingen	8,8	8,9
Verkopen en buitengebruikstellingen	(8,9)	(9,8)
Aanpassing aan reële waarde via winst- en verliesrekening	0,5	0,3
Overige	-	0,2
Per 31 maart	25,4	25,0

De beleggingen op korte termijn betreffen voornamelijk beleggingen aangehouden door de Luxemburgse herverzekeringsmaatschappij Locré S.A. (EUR 24,5 miljoen voor de huidige periode). De beleggingen die gepresenteerd zijn als vlottende activa worden gewaardeerd op basis van hun slotkoers op 31 maart 2014, aanpassingen aan de reële waarde worden verwerkt via de winst- en verliesrekening.

Het rendement op de vastrentende effecten ligt tussen 1,5 % en 6,5 % met een gemiddelde van 3,9 %.

De aangekochte effecten hebben looptijden tussen 5 en 30 jaar, met een gemiddelde looptijd van 10 jaar.

Voor meer informatie over hoe Colruyt Group omgaat met beleggingsrisico's verwijzen we naar toelichting 8.27 *Risicobeheer*. Door de aanpassing aan de reële waarde van de vlottende activa op 31/03/2014 werd een winst gerealiseerd van EUR 0,5 miljoen voor het huidige boekjaar (t.o.v. een netto winst van EUR 0,3 miljoen voor het boekjaar 2012/13).

8.15. Bedrijfscombinaties

Het effect van nieuwe bedrijfscombinaties op de activa en verplichtingen van Colruyt Group op overnamedatum is als volgt:

	Opgenomen in consolidatie 2013/14	Aanpassingen 2013/14	Overname- balans 2013/14	Opgenomen in consolidatie 2012/13	Aanpassingen 2012/13	Overname- balans 2012/13
(in miljoen EUR)						
Immateriële vaste activa	1,1	1,1	-	5,4	5,4	-
Materiële vaste activa	-	-	-	1,8	1,4	0,4
Totaal vaste activa	1,1	1,1	-	7,2	6,8	0,4
Geldmiddelen en kasequivalenten	-	-	-	0,1	-	0,1
Totaal vlottende activa	-	-	-	0,1	-	0,1
TOTAAL ACTIVA	1,1	1,1	-	7,3	6,8	0,5
Voorzieningen	-	-	-	(0,2)	-	(0,2)
Rentedragende en overige verplichtingen	-	-	-	(0,3)	-	(0,3)
Totaal langlopende verplichtingen	-	-	-	(0,5)	-	(0,5)
TOTAAL VERPLICHTINGEN	-	-	-	(0,5)	-	(0,5)
Netto identificeerbare activa en verplichtingen	1,1	1,1	-	6,8	6,8	-
Aandeel van Colruyt Group in netto identificeerbare activa en verplichtingen	1,1			6,8		
Totale kostprijs van bedrijfscombinaties van de periode	(1,1)			(6,8)		
Goodwill n.a.v. nieuwe bedrijfscombinaties en bijkomende verwerving van geassocieerde deelnemingen	-			-		
(Betaalde)/ontvangen som voor bedrijfscombinaties van de periode	(1,1)			(6,8)		
Verworven geldmiddelen en kasequivalenten	-			0,1		
Netto uitstroom van geldmiddelen	(1,1)			(6,7)		

De bedrijfscombinaties van het boekjaar 2013/14 hebben betrekking op de overname van 2 winkels van de diepvriesketen O'Cool en de overname van 1 winkel van de speelgoedketen Fun. Deze winkels zullen tot verschillende Colruyt Group winkelformules omgebouwd worden.

De bedrijfscombinaties van het boekjaar 2012/13 hadden betrekking op enerzijds de verwerving van Leis S.A., gefusioneerd met Colim C.V.B.A. tijdens het boekjaar 2013/14, en anderzijds op de overname van 10 winkels van de diepvriesketen O'Cool.

8.16. Groep van af te stoten balanselementen geklasseerd als aangehouden voor verkoop en verkoop van dochterondernemingen

8.16.1 Groep van af te stoten balanselementen geklasseerd als aangehouden voor verkoop

In de loop van 2013-2014 werd beslist om bepaalde activa behorende tot het segment 'Overige activiteiten' te klasseren als aangehouden voor verkoop. De waardering in overeenstemming met

IFRS 5 'Vaste activa aangehouden voor verkoop en beëindigde bedrijfsactiviteiten' heeft geresulteerd in een bijzonder waardevermindingsverlies ten belope van EUR 1,7 miljoen. Het bijzonder waardevermindingsverlies werd opgenomen in de balans onder de rubrieken materiële vaste activa (toelichting 8.11 Materiële vaste activa) en activa aangehouden voor verkoop in deze toelichting.

Daarnaast werd nog een vast actiefbestanddeel (met een boekwaarde ten belope van EUR 1,3 miljoen), behorend tot het operationele bedrijfssegment 'Detailhandel (Retail)', gepresenteerd als zijnde aangehouden voor verkoop. Het actiefbestanddeel is beschikbaar voor onmiddellijke verkoop in zijn huidige staat. De waardering in overeenstemming met IFRS 5 heeft niet geresulteerd in enig waardevermindingsverlies.

Volgende actief- en passiefposten (na eliminatie van intragroepsposen) zijn geherklasseerd als aangehouden voor verkoop:

	2013/14	2012/13
(in miljoen EUR)		
<i>Totaal vaste activa</i>	2,2	2,7
TOTAAL ACTIVA	2,2	2,7

8.16.2. Verkoop van dochterondernemingen

Op 30 augustus 2013 bereikte Colruyt Group een akkoord met het management van Dimaco UK met betrekking tot de verkoop van de activiteiten van deze onderneming. Deze deelneming werd eind vorig jaar

reeds gedeconsolideerd. Op deze verkooptransactie is een minderwaarde gerealiseerd van EUR 0,2 miljoen opgenomen in de rubriek 'financieringslasten' van de winst- en verliesrekening.

8.17. Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen

De uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen zijn als volgt toe te rekenen:

8.17.1. Netto boekwaarde

	Activa		Verplichtingen		Saldo	
	2013/14	2012/13	2013/14	2012/13	2013/14	2012/13
(in miljoen EUR)						
Immateriële vaste activa	2,1	1,3	-	(1,4)	2,1	(0,1)
Materiële vaste activa	0,6	1,3	(70,3)	(71,4)	(69,7)	(70,1)
Voorraden	0,5	0,8	-	-	0,5	0,8
Andere vlottende activa	1,7	2,4	(1,1)	(0,3)	0,6	2,1
Voorzieningen m.b.t. personeelsbeloningen	16,7	15,2	-	-	16,7	15,2
Overige voorzieningen	2,2	0,9	(12,2)	(10,9)	(10,0)	(10,0)
Overige verplichtingen	2,3	2,1	(0,3)	(0,9)	2,0	1,2
Overdraagbare fiscale verliezen, aftrekposten en terugvorderbare betaalde belastingen	36,5	46,1	(3,0)	(0,3)	33,5	45,8
Belastingvorderingen/(-verplichtingen)	62,6	70,1	(86,9)	(85,2)	(24,3)	(15,1)
Niet erkende belastingvorderingen en -verplichtingen	(37,2)	(36,2)	5,4	4,3	(31,8)	(31,9)
Compensatie vorderingen/verplichtingen	(22,1)	(23,6)	22,1	23,6	-	-
Netto belastingvorderingen/(-verplichtingen)	3,3	10,3	(59,4)	(57,3)	(56,1)	(47,0)

8.17.2. Evolutie van de netto boekwaarde

	Activa		Verplichtingen		Saldo	
	2013/14	2012/13	2013/14	2012/13	2013/14	2012/13
(in miljoen EUR)						
Netto boekwaarde per 1 april	10,3	9,5	(57,3)	(81,7)	(47,0)	(72,2)
Toename/ (afname) via winst- en verliesrekening	(7,0)	(2,4)	(1,6)	7,2	(8,6)	4,8
Toename/ (afname) verwerkt in niet gerealiseerde resultaten	-	4,2	(0,5)	-	(0,5)	4,2
Wijziging in consolidatiemethode	-	(1,0)	-	17,2	-	16,2
Netto boekwaarde per 31 maart	3,3	10,3	(59,4)	(57,3)	(56,1)	(47,0)

Op 31 maart 2014 had de Groep EUR 31,8 miljoen aan uitgestelde belastingvorderingen niet opgenomen (op 31 maart 2013 EUR 31,8 miljoen). Dit bedrag heeft betrekking op de tijdelijke verschillen, alsook op fiscale verliezen en ongebruikte fiscaal overdraagbare tegoeden voor een totaal van EUR 97,9 miljoen waarvan EUR 95,5 miljoen overgedragen kan worden naar volgende verslagperiodes zonder tijdsbeperking.

Colruyt Group heeft enkel uitgestelde belastingvorderingen opgenomen voor zover het waarschijnlijk is dat er toekomstige fiscale winst beschikbaar zal zijn waartegen de overgedragen fiscale verliezen en ongebruikte fiscaal overdraagbare tegoeden kunnen worden afgezet. Onder toekomstig verstaat Colruyt Group een periode van vijf jaar.

Binnen Colruyt Group bestaat er geen vaste politiek inzake de uitkering van dividenden door de dochterondernemingen naar de moeder vennootschap. Indien er wel een actieve dividendpolitiek zou bestaan voor alle dochterondernemingen zou er een bijkomende uitgestelde belastingsschuld met betrekking tot het regime definitief belaste inkomsten (DBI) moeten opgenomen worden van EUR 16,5 miljoen voor het boekjaar 2013/14 (EUR 28,2 miljoen voor het boekjaar 2012/2013). Bijkomend zou een uitgestelde belastingsschuld kunnen ontstaan met betrekking tot belastingen verschuldigd in hoofde van de dochteronderneming naar aanleiding van de uitkering, waarbij de aard en het bedrag van deze belasting afhangt van de jurisdictie en de specifieke belastingsspositie van de uikerende onderneming. Rekening houdend met de beschikbare reserves op het niveau van de moeder vennootschap worden geen dividendstromen vanuit de dochtervennootschappen in het vooruitzicht gesteld.

Sinds aanslagjaar 2014 zijn meerwaarden op aandelen gerealiseerd door grote vennootschappen belastbaar aan 0,412 %. Voor de deelnemingen aangehouden binnen de Groep zou de belastingsschuld berekend op het verschil tussen de boekwaarde van de deelnemingen en het eigen vermogen van de dochterondernemingen neerkomen op EUR 3,5 miljoen. Er werd geen uitgestelde belastingsschuld opgenomen aangezien er binnen de Groep geen vaste politiek noch intentie met betrekking tot aandelenoverdrachten bestaat.

8.18. Voorraden

	31.03.14	31.03.13
(in miljoen EUR)		
Grond- en hulpstoffen, goederen in bewerking en gereed product	18,7	22,7
Handelsgoederen	544,4	515,6
Vooruitbetalingen	11,6	12,1
Totaal voorraden	574,7	550,4

De voorraad handelsgoederen wordt netto van de gecumuleerde waardeverminderingen getoond. De gecumuleerde waardeverminderingen op de voorraad handelsgoederen bedragen EUR 5,1 miljoen voor het huidige boekjaar ten opzichte van EUR 6,2 miljoen voor het vorige boekjaar.

De voorraadkost opgenomen in de winst-en verliesrekening van 2013/14 bedraagt EUR 6.501,0 miljoen en werd gerapporteerd onder de rubriek 'Kostprijs verkopen'. Vorig jaar bedroeg deze kost EUR 6.205,3 miljoen.

8.19. Handelsvorderingen en overige vorderingen

8.19.1. Overige vorderingen op lange termijn

	31.03.14	31.03.13
(in miljoen EUR)		
Leningen toegestaan aan klanten	7,7	6,3
Leningen toegestaan aan joint ventures	7,4	11,9
Overige vorderingen	11,5	2,1
Totaal overige vorderingen	26,6	20,3

De klantenleningen betreffen voornamelijk leningen aan zelfstandige ondernemers van Spar Retail N.V. Leningen aan klanten worden netto van eventuele waardeverminderingen gepresenteerd. Deze waardeverminderingen bedragen per 31 maart 2014 EUR 0,9 miljoen (EUR 0,8 miljoen per 31 maart 2013). De leningen worden gebruikelijk voor een periode gaande van 3 jaar tot 10 jaar afgesloten, aan een rentevoet tussen 4,83% en 8%.

Colruyt Group heeft een lening verstrekt aan Belwind N.V. dat deel uitmaakt van de joint venture Parkwind N.V. voor een bedrag van EUR 7,4 miljoen. Het betreft een achtergestelde rentedragende lening waarvan een gedeelte gedekt is door gestelde zakelijke zekerheden. Volgens contractuele overeenkomsten kan Belwind N.V. het bedrag van de lening verhogen met maximum EUR 5,6 miljoen ten opzichte van Colruyt Group.

De 'Overige vorderingen' bestaan voor EUR 9,2 miljoen uit vorderingen met betrekking tot kapitaalsubsidies.

8.19.2. Handelsvorderingen en overige vorderingen op korte termijn

	31.03.14	31.03.13
(in miljoen EUR)		
Handelsvorderingen	490,2	469,0
Gegeven waarborgen	0,5	0,4
Totaal handelsvorderingen	490,7	469,4
Te ontvangen BTW	2,2	1,8
Over te dragen kosten	12,8	10,7
Leningen aan klanten vervallend binnen het jaar	1,0	0,9
Gegeven waarborgen	2,3	1,6
Te ontvangen rente	7,5	3,0
Overige vorderingen	15,5	9,0
Totaal overige kortlopende vorderingen	41,3	27,0

Handelsvorderingen

Handelsvorderingen worden netto van waardeverminderingen getoond; deze waardeverminderingen bedragen per 31 maart 2014 EUR 14,9 miljoen (per 31 maart 2013 EUR 13,4 miljoen).

Overige vorderingen

Overige vorderingen worden netto van waardeverminderingen getoond; deze waardeverminderingen bedragen per 31 maart 2014 EUR 1,6 miljoen (per 31 maart 2013 EUR 3,1 miljoen).

De vervaldagen van de handelsvorderingen zijn als volgt:

	31.03.14		31.03.13	
	Nominale waarde	Waardeverminderingen	Nominale waarde	Waardeverminderingen
(in miljoen EUR)				
Niet vervallen	436,2	-	417,8	-
Vervallen tussen 1 en 6 maand	50,1	(4,0)	47,5	(3,2)
Meer dan 6 maand vervallen	18,8	(10,9)	17,1	(10,2)
Totaal	505,1	(14,9)	482,4	(13,4)

De beweging van de waardeverminderingen op de handelsvorderingen en overige vorderingen is als volgt:

	Waardeverminderingen op handelsvorderingen		Waardeverminderingen op overige vorderingen	
	2013/14	2012/13	2013/14	2012/13
(in miljoen EUR)				
Per 1 april	(13,4)	(12,9)	(3,1)	(1,2)
Toevoeging	(8,1)	(6,8)	(0,3)	(2,0)
Terugname	2,6	2,7	0,1	-
Gebruik	3,8	3,3	1,6	0,1
Herklassering	0,2	0,3	0,1	-
Per 31 maart	(14,9)	(13,4)	(1,6)	(3,1)

De opvolging van openstaande handelsvorderingen verloopt verschillend per bedrijfssegment en dit in functie van de eigenschappen van de klantenportefeuille. Hierbij wordt tevens gebruik gemaakt van kredietrating via externe partijen.

8.20. Geldmiddelen en kasequivalenten

	31.03.14	31.03.13
(in miljoen EUR)		
Termijnrekeningen met oorspronkelijke looptijd van 3 maanden of minder	375,1	322,0
Geldmiddelen en kasequivalenten	227,5	181,9
Totaal activa	602,6	503,9
Lopende kaskredieten	0,6	-
Totaal verplichtingen	0,6	-
Netto geldmiddelen en kasequivalenten	602,0	503,9

8.21. Eigen Vermogen

8.21.1. Kapitaalmanagement

Het doel van Colruyt Group inzake het beheer van haar eigen vermogen bestaat erin een gezonde financiële structuur te behouden met een minimale afhankelijkheid van externe financiering en bovendien aandeelhouderswaarde te creëren. De Raad van Bestuur streeft ernaar om het jaarlijks dividend per aandeel minstens te laten toenemen in verhouding met de toename van de groepswinst. De pay-out ratio is de afgelopen jaren steeds hoger geweest dan één derde van de groepswinst en bedraagt dit boekjaar 44,5%. Volgens de statutaire bepalingen is tenminste 90% van de uitkeerbare winst bestemd voor de aandeelhouders en ten hoogste 10% voor de bestuurders. Verder tracht Colruyt Group bovenop haar organische groei aandeelhouderswaarde te creëren door het inkopen van eigen aandelen. De Raad van Bestuur is gemachtigd om eigen aandelen te verwerven tot een maximum van 20% van de uitgegeven aandelen. Betrokkenheid van het personeel bij de groei van Colruyt Group is ook één van de prioriteiten van Colruyt Group, vandaar dat sinds 1987 elk jaar een kapitaalverhoging voorbehouden voor het personeel wordt georganiseerd.

8.21.2. Kapitaal

Als gevolg van de beslissing van de Buitengewone Algemene Vergadering van 14 oktober 2013 werd het kapitaal verhoogd met 316.900 aandelen; dit komt overeen met een kapitaalbreng van EUR 11,4 miljoen.

Het maatschappelijk kapitaal van de Entiteit per 31 maart 2014 bedraagt EUR 260,6 miljoen verdeeld over 165.169.749 volstorte gewone aandelen zonder nominale waarde. Alle aandelen, behalve deze in eigen bezit, zijn winstdelend.

8.21.3. Eigen aandelen

Eigen aandelen worden opgenomen aan de kostprijs van de ingekochte eigen aandelen. Per 31 maart 2014 hield Colruyt Group 9.184.747 eigen aandelen aan; dit vertegenwoordigt 5,56% 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 2014 tot en met 1 juni 2014 werden 227.341 eigen aandelen 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. Op 26 mei 2014 heeft de Raad van Bestuur van Etn. Fr. Colruyt N.V. 9.000.000 van de ingekochte eigen aandelen vernietigd.

8.21.4. Dividenden

Op 19 juni 2014 werd een bruto dividend van EUR 155,8 miljoen of EUR 1,00 per aandeel voorgesteld door de Raad van Bestuur. Vorig boekjaar bedroeg dit EUR 156,6 miljoen of EUR 1,00 per aandeel. Het bruto dividend houdt rekening met de ingekochte eigen aandelen, indien van toepassing, tot en met 1 juni 2014 en het aantal aandelen gereserveerd in het kader van de uitkeren winstdeelneming in september 2014. Het dividend werd niet verwerkt in de geconsolideerde jaarrekening van het boekjaar 2013/14.

8.21.5. Toekenning van aandelen aan personeelsleden in het kader van winstdeelneming

In het kader van de wet van 22 mei 2001 betreffende de participatie in het kapitaal en in de winst van de vennootschappen (B.S. 9 juni 2001) en de cao 90 van 20 december 2007 betreffende de niet-recurrente resultaatsgebonden voordelen, is er binnen Colruyt Group met de sociale partners een systeem van winstdeelneming op punt gezet. De personeelsleden hebben de mogelijkheid hun winstdeelneming onder de vorm van aandelen van Etn. Fr. Colruyt N.V. te krijgen en te genieten van de voordelige fiscale tarieven die de wet voorziet. De toekenning van de aandelen gebeurt tegen marktconforme voorwaarden; zo is de prijs voor dit jaar vastgesteld op EUR 40,158 per aandeel. Deze aandelen zijn gedurende 2 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 2013 werd een bedrag van EUR 26,0 miljoen (inclusief roerende voorheffing en sociale lasten) gereserveerd in het kader van winstdeelneming; hiervan werd het afgelopen boekjaar EUR 3,1 miljoen (exclusief roerende voorheffing) gereserveerd onder de vorm van aandelen, wat overeenkomt met 83.556 aandelen, waarvan 63.921 aandelen werden uitgekeerd.

Op 31 maart 2014 werd een bedrag van EUR 28,0 miljoen (inclusief roerende voorheffing en sociale lasten) als winstdeelneming beschikbaar gesteld, onder voorbehoud van goedkeuring door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Dit jaar hebben 7.301 personeelsleden gekozen de winstdeelneming op te nemen onder de vorm van aandelen, hetgeen overeenkomt met een bedrag van EUR 1,5 miljoen (exclusief roerende voorheffing) en een aantal van 37.378 aandelen.

Het aantal uitstaande aandelen is als volgt geëvolueerd:

	Uitgegeven aandelen (a)	Eigen aandelen (b)	Uitstaande aandelen (a) - (b)
Per 1 april 2013	164.852.849	8.350.868	156.501.981
Kapitaalverhoging personeel	316.900	-	316.900
Inkoop eigen aandelen	-	897.800	(897.800)
Eigen aandelen toegekend aan werknemers als winstdeelneming (boekjaar 2012/13)	-	(63.921)	63.921
Per 31 maart 2014	165.169.749	9.184.747	155.985.002
Per 1 april 2012	168.520.124	12.355.249	156.164.875
Kapitaalverhoging personeel	332.725	-	332.725
Inkoop eigen aandelen	-	92.762	(92.762)
Eigen aandelen toegekend aan werknemers als winstdeelneming (boekjaar 2011/12)	-	(97.143)	97.143
Vernietiging eigen aandelen	(4.000.000)	(4.000.000)	-
Per 31 maart 2013	164.852.849	8.350.868	156.501.981

De 'VVPR'-regeling werd met ingang van 1 januari 2013 afgeschaft. Deze regeling hield in dat aandelen uitgegeven vanaf 1 januari 1994, onder een reeks voorwaarden, een verminderde bronheffing van 15 % konden genieten (de term 'VVPR' staat voor 'verlaagde voorheffing'/précompte réduit).

8.21.6. Aandeelhoudersstructuur

Volgens de laatste transparantiekennisgeving van 26 mei 2014 ziet de structuur van het aandeelhouderschap van Etn. Fr. Colruyt N.V. er als volgt uit:

	Aandelen
Familie Colruyt en aanverwanten	78.257.382
Etn. Fr. Colruyt N.V. (eigen aandelen)	412.088
Groep Sofina	8.500.000
Totaal van in overleg handelende personen	87.169.470

De rest van het totaal aantal uitgegeven aandelen (156.169.749 aandelen, zijnde 165.169.749 per 31 maart 2014 verminderd met 9.000.000 vernietigde eigen aandelen), zijnde 69.000.279 aandelen of 44,18%, bevindt zich in handen van het publiek. Voor meer detail hieromtrent verwijzen we naar Deel 04: Corporate governance.

8.21.7. Overige reserves

De overige reserves kunnen als volgt gedetailleerd worden:

	01.04.2013	Toename/ (afname)	31.03.2014
(in miljoen EUR)			
Actuariële winst/(verlies) na belastingen op verplichtingen m.b.t. personeelsbeloningen op lange termijn	-	(0,6)	(0,6)
Winst/(verlies) op wisselkoersomrekening van buitenlandse dochterondernemingen	(0,4)	(0,6)	(1,0)
Aandeel in de niet-gerealiseerde resultaten van deelnemingen opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode	(8,9)	6,8	(2,1)
Korting bij kapitaalverhoging	10,6	1,9	12,5
Resultaat op als winstdeelneming uitgekeerde aandelen	3,1	0,5	3,6
Variatie van provisie winstdeelneming af te wikkelen in aandelen	(6,0)	(1,6)	(7,6)
Totaal overige reserves	(1,6)	6,4	4,8

	01.04.2012	Toename/ (afname)	31.03.2013
(in miljoen EUR)			
Actuariële winst/(verlies) na belastingen op verplichtingen m.b.t. personeelsbeloningen op lange termijn	8,9	(8,9)	-
Winst/(verlies) op wisselkoersomrekening van buitenlandse dochterondernemingen	(0,8)	0,4	(0,4)
Aandeel in de niet-gerealiseerde resultaten van deelnemingen opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode	(9,8)	0,9	(8,9)
Korting bij kapitaalverhoging	8,9	1,7	10,6
Resultaat op als winstdeelneming uitgekeerde aandelen	3,2	(0,1)	3,1
Variatie van provisie winstdeelneming af te wikkelen in aandelen	(6,3)	0,3	(6,0)
Totaal overige reserves	4,1	(5,7)	(1,6)

8.22. Winst per aandeel

	2013/14	2012/13
Totale bedrijfsactiviteit		
Winst van het boekjaar (aandeel van de groep) (in miljoen EUR)	350,0	353,7
Gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen	156.447.069	156.217.581
Winst per aandeel – gewoon en verwaterd (in EUR)	2,24	2,26

Aangezien er voor beide verslagperiodes geen beëindigde activiteiten zijn, is hogere tabel tevens geldig voor de informatieverschaffing inzake voortgezette activiteiten.

Gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen

	2013/14	2012/13
Aantal uitstaande aandelen per 1 april	156.501.981	156.164.875
Invloed van kapitaalverhoging	88.028	91.499
Invloed van als winstdeelneming toegekende aandelen	31.961	48.572
Invloed van ingekochte aandelen	(174.901)	(87.365)
Gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen per 31 maart	156.447.069	156.217.581

8.23. Voorzieningen

	Milieurisico's	Overige risico's	Totaal
(in miljoen EUR)			
Per 1 april 2013	3,3	12,7	16,0
Toevoeging	0,4	8,1	8,5
Gebruik	(0,4)	(2,4)	(2,8)
Terugname	-	(3,4)	(3,4)
Per 31 maart 2014	3,3	15,0	18,3

	Milieurisico's	Overige risico's	Totaal
(in miljoen EUR)			
Per 1 april 2012	3,4	9,0	12,4
Verworven via bedrijfscombinaties	0,2	-	0,2
Toevoeging	1,2	7,6	8,8
Gebruik	(1,4)	(2,5)	(3,9)
Terugname	(0,1)	(1,1)	(1,2)
Beëindigde activiteit	-	(0,4)	(0,4)
Overige	-	0,1	0,1
Per 31 maart 2013	3,3	12,7	16,0

De voorziening voor milieurisico's is aangelegd voor saneringskosten in de tankstationactiviteit DATS24 alsook voor de sanering van terreinen (bij overname en voor de winkelactiviteit).

De overige voorzieningen bestaan voornamelijk uit voorzieningen voor hangende geschillen, herverzekeringen en leegstand.

8.24. Langlopende verplichtingen met betrekking tot personeelsbeloningen

	Vergoedingen In het kader van het 'stelsel van werkloosheid met bedrijfstoeslag'	Overige vergoedingen na uitdienst- treding	Totaal
(in miljoen EUR)			
Per 1 april 2013	43,9	7,4	51,3
Toevoeging (1)	3,4	0,7	4,1
Gebruik	(1,9)	(0,1)	(2,0)
Aanpassing aan de tijdswaarde (2)	1,4	0,1	1,5
Actuariële winsten (verliezen) (3)	1,6	-	1,6
Wijziging van assumpties (3)	-	(0,5)	(0,5)
Per 31 maart 2014	48,4	7,6	56,0
(in miljoen EUR)			
Per 1 april 2012	29,0	5,4	34,3
Toevoeging (1)	3,6	1,0	4,6
Gebruik	(1,9)	(0,1)	(2,0)
Aanpassing aan de tijdswaarde (2)	1,2	0,1	1,3
Actuariële winsten (verliezen) (3)	1,9	-	1,9
Wijziging van assumpties (3)	10,1	1,1	11,2
Per 31 maart 2013	43,9	7,4	51,3

(1) in de geconsolideerde winst- en verliesrekening inbegrepen in 'Personeelsbeloningen'

(2) in de geconsolideerde winst- en verliesrekening inbegrepen in 'Netto financieel resultaat'

(3) in het geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten

Toegezegde-bijdrageregelingen (vaste-bijdragepensioenplannen)

Bij de toegezegde-bijdrageregelingen betaalt Colruyt Group bijdragen aan welbepaalde verzekeringsinstellingen. Deze pensioenbijdragen worden in de winst- en verliesrekening opgenomen in het jaar waarin ze verschuldigd zijn. In het boekjaar 2013/14 bedroeg deze kost EUR 12,0 miljoen (vorige verslagperiode EUR 10,9 miljoen). Het is in België verplicht om een minimumrentabiliteit te garanderen voor toegezegde-bijdrageregelingen. Daar de wettelijk vereiste rentabiliteitsgarantie actueel nog steeds voldoende is afgedekt door de verzekeringsmaatschappij, heeft Colruyt Group geen verdere verplichtingen dan deze bijdrage; bijgevolg worden alle pensioenplannen verwerkt als toegezegde-bijdrageregelingen.

Vergoedingen in het kader van het 'Stelsel van werkloosheid met bedrijfstoeslag'

De mogelijkheid tot vervroegde uitdiensttreding, zoals die binnen Colruyt Group geldt voor personeelsleden van de Belgische ondernemingen, is gebaseerd op het in België geldende 'stelsel van werkloosheid met bedrijfstoeslag'. De waarderingsregels voor de verplichtingen en kosten uit hoofde van dit stelsel zijn opgenomen in de toelichting '8.1 Grondslagen voor financiële verslaggeving' in huidig financieel verslag.

Colruyt Group herzielt 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: 3 % (ongewijzigd t.o.v. vorig jaar).
- salarisinflatie: 2,5 % (ongewijzigd t.o.v. vorig jaar).

Er werden dit boekjaar geen wijzigingen aan de actuariële parameters doorgevoerd, in tegenstelling tot vorig boekjaar. Het stelsel zelf van werkloosheid met bedrijfstoeslag werd in de loop van het boekjaar 2013/14 evenmin gewijzigd. De actuariële winsten en verliezen omvatten dus enkel ervaringsaanpassingen.

Overige vergoedingen na uitdiensttreding

Andere vergoedingen te betalen bij pensionering omvatten onder andere anciënniteitspremies (Belgische vennootschappen) en wettelijk vastgelegde vergoedingen (Franse vennootschappen).

In haar berekeningen inzake 'Overige vergoedingen bij uitdiensttreding' hanteert Colruyt Group de parameters zoals vermeld onder *Vergoedingen in het kader van het 'Stelsel van werkloosheid met bedrijfstoeslag'*.

Wijzigingen in de belangrijkste assumpties beïnvloeden de belangrijkste verplichtingen van de groep als volgt:

	Vergoedingen in het kader van 'Stelsel van werkloosheid met bedrijfstoeslag'	Aciënniteitspremies (Belgische vennootschappen)	Wettelijk vastgelegde vergoedingen (Franse vennootschappen)
(in miljoen EUR)			
Basisscenario	48,4	2,2	5,4
Disconteringsvoet + 0,5%	45,3	2,1	5,1
Disconteringsvoet - 0,5%	51,8	2,3	5,9
Salarisinflatie + 0,5%	55,6	2,2	5,9
Salarisinflatie - 0,5%	42,2	2,2	5,1

Bij bovenstaande sensitiviteitsanalyse wordt telkens één assumptie gewijzigd, terwijl de andere assumpties constant worden gehouden.

8.25. Rentedragende verplichtingen

8.25.1. Langlopende rentedragende verplichtingen

	Lease- verplichtingen	Bank- leningen	Overige	Totaal
(in miljoen EUR)				
Per 1 april 2013	18,8	1,3	8,9	29,0
Toevoeging	0,8	1,9	-	2,7
Overboeking naar kortlopend	(2,5)	(0,5)	(0,5)	(3,5)
Aanpassing aan de tijdswaarde	-	-	0,2	0,2
Per 31 maart 2014	17,1	2,7	8,6	28,4
Per 1 april 2012	19,7	1,2	8,2	29,1
Verworven via bedrijfscombinaties	-	0,3	-	0,3
Toevoeging	1,6	0,3	-	1,9
Overboeking naar kortlopend	(2,5)	(0,5)	(0,4)	(3,4)
Aanpassing aan de tijdswaarde	-	-	1,1	1,1
Per 31 maart 2013	18,8	1,3	8,9	29,0

Colruyt Group loopt geen valutarisico's op haar leningen daar alle leningen in lokale munt opgenomen zijn.

In de toelichting rentedragende verplichtingen worden de ontvangen waarborgen niet opgenomen. In de geconsolideerde balans worden deze ontvangen waarborgen opgenomen onder de post rentedragende en overige verplichtingen voor een bedrag van EUR 0,1 miljoen (vorig boekjaar EUR 0,1 miljoen).

8.25.2. Langlopende rentedragende verplichtingen die binnen het jaar vervallen

	Lease- verplichtingen	Bank- leningen	Overige	Totaal
(in miljoen EUR)				
Per 1 april 2013	2,4	0,3	0,4	3,1
Afname	(2,6)	(0,5)	(0,4)	(3,5)
Overboeking vanuit langlopend	2,5	0,5	0,5	3,5
Per 31 maart 2014	2,3	0,3	0,5	3,1
Per 1 april 2012	2,9	0,9	0,5	4,3
Afname	(3,0)	(1,0)	(0,4)	(4,4)
Overboeking vanuit langlopend	2,5	0,5	0,4	3,4
Overige	-	(0,1)	(0,1)	(0,2)
Per 31 maart 2013	2,4	0,3	0,4	3,1

De rentedragende verplichtingen bestaan voornamelijk uit leaseverplichtingen en overige verplichtingen. De leaseverplichtingen nemen in het huidige jaar toe met EUR 0,8 miljoen en dit, net als vorig jaar, voor het aangaan van nieuwe leasecontracten, met looptijden op voornamelijk meer dan 5 jaar, voor de aankoop van rollend materieel en machines. De overige verplichtingen zijn voornamelijk verplichtingen volgend uit bedrijfscombinaties waarvan de oorspronkelijke termijnen doorgaans meer dan 5 jaar betreffen.

Een deel van het openstaand saldo aan langlopende rentedragende verplichtingen, met name EUR 2,4 miljoen, wordt gedekt door gestelde zakelijke zekerheden. De netto boekwaarde van de bezwaarde activa bedraagt EUR 9,4 miljoen (toelichting 8.11. *Materiële vaste activa*).

8.25.3. Termijnen en terugbetalingsschema

	< 1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar	Totaal
(in miljoen EUR)				
Leaseverplichtingen en gelijkaardige verplichtingen	2,3	7,0	10,1	19,4
Langlopende bankleningen	0,3	2,3	0,4	3,0
Overige	0,5	8,6	-	9,1
Totaal per 31 maart 2014	3,1	17,9	10,5	31,5
(in miljoen EUR)				
Leaseverplichtingen en gelijkaardige verplichtingen	2,4	6,8	12,0	21,2
Langlopende bankleningen	0,3	1,0	0,3	1,6
Overige	0,4	8,9	-	9,3
Totaal per 31 maart 2013	3,1	16,7	12,3	32,1

8.25.4. Leaseverplichtingen

	Lease- betaling 2013/14	Rente 2013/14	Hoofd- som 2013/14	Lease- betaling 2012/13	Rente 2012/13	Hoofd- som 2012/13
(in miljoen EUR)						
< 1 jaar	2,6	0,3	2,3	2,9	0,5	2,4
1-5 jaar	7,9	0,9	7,0	8,3	1,5	6,8
> 5 jaar	10,5	0,4	10,1	12,9	0,9	12,0
Totaal	21,0	1,6	19,4	24,1	2,9	21,2

8.25.5. Bankleningen en overige

	Aflossingen 2013/14	Rente 2013/14	Kapitaal 2013/14	Aflossingen 2012/13	Rente 2012/13	Kapitaal 2012/13
(in miljoen EUR)						
< 1 jaar	0,9	0,1	0,8	0,7	-	0,7
1-5 jaar	11,1	0,2	10,9	10,0	0,1	9,9
> 5 jaar	0,4	-	0,4	0,3	-	0,3
Totaal	12,4	0,3	12,1	11,0	0,1	10,9

8.26. Handelsschulden, verplichtingen m.b.t. personeelsbeloningen en overige verplichtingen

	31.03.14	31.03.13
(in miljoen EUR)		
Overige langlopende verplichtingen	0,1	0,1
Totaal overige verplichtingen (langlopend)	0,1	0,1
Handelsschulden	1.046,7	952,0
Ontvangen waarborgen en voorschotten op bestellingen	16,8	15,4
Totaal handelsschulden (kortlopend)	1.063,5	967,4
Kortlopende verplichtingen m.b.t. personeelsbeloningen	383,8	370,7
Te betalen BTW en taksen	62,5	62,2
Te betalen dividenden	1,8	2,5
Over te dragen opbrengsten	16,0	15,6
Overige te betalen posten	5,5	10,7
Totaal verplichtingen m.b.t. personeelsbeloningen en overige verplichtingen (kortlopend)	469,6	461,7

Termijnen en terugbetalingsschema

	< 1 jaar	1-5 jaar
(in miljoen EUR)		
Overige verplichtingen (langlopend)	-	0,1
Handelsschulden	1.063,5	-
Verplichtingen met betrekking tot personeelsbeloningen en overige verplichtingen	469,6	-
Totaal per 31 maart 2014	1.533,1	0,1

	< 1 jaar	1-5 jaar
(in miljoen EUR)		
Overige verplichtingen (langlopend)	-	0,1
Handelsschulden	967,4	-
Verplichtingen met betrekking tot personeelsbeloningen en overige verplichtingen	461,7	-
Totaal per 31 maart 2013	1.429,1	0,1

8.27. Risicobeheer

8.27.1. 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 Hong-Kong. 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 wisselrisico op aankopen verricht in vreemde valuta. Colruyt Group doet geen wisselkoersindexering 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:

	Handelsschulden	
	31.03.14	31.03.13
(in miljoen EUR)		
USD	0,8	1,2
AUD	0,1	0,1
ZAR	0,1	0,2
INR	1,4	0,1
GBP	0,1	0,1
Totaal	2,5	1,7

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 haar renterisico niet af. Op 31 maart 2014 was het totaal bedrag aan bank- en overige leningen EUR 12,1 miljoen (lang- en kortlopend samen) oftewel 0,3% van het balanstotaal (EUR 10,9 miljoen op 31 maart 2013) en 2,0% van de geldmiddelen en kasequivalenten. Deze leningen hebben voornamelijk een vaste rentevoet.

De leaseverplichtingen van Colruyt Group bedroegen EUR 19,4 miljoen op 31 maart 2014 (EUR 21,2 miljoen op 31 maart 2013) en zijn voornamelijk aan variabele rentevoet.

Colruyt Group belegt de liquide middelen die ze niet onmiddellijk gebruikt veelal op termijnrekeningen. Gezien de beperkte financiële verplichtingen van Colruyt Group heeft een wijziging van de rentevoet voornamelijk invloed op de financiële opbrengsten.

Renteschommelingen kunnen volgende invloed hebben op het resultaat van Colruyt Group:

	2013/14 -1%	2013/14 +1%	2012/13 -1%	2012/13 +1%
(in miljoen EUR)				
Rentelasten op leaseverplichtingen en leningen	0,2	(0,2)	0,1	(0,1)
Opbrengsten op leningen aan klanten en overige rentedragende vorderingen	(1,0)	1,0	(0,3)	0,3
Opbrengsten op termijnrekeningen	(3,0)	4,9	(2,3)	2,3
Opbrengsten op voor handelsdoeleinden aangehouden effecten	(0,1)	0,1	(0,1)	0,1
Netto effect op resultaat van renteschommelingen	(3,9)	5,8	(2,6)	2,6

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 haar klanten de voor de sector gebruikelijke betalingstermijnen toestaat. De risico's worden zoveel mogelijk beperkt door een regelmatige opvolging van de rentabiliteit van de groothandelklanten of zelfstandige ondernemers waaraan geleverd wordt.

Daarnaast vraagt Colruyt Group ook bankwaarborgen van haar zelfstandige ondernemers of geblokkeerde kasmiddelen voor grote DATS 24-klanten. Ook Symeta,

de grafische entiteit van Colruyt Group, levert tegen de voor de sector gebruikelijke betalingstermijnen, eveneens gekoppeld aan een regelmatig onderzoek naar kredietwaardigheid voor klanten die hun betalingstermijn overschrijden. Zowel bij de groothandelactiviteit als bij de overige activiteiten, is het kredietrisico gespreid over een relatief groot aantal klanten.

De boekwaarde van financiële activa stelt de maximale blootstelling aan kredietrisico van Colruyt Group voor. De boekwaarde wordt gerapporteerd inclusief bijzondere waardeverminderingen:

	Bruto boekwaarde 2013/14	Bijzondere waardeverminderingen 2013/14	Netto boekwaarde 2013/14	Ontvangen bankwaarborg buiten balans 2013/14	Bruto boekwaarde 2012/13	Bijzondere waardeverminderingen 2012/13	Netto boekwaarde 2012/13	Ontvangen bankwaarborg buiten balans 2012/13
(in miljoen EUR)								
Overige rentedragende vorderingen	19,6	(1,1)	18,5	-	14,9	(0,9)	14,0	-
Gegeven waarborgen	2,8	-	2,8	-	2,0	-	2,0	-
Leningen aan klanten	9,6	(0,9)	8,7	-	8,0	(0,8)	7,2	-
Beleggingen aangehouden voor verkoop	54,6	(24,9)	29,7	-	55,3	(19,6)	35,7	-
Beleggingen aangehouden voor handelsdoeleinden	25,4	-	25,4	-	25,9	(0,9)	25,0	-
Handelsvorderingen	505,1	(14,9)	490,2	20,6	482,4	(13,4)	469,0	21,9
Overige vorderingen	38,9	(0,5)	38,4	-	26,7	(2,2)	24,5	-
Geldmiddelen en kasequivalenten	602,6	-	602,6	-	503,9	-	503,9	-
Totaal	1.258,6	(42,3)	1.216,3	20,6	1.119,1	(37,8)	1.081,3	21,9

Van bepaalde klanten worden buiten balans bankwaarborgen ontvangen ter zekerstelling van de invorderbaarheid van de vorderingen van Colruyt Group. Voor de huidige verslagperiode geldt dat niet-geboekte bankwaarborgen werden ontvangen van diverse klanten die een totale schuld hadden openstaan ten belope van EUR 35,5 miljoen (vergelijkende verslagperiode EUR 34,8 miljoen). De invorderbaarheid van dit openstaand saldo werd, via de dekking door bankwaarborgen, in zekerheid gesteld voor een bedrag van EUR 20,6 miljoen (vergelijkende verslagperiode EUR 21,9 miljoen).

d. Liquiditeitsrisico

Finco N.V. fungeert als een financiële coördinator voor Colruyt Group en zorgt ervoor dat alle entiteiten van Colruyt Group steeds over de nodige financiële middelen kunnen beschikken. Finco past een systeem van cashpooling toe waarbij een overschot aan liquide middelen bij bedrijven van Colruyt Group wordt gebruikt om het tekort bij andere aan te zuiveren. Finco zorgt ook voor de belegging van de liquide middelen van Colruyt Group; dit gebeurt door middel van termijnrekeningen op korte termijn. Finco volgt via kasstroomprognoses voortdurend de liquiditeitspositie van Colruyt Group. Colruyt Group diende de afgelopen jaren nagenoeg geen beroep te doen op externe financiering; uitstaande leningen en leaseovereenkomsten zijn voornamelijk ontstaan bij overgenomen bedrijven en het is de politiek van Colruyt Group deze na elke overname zo veel mogelijk af te bouwen, voor zover dit kan tegen een redelijke prijs. De verhouding van de beleggingsportefeuille op korte termijn tot de liquide middelen van Colruyt Group bedraagt 4,2 % (vorige verslagperiode 5,0 %).

e. Overig marktrisico

Naast Etn. Fr. Colruyt N.V. beheert ook Locré S.A., de herverzekeringsmaatschappij van Colruyt Group, een portefeuille aan effecten (vastrentende effecten en aandelen). Bij Locré S.A. wordt deze aangehouden ter dekking van het herverzekeringsrisico van Colruyt Group. De totale waarde van de beleggingsportefeuille op korte termijn van Colruyt Group bedraagt op 31 maart 2014 EUR 25,4 miljoen; EUR 24,5 miljoen hiervan zit in portefeuille bij Locré S.A. Schommelingen van beurskoersen kunnen bijgevolg een impact hebben op het financieel resultaat van Colruyt Group. De beleggingsportefeuille van Colruyt Group was evenwel aan weinig waardeschommelingen onderhevig in het afgelopen boekjaar. In totaal werd voor het huidige boekjaar een opwaardering van netto EUR 0,5 miljoen (vorige verslagperiode EUR 0,3 miljoen) geboekt.

f. Financiële activa en verplichtingen per categorie en per klasse:

In overeenstemming met IFRS 7, 'Financiële Instrumenten Informatieverschaffing' worden financiële instrumenten aan reële waarde ingedeeld in een reële waarde hiërarchie.

	Historische of geamortiseerde kostprijs	Waardering aan reële waarde		
		Officiële noteringen Niveau 1	Waar- neembare marktprijzen Niveau 2	Niet-waar- neembare marktprijzen Niveau 3
(in miljoen EUR)				
Financiële activa:				
Beleggingen beschikbaar voor verkoop (te verwerken via niet-gerealiseerde resultaten)	0,4	-	-	29,3
Leningen en vorderingen	558,6	-	-	-
Beleggingen aangehouden voor handelsdoeleinden (te verwerken via winst- en verliesrekening)	0,1	25,3	-	-
Geldmiddelen en kasequivalenten	602,6	-	-	-
Totaal per 31 maart 2014	1.161,7	25,3	-	29,3
Financiële verplichtingen:				
Rentedragende verplichtingen	12,2	-	-	-
Leaseverplichtingen	19,4	-	-	-
Handelsschulden	1.063,7	-	-	-
Lopende kaskredieten	0,6	-	-	-
Totaal per 31 maart 2014	1.095,9	-	-	-

(in miljoen EUR)

Financiële activa:

Beleggingen beschikbaar voor verkoop (te verwerken via niet-gerealiseerde resultaten)	19,7	-	-	16,0
Leningen en vorderingen	516,7	-	-	-
Beleggingen aangehouden voor handelsdoeleinden (te verwerken via winst- en verliesrekening)	-	25,0	-	-
Geldmiddelen en kasequivalenten	503,9	-	-	-
Totaal per 31 maart 2013	1.040,3	25,0	-	16,0

Financiële verplichtingen:

Rentedragende verplichtingen	10,9	-	-	-
Leaseverplichtingen	21,2	-	-	-
Handelsschulden	967,4	-	-	-
Lopende kaskredieten	-	-	-	-
Totaal per 31 maart 2013	999,5	-	-	-

De reële waarde hiërarchie is gebaseerd op gegevens ter waardering van financiële activa en verplichtingen op waarderingsdatum. Het onderscheid tussen de 3 niveaus is het volgende:

- Niveau 1: de gegevens die worden gebruikt in het kader van de waarderingsmethodologie zijn officieel genoteerde (niet-aangepaste) marktprijzen voor identieke activa en passiva in een actieve markt.
- Niveau 2: de reële waarde van financiële instrumenten die niet verhandeld worden op een actieve markt wordt bepaald aan de hand van waardebepalingstechnieken. Deze technieken maken zo veel mogelijk gebruik van waarneembare marktgegevens, wanneer beschikbaar en steunen zo weinig mogelijk op entiteit-specifieke schattingen. Colruyt Group heeft geen financiële instrumenten die onder deze categorie vallen.
- Niveau 3: financiële instrumenten waarvan de reële waarde wordt bepaald met waarderingstechnieken waarvan sommige parameters berusten op niet waarneembare marktgegevens.

De beleggingen beschikbaar voor verkoop omvatten voornamelijk de participatie in de Baltische groep IKI (10,5 %) en deelnemingen in portefeuillemaatschappijen zoals Vendis Capital N.V., Sofindev II N.V. en Sofindev III N.V. waarin Colruyt Group geen invloed van betekenis heeft.

De participatie in de Baltische groep IKI is dit boekjaar opgenomen onder niveau 3 waar deze vorig boekjaar werd opgenomen onder historische of geamortiseerde kostprijs. Voor de bepaling van deze reële waarde werd via een business model de actuele waarde van de toekomstige kasstromen ingeschat op basis van niet-waarneembare inputs, bestaande uit een tijdshorizon, een groeivoet en een discontovoet. Deze laatste werd berekend aan de hand van de CAPM methode (Capital Asset Pricing Model). In het boekjaar werd op IKI een afwaardering geboekt van EUR 5,0 miljoen.

Voor de beleggingen in Sofindev II, III en Vendis, geklasseerd onder niveau 3, is de geboekte reële waarde de aanschaffingsprijs met een aanpassing in functie van de gerealiseerde resultaten en uitgekeerde dividenden van de respectievelijke ondernemingen. Deze reële waarde kan bijgevolg afwijken van een waardering op basis van een marktveelvoudenmethode of een beurswaardering. Tijdens de huidige verslagperiode werden de deelnemingen in de portefeuillemaatschappijen netto verminderd met EUR 1,0 miljoen. Dit is te verklaren door volstortingen van niet-opgevraagd kapitaal, kapitaalverminderingen en door geboekte waardeverminderingen.

De begin- en eindsaldi voor de beleggingen geklasseerd onder niveau 3 kunnen als volgt gereconcilieerd worden:

(in miljoen EUR)

Beginbalans per 1 april 2013	16,0
Volstortingen van niet-opgevraagd kapitaal	1,7
Kapitaalverminderingen	(2,4)
Waardeverminderingen	(5,3)
Overdracht van historische kostprijs naar niveau 3	19,3
Eindbalans per 31 maart 2014	29,3

8.27.2. 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 Deel 04: Corporate governance. In dit kader verwijzen we eveneens naar het Audit Comité, dat op regelmatige basis de rapporten van de afdeling Risicobeheer (interne audit) bespreekt. In het Audit Comité zetelt de Heer W. Delvaux als onafhankelijk bestuurslid in de zin van artikel 526 van het Belgisch Wetboek der Vennootschappen. Hij bezit jarenlange ervaring in algemeen management en zetelt als onafhankelijk bestuurder bij diverse andere groepen. Voor een gedetailleerde beschrijving van de werking van het Audit Comité verwijzen we eveneens naar Deel 04: Corporate governance.

8.28. 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:

	31.03.14	<1 jaar	1-5 jaar	>5 jaar
(in miljoen EUR)				
Leaseovereenkomsten waarbij als leasingnemer wordt opgetreden	66,4	20,4	28,5	17,5
Verplichtingen inzake aankopen vaste activa	144,5	133,7	10,8	-
Verplichtingen inzake aankopen handelsgoederen	114,4	113,6	0,8	-
Andere verplichtingen	10,5	2,9	5,7	1,9
<hr/>				
	31.03.13	<1 jaar	1-5 jaar	>5 jaar
(in miljoen EUR)				
Leaseovereenkomsten waarbij als leasingnemer wordt opgetreden	56,2	18,5	22,8	14,9
Verplichtingen inzake aankopen vaste activa	28,9	15,4	13,5	-
Verplichtingen inzake aankopen handelsgoederen	73,9	73,5	0,4	-
Andere verplichtingen	9,5	6,3	3,2	-

De verplichtingen ten gevolge van leaseovereenkomsten waarbij als leasingnemer wordt opgetreden, betreffen enkel verplichtingen ten gevolge van niet-opzegbare overeenkomsten met betrekking tot onroerende goederen. In de winst- en verliesrekening worden huur en huurgerelateerde lasten voor onroerende goederen opgenomen ten belope van EUR 28,4 miljoen (tegenover EUR 25,8 miljoen vorig boekjaar). In de winst- en verliesrekening worden naast de huurlasten ten gevolge van niet-opzegbare overeenkomsten eveneens huurgerelateerde kosten (zoals onroerende voorheffing) en huurlasten ten gevolge van opzegbare overeenkomsten opgenomen.

De verplichtingen inzake de aankopen van vaste activa ten belope van EUR 144,5 miljoen omvatten voornamelijk contractuele verbintenissen voor de verwerving van terreinen en gebouwen. De stijging tegenover vorig jaar heeft onder andere betrekking op een aantal nieuwe projecten zoals het distributiecentrum te Ollignies en het distributiecentrum en kantoor te Mechelen.

De verplichtingen tot aankoop van handelsgoederen ten belope van EUR 114,4 miljoen resulteren uit met leveranciers afgesloten termijncontracten die voor Colruyt Group als doel hebben een voldoende bevoorrading inzake bepaalde handelsgoederen te verzekeren. De stijging tegenover vorig jaar is onder andere het gevolg van aankoopverplichtingen met betrekking tot groenestroomcertificaten.

Andere verplichtingen omvatten enerzijds een afgesloten termijncontract inzake ICT-dienstverlening voor EUR 2,9 miljoen (vorige verslagperiode EUR 8,0 miljoen), anderzijds een getekende leasingovereenkomst met betrekking tot machines en installaties voor EUR 7,6 miljoen.

Naast de verplichtingen heeft Colruyt Group eveneens bepaalde rechten, die niet opgenomen zijn in de balans. Occasioneel verhuurt Colruyt Group bepaalde onroerende goederen op basis van operationele leaseovereenkomsten.

	31.03.14	<1 jaar	1-5 jaar	>5 jaar
(in miljoen EUR)				
Leaseovereenkomsten waarbij als leasinggever wordt opgetreden	13,6	7,0	6,6	-
	31.03.13	<1 jaar	1-5 jaar	>5 jaar
(in miljoen EUR)				
Leaseovereenkomsten waarbij als leasinggever wordt opgetreden	10,3	6,1	4,2	-

8.29. Voorwaardelijke verplichtingen en voorwaardelijke activa

Onder voorwaardelijke verplichtingen en voorwaardelijke activa worden alle niet in de balans opgenomen items begrepen die Colruyt Group heeft ten opzichte van derden conform IAS 37 'Voorzieningen, voorwaardelijke verplichtingen en voorwaardelijke activa'.

Hierna volgt een overzicht van alle voorwaardelijke verplichtingen van Colruyt Group.

	31.03.14	31.03.13
(in miljoen EUR)		
Borgstellingen ten gunste van Joint ventures	70,0	70,0
Geschillen	1,5	5,3
Overige	1,7	2,2

In uitvoering van de strategie van Colruyt Group met betrekking tot de participaties in offshore windparken, heeft de groep zich garant gesteld voor de financiering van een aantal projecten binnen Parkwind N.V. ten belope van EUR 70,0 miljoen.

Op balansdatum lopen er tegen Colruyt Group een beperkt aantal rechtszaken die, hoewel ze betwist worden, samen een mogelijke verplichting vormen van EUR 1,5 miljoen (vorige verslagperiode EUR 5,3 miljoen). De hangende zaken met betrekking tot het handelsrecht ten belope van EUR 1,0 miljoen (vorige verslagperiode EUR 1,9 miljoen) hebben veelal betrekking op de onrechtmatige beëindiging van handels- en huurcontracten of geleden commerciële schade.

De hangende geschillen met betrekking tot het arbeidsrecht ten belope van EUR 0.5 miljoen (vorige verslagperiode EUR 1,6 miljoen) hebben veelal een betwiste beëindiging van een arbeidsovereenkomst als onderwerp.

Er zijn geen verplichtingen voor hangende zaken betreffende fiscale geschillen en geschillen van gemeen recht (vorige verslagperiode EUR 1,8 miljoen).

Etn.Fr. Colruyt N.V. is het onderwerp van onderzoeken die de Belgische mededingingsautoriteiten voeren bij verschillende distributeurs naar inbreuken op de Belgische mededingingswetgeving met betrekking tot cosmetica, drogisterij- en verzorgingsproducten. Het onderzoeksverslag dat door het Auditoriaat werd neergelegd, stelt dat 7 supermarkten, waaronder Colruyt, tussen 2002 en 2007 verboden prijsafspraken zouden hebben gemaakt met 11 leveranciers. Hierdoor is de zaak aanhangig bij de Raad van Mededinging sedert 1 oktober 2012.

Door de inwerkingstreding van de wetswijziging (het nieuwe Boek IV van het Wetboek economisch recht) werd de procedure op 23 september 2013 hernomen voor de Belgische Mededingingsautoriteit. Etn. Fr. Colruyt N.V. betwist de zienswijze van het Auditoriaat en heeft haar verweer laten gelden. Zo heeft Etn. Fr. Colruyt N.V. op 3 oktober 2013 een beroep ingesteld tegen de beslissing van het Auditoriaat om de documenten, in beslag genomen tijdens de huiszoeking bij Etn. Fr. Colruyt N.V. in april 2007, te gebruiken. Deze procedure is ingesteld voor het Hof van Beroep te Brussel. Andere distributeurs hebben gelijkaardige procedures ingesteld. Deze beroepsprocedure is momenteel lopende. Een uitspraak met betrekking tot het beroep wordt verwacht in het tweede semester van 2014.

Tot op vandaag en mede door de lopende procedures met betrekking tot deze zaak, zijn er onvoldoende gegevens bekend die toelaten om een redelijk betrouwbare inschatting te maken over de duur van de procedure hangende voor de Mededingingsautoriteit, noch over de beslissing die de Mededingingsautoriteit zal nemen. Tevens is het onmogelijk een inschatting te maken van de hoogte van de boete die eventueel zal opgelegd worden ingeval van een negatieve beslissing door de Mededingingsautoriteit. De hoogte van deze eventuele boete is evenwel begrensd tot maximaal 10% van de Belgische omzet van het boekjaar dat voorafgaat aan het jaar waarin de uitspraak valt. Bovendien bestaan er onder de huidige Belgische wetgeving nog rechtsmiddelen zowel tegen de uitspraak van het Hof van Beroep als tegen de Mededingingsautoriteit.

Uit al deze gegevens volgt dat het in de huidige omstandigheden onmogelijk is om een betrouwbare inschatting van de financiële gevolgen te kunnen maken ingeval van een negatieve beslissing door de Mededingingsautoriteit, noch om het tijdstip te kunnen bepalen wanneer een eindbeslissing over dit dossier zal vallen.

De onder "Overige" opgenomen verplichtingen zijn door Colruyt Group afgesloten terugkoopverklaringen. Het betreft terugkoopverklaringen verstrekt aan financiële instellingen voor verleende financiering aan zelfstandige handelaars. De totale voorwaardelijke verplichting bedraagt EUR 1,7 miljoen (vorige verslagperiode EUR 2,2 miljoen).

Colruyt Group verwacht dat er geen belangrijke financiële nadelen zullen voortvloeien uit deze verplichtingen.

Er zijn geen materiële voorwaardelijke activa te vermelden.

8.30. Betaalde en voorgestelde dividenden

Per 2 oktober 2013 werd aan de aandeelhouders een bruto dividend van EUR 1,00 per aandeel uitgekeerd.

Voor het boekjaar 2013/14 heeft de Raad van Bestuur eveneens een bruto dividend van EUR 1,00 per aandeel voorgesteld, dat betaalbaar zal worden gesteld op 2 oktober 2014. 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 24 september 2014 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 155.795.039 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 2014, bedraagt het totaalbedrag van de voorgestelde dividenden EUR 155,8 miljoen.

8.31. Verbonden partijen

Hierna wordt een overzicht geschetst van transacties met verbonden partijen. In deze toelichting worden enkel niet-geëlimineerde transacties opgenomen.

Colruyt Group identificeert, conform IAS 24,

'*Informatieverschaffing over verbonden partijen*,

verschillende categorieën van verbonden partijen:

- a) key managers van Colruyt Group (Deel 04: Corporate governance) en aanverwanten
- b) entiteiten met zeggenschap over Colruyt Group (Deel 04: Corporate governance)
- c) geassocieerde ondernemingen (toelichting 8.12 *Investerings in geassocieerde ondernemingen*)
- d) joint ventures (toelichting 8.13 *Investerings in joint ventures*)
- e) entiteiten die worden gecontroleerd door of waarin personen behorend tot het key management van Colruyt Group minstens een invloed van betekenis hebben: Stonefund N.V., Stonefund II N.V., Stonefund III N.V., COFIN C.V.B.A., Korys Management N.V., Naiades Capital S.A.R.L., Invictus Blauwe Toren N.V., FRI N.V. en Real Dolmen N.V.

Het overgrote deel van de transacties en uitstaande saldi staat ten opzichte van geassocieerde ondernemingen, joint ventures en de referentieaandeelhouders. De referentieaandeelhouders behoren tot de categorieën a) en b). Transacties en uitstaande saldi met de andere categorieën van verbonden partijen zijn verwaarloosbaar en behoeven dan ook geen afzonderlijke toelichting.

8.31.1. Transacties met verbonden partijen exclusief vergoedingen toegekend aan managers op sleutelposities

	2013/14	2012/13
(in miljoen EUR)		
Opbrengsten	7,1	2,8
Kosten	3,6	1,2
Vorderingen	14,6	14,1
Verplichtingen	0,8	6,9
Betaalde dividenden	87,4	82,6

De hierboven toegelichte bedragen vloeien voort uit transacties onder voorwaarden gelijkaardig 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 7,1 miljoen (vorige verslagperiode EUR 2,8 miljoen).

Deze opbrengsten omvatten hoofdzakelijk renteopbrengsten ontvangen van een joint venture ten belope van EUR 7,0 miljoen.

De andere transacties met verbonden partijen opgenomen in de winst- en verliesrekening omvatten de kosten voor geleverde diensten en aangekochte goederen, voor een bedrag van EUR 3,4 miljoen (vorige verslagperiode EUR 1,0 miljoen) en de kwijtschelding van vorderingen voor een bedrag van EUR 0,2 miljoen (vorige verslagperiode EUR 0,2 miljoen).

De gerapporteerde uitstaande vorderingen ten overstaan van verbonden partijen betreffen voornamelijk uitstaande saldi ten opzichte van joint ventures en geassocieerde ondernemingen. Zo heeft Colruyt Group op balansdatum een rentedragende vordering van EUR 7,4 miljoen (vorige verslagperiode EUR 11,9 miljoen) aan marktconforme voorwaarden. Bovendien heeft Colruyt Group kortlopende vorderingen op joint ventures van EUR 6,7 miljoen (vorige verslagperiode EUR 2,1 miljoen).

De gerapporteerde uitstaande schulden t.o.v. verbonden partijen ten bedrage van EUR 0,1 miljoen zijn sterk gedaald tegenover vorig jaar (EUR 5,8 miljoen). De uitstaande schuld van EUR 5,8 miljoen op een joint venture betrof een schuld met betrekking tot nog niet volstort kapitaal. Deze transactie werd in de loop van 2013/2014 uitgevoerd. Daarnaast heeft Colruyt Group kortlopende schulden ten opzichte van joint ventures ten bedrage van EUR 0,7 miljoen (vorige verslagperiode EUR 1,1 miljoen).

Aan de referentieaandeelhouders van Colruyt Group werden dividenden uitgekeerd ter waarde van in totaal EUR 87,4 miljoen (vorige verslagperiode EUR 82,6 miljoen). Het betreft de uitbetaling van de dividenden over het boekjaar 2012/13. Deze uitbetaalde dividenden worden bruto weergegeven, zodanig dat abstractie wordt gemaakt van de hoedanigheid van de aandeelhouders.

8.31.2. Vergoedingen toegekend aan managers op sleutelposities

Hieronder een samenvatting van de vergoedingen toegekend aan managers op sleutelposities. Alle bedragen betreffen bruto bedragen vóór belastingen.

Op de bedragen werden werkgeversbijdragen betaald.

	Vergoedingen 2013/14	Aantal personen/ aandelen 2013/14	Vergoedingen 2012/13	Aantal personen/ aandelen 2012/13
<i>(in miljoen EUR)</i>				
Raad van Bestuur		9		9
Variabele vergoedingen (tantièmes)	3,5		3,5	
Vaste vergoedingen (emolumenten)	1,0		1,0	
Directie		11		11
Vaste vergoedingen	2,89		2,66	
Variabele vergoedingen	2,17		2,28	
Betalingen aan toegezegde bijdrageplannen en overige componenten	0,47		0,37	
Op aandelen gebaseerde betalingen	0,02	431	0,03	706

De bedragen aan tantièmes betreffen de door de Raad van Bestuur voorgestelde en onder voorbehoud van goedkeuring door de Algemene Vergadering der Aandeelhouders, te betalen bedragen over het boekjaar 2013/14.

Voor meer detail over de samenstelling van vergoedingen toegekend aan managers op sleutelposities wordt verwezen naar het remuneratieverslag (Deel 04: Corporate governance), zoals opgesteld door het Remuneratiecomité.

8.32. Gebeurtenissen na balansdatum

Colruyt Mobile, de service voor mobiele telefonie van Colruyt Group, is op 1 juli 2014 stopgezet. De sterke en voortdurende evoluties in de telecomsector, zowel technologisch als op vlak van specifieke promomechanismen, liggen aan de basis van deze beslissing.

Op 26 mei 2014 heeft de Raad van Bestuur van Etn. Fr. Colruyt N.V. beslist 9.000.000 van de ingekochte eigen aandelen te vernietigen.

8.33. 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.

	2013/14	2012/13
<i>(in miljoen EUR)</i>		
Auditopdrachten	0,9	0,9
Overige opdrachten	1,1	0,8
Totaal	2,0	1,7

De honoraria voor de auditwerkzaamheden bedroegen EUR 0,9 miljoen, waarvan EUR 0,2 miljoen ten laste van de Entiteit en EUR 0,7 miljoen ten laste van haar dochterondernemingen.

De non-audithonoraria, waaronder de andere controleopdrachten, belastingadviesopdrachten en andere opdrachten buiten de revisorale opdrachten worden verstaan, bedroegen EUR 1,1 miljoen.

Het audit comité van Colruyt Group heeft een afwijking toegestaan op de 'one to one' regel zoals bepaald in artikel 133 §5 van het Wetboek van Vennootschappen, aangezien het audit comité van oordeel is dat de verleende diensten geen bedreiging vormen voor de onafhankelijkheid van de commissaris.

8.34. Lijst van geconsolideerde ondernemingen

8.34.1. Entiteit

Etn. Fr. Colruyt N.V. Halle, België

8.34.2. Dochterondernemingen

Alvocol N.V.	Halle, België	59,88 %
Aubépine S.A.R.L. (1)	Chalette S/L, Frankrijk	100 %
Bio-Planet N.V.	Halle, België	100 %
Blin Etablissements S.A.S. (1)	Saint Gilles, Frankrijk	100 %
Buurtwinkels Okay N.V.	Halle, België	100 %
Codifrais S.A.S. (1)	Longueuil St M, Frankrijk	100 %
Colim C.V.B.A.	Halle, België	100 %
Colimpo Ltd.	Hong Kong, China	100 %
Colruyt Distribution France S.A.S. (1)	Rochefort sur Nennon, Frankrijk	100 %
Colruyt France S.A. (1)	Montauban, Frankrijk	100 %
Colruyt Gestion S.A.	Luxemburg, Groothertogdom Luxemburg	100 %
Colruyt Group Services N.V.	Halle, België	100 %
Colruyt IT Consultancy India Priv. Ltd	Hyderabad, India	100 %
Colruyt Luxembourg S.A.	Luxemburg, Groothertogdom Luxemburg	100 %
Colruyt Mobile N.V.	Halle, België	100 %
Colruyt Retail S.A.	Ciney, België	100 %
Colruyt Vastgoed Nederland B.V.	Hillegom, Nederland	100 %
Comels N.V.	Halle, België	100 %
DATS24 N.V.	Halle, België	100 %
Davytrans N.V.	Halle, België	100 %
DreamBaby N.V.	Halle, België	100 %
Dreamland France S.A.S. (1)	Rochefort sur Nennon, Frankrijk	100 %
DreamLand N.V.	Halle, België	100 %
E-Logistics N.V.	Halle, België	100 %
Enco Retail N.V.	Halle, België	100 %
Filantwe N.V.	Ternat, België	100 %
Fildiest N.V.	Ternat, België	100 %
Filkwaad N.V.	Ternat, België	100 %
Fillange N.V.	Ternat, België	100 %
Filleuve N.V.	Ternat, België	100 %
Fillouva N.V.	Ternat, België	100 %
Filnoord N.V.	Ternat, België	100 %
Filooste N.V.	Ternat, België	100 %
Filquare N.V.	Ternat, België	100 %
Filroeuil N.V.	Ternat, België	100 %
Finco N.V.	Halle, België	100 %
Foodlines B.V.B.A.	Halle, België	100 %
Immobilière Rutten N.V.	Ciney, België	100 %
Immo Colruyt France S.A.S. (1)	Rochefort sur Nennon, Frankrijk	100 %
Immoco S.A.R.L. (1)	Rochefort sur Nennon, Frankrijk	100 %
Immo Dassenveld N.V.	Halle, België	100 %
Infoco N.V.	Halle, België	100 %
Locré S.A.	Luxemburg, Groothertogdom Luxemburg	100 %
Pro à Pro Distribution		
Export S.A.S. (1)	Montauban, Frankrijk	100 %
Pro à Pro Distribution		
Nord S.A.S. (1)	Chalette S/L, Frankrijk	100 %
Pro à Pro Distribution		
Sud S.A.S. (1)	Montauban, Frankrijk	100 %
Puur N.V.	Halle, België	100 %

R.H.C. S.A.S. (1)	Boissy Saint Leger, Frankrijk	100 %
Roecol N.V.	Lokeren, België	50 %
Sodeger S.A.S. (1)	Château Gontier, Frankrijk	100 %
Solucious N.V.	Halle, België	100 %
Spar Retail N.V.	Ternat, België	100 %
Symeta N.V.	Halle, België	100 %
Transpro S.A.S. (1)	La Possession, Frankrijk	100 %
Transpro France S.A.S. (1)	Aiton (Savoie), Frankrijk	100 %
U.C.G.A. Unifrais S.A. (1)	Estillac, Frankrijk	99,12 %
Vaucamps N.V.	Halle, België	100 %
Vlevico N.V.	Halle, België	100 %
Walcodis S.A.	Ath, België	100 %
Waldico S.A.	Ath, België	100 %
WE Power N.V.	Halle, België	100 %

(1) Deze vennootschappen sluiten hun boekjaar af op 31/12 en worden dan ook op deze datum opgenomen in de geconsolideerde financiële staten.

8.34.3. Joint Ventures

Parkwind N.V. Leuven, België 60,13 %

8.34.4. Geassocieerde ondernemingen

Core S.C.R.L. (1) Brussel, België 25,00 %
Xenarjo C.V.B.A. (1) Mechelen, België 24,99 %

(1) Deze vennootschappen sluiten hun boekjaar af op 31/12 en worden dan ook op deze datum opgenomen in de geconsolideerde financiële staten. Het eerste boekjaar van Core S.C.R.L. sluit af op 31 december 2014.

8.34.5. Wijzigingen in de consolidatiekring

a. Nieuwe deelnemingen

Eind september 2013 heeft Colruyt Group, samen met het Italiaanse Conad, het Duitse REWE en het Zwitserse Coop, een nieuw strategisch Europees verbond opgericht onder de naam CORE S.C.R.L. Dit samenwerkingsakkoord komt in de plaats van Coopernic S.C.R.L. waarvan de werking op 31 december 2013 afliep. Bijgevolg werd deze deelneming in 2013/14 gedeconsolideerd. Aangezien Colruyt Group voor 25% deelneemt in het kapitaal van CORE S.C.R.L. wordt deze vennootschap volgens de vermogensmutatiemethode in de consolidatie opgenomen.

Tevens heeft Colruyt Group 2 winkels van de diepvriesketen O' Cool overgenomen en 1 winkel van de speelgoedketen Fun. Deze winkels zullen tot verschillende Colruyt Group winkelformules omgebouwd worden.

Op 30 december 2013 verwierf Colruyt Group de totaliteit van de aandelen van Immobilière Rutten S.A.

b. Fusies

Met ingang van 1 april 2013 fuseerden in België de vennootschappen Finco N.V. met Copimex N.V. en Colim N.V. met Distienen N.V. Op 30 september 2013 fuseerden de vennootschappen Collivery N.V. en Foodinvest N.V. onder de nieuwe naam Solucious N.V. Op 31 oktober fuseerden de vennootschappen Leis N.V. en Colim N.V.

In Frankrijk fuseerden de immobiliënvennootschappen Sama S.C.I., Des Buttes S.C.I., Atout Trefle S.C.I. en Jacodi S.C.I. met de vennootschap Immo Colruyt France S.A.S. Sodifrais S.A.S. fuseerde met Pro à Pro Distribution Nord. Deze fusies gebeurden met retroactief effect vanaf 1 januari 2013.

c. Nieuwe oprichtingen

Op 20 december 2013 werd in België de vennootschap Puur N.V. opgericht.

d. Andere wijzigingen

In België werden in december 2013 en maart 2014 de vereffeningen afgesloten van respectievelijk Bornem N.V. en W-Cycle N.V. In Frankrijk werden Super 10 S.A.R.L. (mei 2013) en Unifrais Distribution S.A.S (juni 2013) ontbonden en werd eind juni 2013 de vereffening afgesloten van Les Clauzures S.C.I.

8.35. Verkorte (niet-geconsolideerde) jaarrekening van Etn. Fr. Colruyt N.V., opgesteld volgens Belgische boekhoudnormen

De jaarrekening van Etn. Fr. Colruyt N.V. is hierna in verkorte vorm opgenomen.

Het jaarverslag, de jaarrekening Etn. Fr. Colruyt N.V. en het verslag van de commissaris, worden, conform art. 98 en art. 100 van het Wetboek van Vennootschappen, neergelegd bij de Nationale Bank van België. Op verzoek kan daar een afschrift van deze documenten worden bekomen.

Daarnaast kunnen deze documenten ook op aanvraag verkregen worden op de zetel van de vennootschap:

Etn. Fr. Colruyt N.V. – Edingensesteenweg 196, 1500 Halle
Tel. + 32 (2) 363 55 45

Internet: www.colruytgroup.com

E-mail: contact@colruytgroup.com

Verkorte balans Etn. Fr. Colruyt N.V.

	31.03.14	31.03.13
(In miljoen EUR)		
Vaste activa	4.045,0	3.773,6
II. Immateriële vaste activa	21,3	20,2
III. Materiële vaste activa	162,3	152,4
IV. Financiële vaste activa	3.861,4	3.601,0
Vlottende activa	1.169,5	1.159,9
V. Vorderingen op meer dan één jaar	0,2	0,1
VI. Voorraden en bestellingen in uitvoering	330,3	334,1
VII. Vorderingen op ten hoogste één jaar	338,8	331,0
VIII. Geldbeleggingen	297,4	263,4
IX. Liquide middelen	195,5	228,1
X. Overlopende rekeningen	7,3	3,2
Totaal activa	5.214,5	4.933,5
Eigen vermogen	1.299,8	1.286,0
I. Kapitaal	260,6	249,2
IV. Reserves	325,4	296,3
V. Overgedragen winst	713,8	740,5
Voorzieningen en uitgestelde belastingen	7,4	7,1
Schulden	3.907,3	3.640,4
VIII. Schulden op meer dan één jaar	2.647,7	2.412,8
IX. Schulden op ten hoogste één jaar	1.243,5	1.214,3
X. Overlopende rekeningen	16,1	13,3
Totaal passiva	5.214,5	4.933,5

Verkorte resultatenrekening Etn. Fr. Colruyt N.V.

	2013/14	2012/13
(in miljoen EUR)		
I. Bedrijfsopbrengsten	6.160,5	6.526,7
II. Bedrijfskosten	(5.809,8)	(5.581,9)
III. Bedrijfswinst	350,7	944,8
IV. Financiële opbrengsten	8,9	6,7
V. Financiële kosten	(102,4)	(88,4)
VI. Winst uit de gewone bedrijfsuitoefening, vóór belasting	257,2	863,1
VII. Uitzonderlijke opbrengsten	30,5	0,8
VIII. Uitzonderlijke kosten	(47,5)	(40,6)
IX. Winst van het boekjaar, vóór belasting	240,2	823,3
X. Belastingen op het resultaat	(75,2)	(100,1)
XI. Winst van het boekjaar	165,0	723,2
XII. Overboeking naar de belastingvrije reserves	(0,1)	(0,8)
XIII. Te bestemmen winst van het boekjaar	164,9	722,4

Winstverdeling Etn. Fr. Colruyt N.V.

De Raad van Bestuur zal aan de Algemene Vergadering der Aandeelhouders op 24 september 2014 voorstellen de winst van het boekjaar 2013/14 als volgt te verdelen:

	2013/14	2012/13
(in miljoen EUR)		
Te bestemmen winst van het boekjaar	164,9	722,4
Overgedragen winst van vorig boekjaar	740,5	200,4
Te bestemmen winstsaldo	905,4	922,8
Dotatie aan de wettelijke reserve	1,1	1,0
Toevoeging aan de overige reserves	25,8	11,9
Over te dragen resultaat	713,8	740,5
Dividend aan de aandeelhouders	155,8	156,6
Tantièmes	3,5	3,5
Overige schulden	5,4	9,3

Dividend aan de aandeelhouders

Deze post werd berekend op basis van de toestand inkoop eigen aandelen op 1 juni 2014 en houdt rekening met de aandelen gereserveerd voor uitkering van winstdeelneming in september 2014.

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, voorzieningen 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.

Brutowinstmarge

Brutowinst gedeeld door de omzet.

EBIT-marge

EBIT gedeeld door de omzet.

EBITDA

Earnings before interest, taxes, depreciation and amortisation, of bedrijfsresultaat (EBIT) plus afschrijvingen en (bijzondere) waardeverminderingen, ook als bedrijfscashflow gedefinieerd.

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 tijds-corrigerende factor.

GMS

'Grandes et moyennes surfaces' is een term die in Frankrijk gebruikt wordt voor winkeloppervlakten > 400m² (segment detailhandel), voor de activiteit 'leveringen aan zelfstandigen' (segment groothandel) en voor de Dats 24 tankstations (segment overige activiteiten).

Marktkapitalisatie

Slotkoers vermenigvuldigd met het aantal uitstaande aandelen op balansdatum.

Netto toegevoegde waarde

Bestaat uit de bruto toegevoegde waarde minus de afschrijvingen, bijzondere waardeverminderingen op vaste activa, voorzieningen en waardeverminderingen op vlottende activa.

Nettowinst

Winst van het boekjaar (na belastingen).

Nettowinstmarge

Nettowinst gedeeld door de omzet.

Omzet

Omzet omvat de verkoop van goederen en dienstverleningen aan onze eigen klanten, aangesloten klanten en groothandelsklanten, na aftrek van kortingen en tussenkomsten toegekend aan deze klanten.

RHD

'Restauration hors domicile', deze activiteit is een onderdeel van de foodservice in Frankrijk waar enerzijds geleverd wordt aan horeca (commerciële restauratie) en anderzijds aan collectiviteiten.

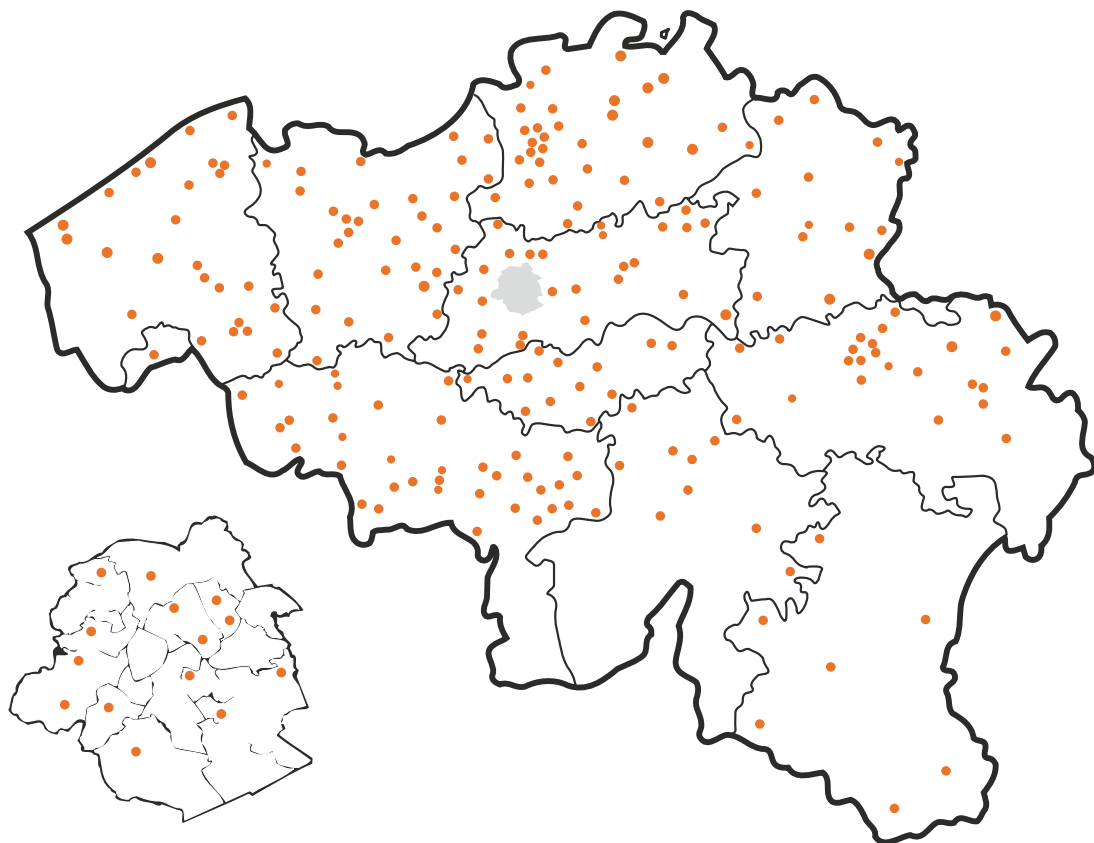
ROCE

Return on capital employed, of het bedrijfsresultaat (EBIT) na tax in verhouding tot het aangewend kapitaal.

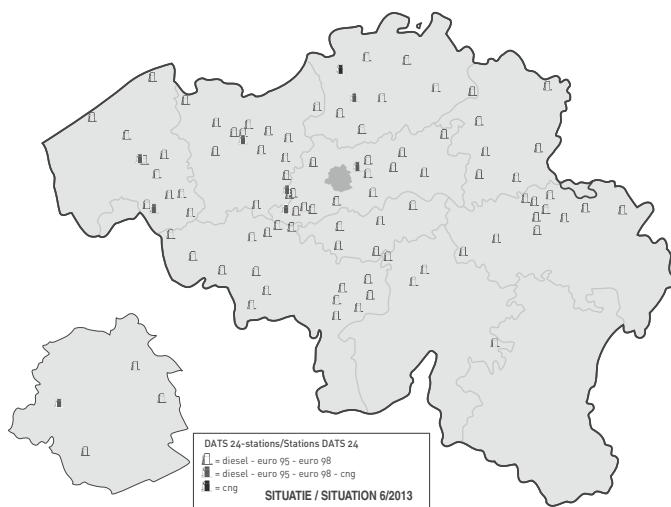
VTE

Voltijds equivalent; rekeneenheid waarmee de personeelssterkte wordt uitgedrukt door de contractuele arbeidsduur te delen door de voltijdse arbeidsduur.

colruyt  laagste prijzen

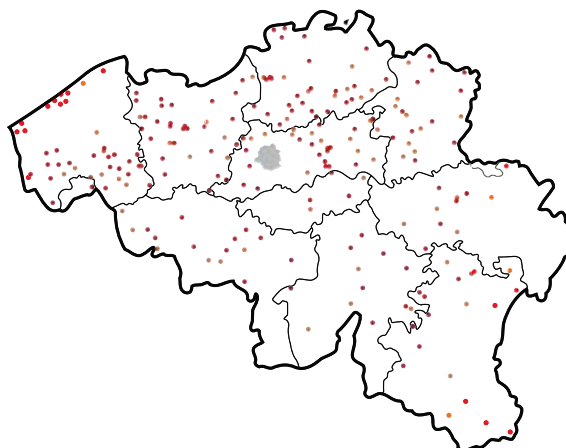


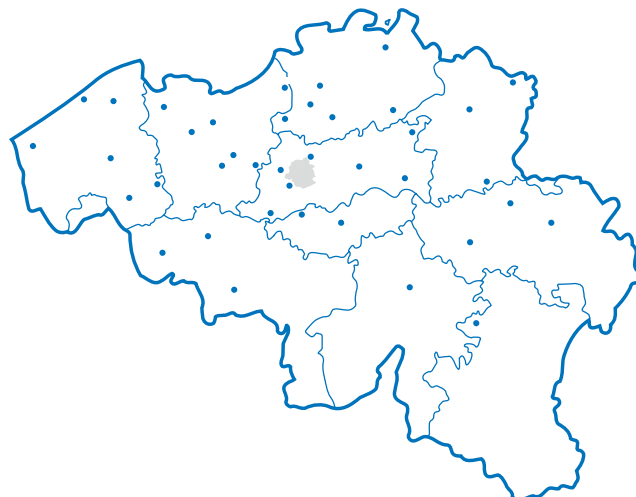
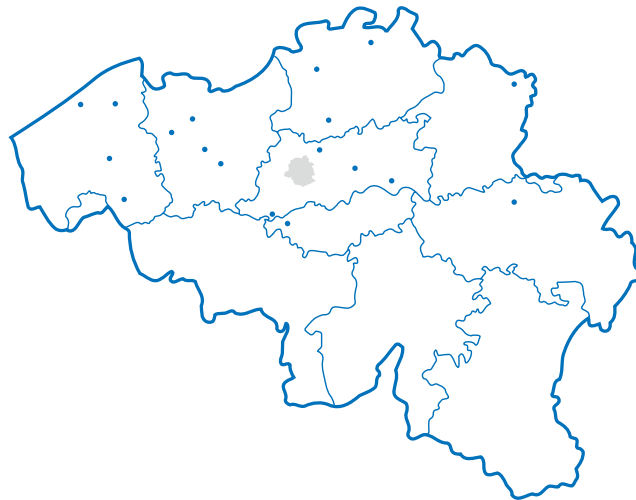
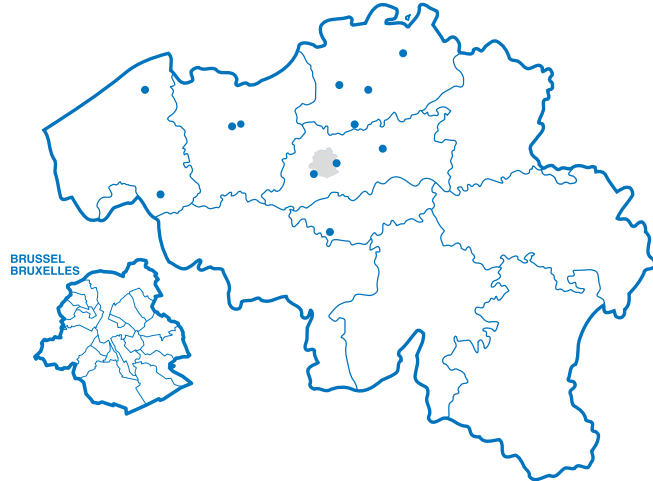
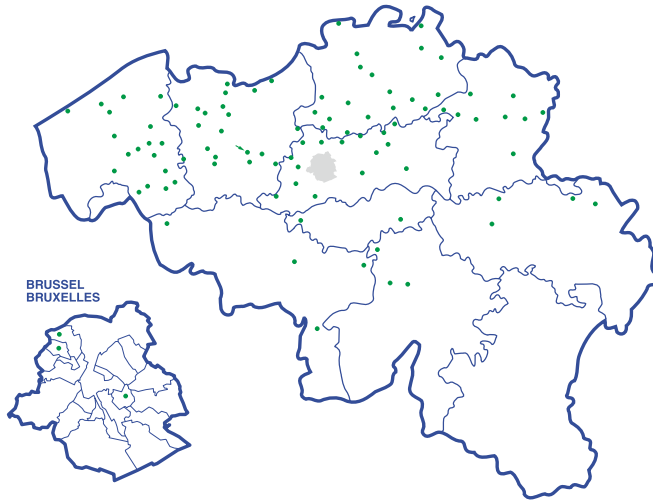
DATS 24

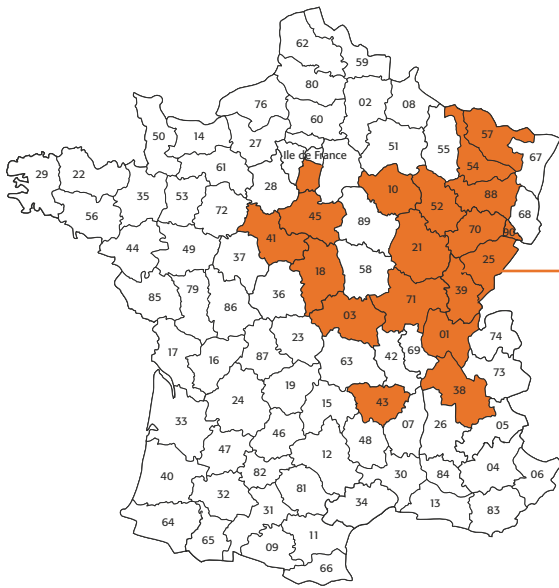


 **EUROSPAR** 

 **SPAR** 







- Entrepôts**
- activité Frais
- activité Sec
- ◐ activité Sec / Frais
- Plateformes**

[www.colruytgroup.com/
jaarverslag2014](http://www.colruytgroup.com/jaarverslag2014)



Verantwoordelijke uitgever:
Jean de Leu de Cecil • Colruyt Group Services N.V. • Edingensesteenweg 196 B-1500 Halle
Telefoon: +32 (2) 363 55 45
Ontwerp:
Premedia • Edingensesteenweg 249 B-1500 Halle

Enkel de Nederlandstalige versie van het jaarverslag is de officiële versie.
De Franstalige en de Engelstalige versies zijn vertalingen van de originele Nederlandstalige versie.