



# JAARVERSLAG

2017-2018





Halle, 14 juni 2018

BOEKJAAR 2017-2018

Jaarverslag voorgelegd door de Raad van Bestuur  
aan de Gewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders  
van 26 september 2018 en Verslag van de Commissaris

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





# Samen duurzaam meerwaarde creëren door waardengedreven vakmanschap in retail





*Tijdens de Colruyt Groupie Run liepen meer dan 1.500 collega's en hun familieleden zeven kilometer voor het goede doel. Dat leverde EUR 15.060 op voor bedrijfsfonds Collibri Foundation.*

## Intro

- 08 Woord van de Voorzitter
- 10 Beheersverslag
- 14 Kerncijfers
- 16 Activiteiten
- 18 Uitgelicht
- 20 1 jaar XTRA, 7 mijlpalen
- 21 Focus op innovatie

## Wie zijn we?

- 24 Colruyt Group, familie van bedrijven
- 26 Duurzaam ondernemen
- 31 Product
- 35 Leefmilieu
- 39 Mens

De intro is opgebouwd rond het beheersverslag van Colruyt Group (2017/18) dat is opgemaakt door de Raad van Bestuur van de vennootschap. De inhoud van corporate governance maakt integraal deel uit van het jaarverslag van de Raad van Bestuur op de enkelvoudige jaarrekening van de vennootschap over het boekjaar 2017/18.



## Activiteiten

- 44 Detailhandel
- 70 Groothandel
- 76 Foodservice
- 80 Overige activiteiten
- 87 Corporate activiteiten
- 98 Colruyt Group in cijfers

## Corporate governance

- 110 Bestuur, toezicht en directie
- 113 Deugdelijk / duurzaam bestuur en remuneratieverslag
- 125 Aandeelhouderschap - aandelen Colruyt

## Financieel verslag

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



# Intro

- 08 Woord van de Voorzitter
- 10 Beheersverslag
- 14 Kerncijfers
- 16 Activiteiten
- 18 Uitgelicht
- 20 1 jaar XTRA, 7 mijlpalen
- 21 Focus op innovatie



**JEF COLRUYT**

VOORZITTER VAN DE RAAD VAN BESTUUR VAN COLRUYT GROUP





# STAP VOOR STAP, VERDER OP DE INGESLAGEN WEG

Het boekjaar 2017/18 stond voor Colruyt Group in het teken van de bestendiging. Onze familie van bedrijven kon de gestage groei van de voorbije jaren doortrekken. Zo behaalden onze voedingswinkels Colruyt, OKay en Spar met 31,8% hun grootste marktaandeel ooit in België. Dankzij de expansie van onze activiteiten, de toename van het aantal klanten en de verkoopprijsinflatie zagen we onze vergelijkbare groepsomzet stijgen met 3,4% tot ruim EUR 9 miljard en sloten we het boekjaar af met een nettowinst van EUR 374 miljoen.

De groei van onze activiteiten en omzet werd mee gefaciliteerd door voortgezette **investeringen** in uitbreiding en renovatie van ons winkelpark. Daardoor konden we op het einde van het boekjaar 2017/18 beschikken over 687.000 m<sup>2</sup> verkoopoppervlakte in België, Frankrijk en Luxemburg. Ook bij bouw en renovatie staat **duurzaamheid centraal**: we openden onze allereerste fossiele-brandstovrije winkel en begonnen met de renovatie van de oudere winkels tot lage-energiegebouwen, een investering van EUR 35 miljoen tot 2029.

We bleven ook investeren in de verdere ontwikkeling van onze e-commerce en slimme combinaties van 'clicks & bricks', of online winkelen gekoppeld aan een wijdvertakt afhaalnetwerk met persoonlijke service. Zo spelen we in op de snel evoluerende wensen van de consument, die naast een correcte prijskwaliteitverhouding meer snelheid en gemak waardeert. Dat werkt, want onze online boodschappendienst Collect&Go kon zijn positie van Belgische marktleider in de online voedingsmarkt het voorbije boekjaar nog versterken.

Om in deze disruptieve (retail)wereld relevant te blijven voor onze klanten, zetten we ook in op **innovatie**. Zo investeren we fors in research en applicaties voor gepersonaliseerde voeding. Via ons verder ontwikkelde platform SmartWithFood bijvoorbeeld, vindt de consument vlot de producten die passen in zijn persoonlijk voedingspatroon. We verfijnen ook andere applicaties en tools die de klant toegang geven tot transparante, betrouwbare en relevante voedingsinformatie. Voorts blijven we met een vijftigtal bedrijven, universiteiten en onderzoeksinstituten actief in het Europese partnership EIT Food. Samen werken we aan duurzamere voedselketens en willen we iedereen in staat stellen om eenvoudig en goed geïnformeerd gezondere keuzes te maken.

Een andere manier om onze klanten nog beter van dienst te zijn, is met **voordelen op maat**. We blijven dan ook investeren in captatie, verwerking en analyse van data, en in de uitwisseling ervan tussen onze merken. Dat resulteert onder meer in een nog performantere gemeenschappelijke Xtra-klantenkaart. Daarmee bieden we de klant almaar meer comfort en konden onze winkelformules voor het eerst ook met succes een **gezamenlijke kortingsactie** organiseren.

Meer kwalitatieve data en nieuwe technologieën laten ons toe om meerwaarde te creëren voor **de mensen**. Ik denk aan onze recente app Apporto, die het makkelijker maakt om boodschappen te doen voor elkaar en zo voor meer verbinding zorgt. Onze data beheren we trouwens met het grootste respect voor de privacy, helemaal in lijn met de nieuwe Europese privacywetgeving (GDPR). In de ontwikkeling van onze Xtra-kaart hadden we daartoe al de eerste stappen gezet. Vandaag en in de toekomst blijven we ons engageren voor **eenvoud en transparantie**.

Het afgelopen boekjaar prijken thema's als dierenwelzijn en voedselveiligheid hoog op de maatschappelijke agenda. Op deze en tal van andere maatschappelijke domeinen blijven we aan de weg timmeren. Als schakel tussen producent en consument nemen we onze verantwoordelijkheid voor het **verduurzamen van de ketens**. Dat doen we het liefst stap voor stap, en in nauwe samenwerking met de andere schakels. Zo vergroten we immers het draagvlak van onze initiatieven en dus de kans om tot duurzame oplossingen te komen. Een kleine selectie uit onze realisaties vindt u hierna, terwijl onze rapportering rond niet-financiële informatie dit boekjaar voor het eerst in **een apart duurzaamheidsverslag** is opgenomen.

Ten slotte wil ik iedereen bedanken die bijdraagt aan de groei van Colruyt Group: klanten, leveranciers, partners en uiteraard onze ruim 29.000 medewerkers. Velen onder hen zijn betrokken in een tiental **ambitieuze transformatieprogramma's** die onze organisatie effectiever, efficiënter en toekomstgericht maken. Maar vooral: met hun inzet en enthousiasme zorgen zij ervoor dat we elke dag opnieuw duurzame meerwaarde creëren. En dat we vol vertrouwen en vastberaden kunnen voortgaan op de ingeslagen weg.

# BEHEERSVERSLAG

## 1. OVERZICHT BOEKJAAR 2017/18 - KERNCIJFERS EN KRACHTLIJNEN

(in miljoen EUR)	1/4/2017	1/4/2016 - 31/3/2017		Evolutie ten opzichte van vergelijkbare resultaten 2016/17 <sup>(3)</sup>
	- 31/3/2018	Gepubliceerde resultaten	Vergelijkbare resultaten <sup>(1)</sup>	
<b>Omzet</b>	<b>9.031</b>	<b>9.493</b>	<b>8.733</b>	<b>+ 3,4%</b>
<b>Brutowinst</b>	<b>2.350</b>	<b>2.415</b>	<b>2.257</b>	<b>+ 4,1%</b>
% van omzet	26,0%	25,4%	25,8%	
<b>Bedrijfscashflow (EBITDA)</b>	<b>734</b>	<b>744</b>	<b>697</b>	<b>+ 5,3%</b>
% van omzet	8,1%	7,8%	8,0%	
<b>Bedrijfsresultaat (EBIT)</b>	<b>488</b>	<b>493</b>	<b>467</b>	<b>+ 4,5%</b>
% van omzet	5,4%	5,2%	5,4%	
<b>Winst vóór belastingen</b>	<b>519</b>	<b>510</b>	<b>484</b>	
% van omzet	5,7%	5,4%	5,5%	
<b>Winst van het boekjaar</b>	<b>374</b>	<b>383</b>	<b>348</b>	
% van omzet	4,1%	4,0%	4,0%	
<b>Winst per aandeel (in EUR) <sup>(2)</sup></b>	<b>2,60</b>	<b>2,60</b>	<b>2,36</b>	

(1) De verkoop van de Franse foodservice business Pro à Pro werd op 1 februari 2017 gefinaliseerd. Om de vergelijkbaarheid met het vorige boekjaar te bevorderen, worden de kerncijfers van boekjaar 2016/17 ook exclusief alle resultaten met betrekking tot Pro à Pro gepresenteerd ('vergelijkbare resultaten'). Voor meer informatie hieromtrent verwijzen we naar het Colruyt Group persbericht van 20 juni 2017.

(2) Het gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen bedroeg 143.361.535 in boekjaar 2017/18 versus 146.729.840 in boekjaar 2016/17.

(3) De kerncijfers 'winst vóór belastingen', 'winst van het boekjaar' en 'winst per aandeel' van 2017/18 zijn niet vergelijkbaar met de 'vergelijkbare resultaten' van boekjaar 2016/17, omwille van éénmalige resultaten in boekjaar 2017/18.

Zoals gemeld in het persbericht van 1 februari 2017 werd de verkoop van de Franse foodservice business ('Pro à Pro') op die datum gefinaliseerd. Het boekjaar 2017/18 bevat bijgevolg geen resultaten van Pro à Pro. De gepubliceerde cijfers van boekjaar 2016/17 bevatten dertien maanden resultaten van Pro à Pro, evenals het nettoresultaat ten gevolge van de verkoop van Pro à Pro. Om de vergelijkbaarheid met het vorige boekjaar te bevorderen, worden de kerncijfers van 2016/17 ook exclusief alle resultaten met betrekking tot Pro à Pro gepresenteerd ('vergelijkbare resultaten'). De toelichtingen in de krachtlijnen en in het beheersverslag zijn gebaseerd op deze vergelijkbare resultaten.

- Omzet van Colruyt Group groeit met 3,4% tot meer dan EUR 9,0 miljard.
- Marktaandeel in België stijgt tot 31,8% in boekjaar 2017/18 (31,7% in 2016/17).
- De winkelformule Colruyt maakt zijn laagsteprijnsbelofte dagelijks waar.
- Brutowinstmarge stijgt van 25,8% tot 26,0% over het gehele jaar.
- Investerings in de langetermijn-

strategie worden onverminderd verdergezet. Efficiëntie, kwaliteit, innovatie en duurzaamheid blijven voorop staan.

- Investerings in het winkelpark, in de productie en in de logistieke infrastructuur resulteren in hogere afschrijvingen.
- Bedrijfsresultaat (EBIT) blijft op het niveau van vorig jaar (5,4% van omzet).
- Resultaat uit deelnemingen stijgt met EUR 17 miljoen, voornamelijk ten gevolge van eenmalige effecten bij Parkwind groep.
- De hervorming van de Belgische vennootschapsbelastingen heeft een eenmalige positieve impact van EUR 6 miljoen op de winstbelastingen.
- De nettowinst van 2017/18 bedraagt EUR 374 miljoen (4,1% van omzet). De nettowinst exclusief eenmalige effecten bedraagt EUR 351 miljoen en is in lijn met vorig jaar (EUR 348 miljoen).
- Investerings in materiële en immateriële vaste activa bedragen EUR 392 miljoen.
- Daling van de netto geldmiddelen en kasequivalenten tot EUR 87 miljoen, voornamelijk door de investeringen en de inkoop van eigen aandelen.

- Op 31 maart 2018 telt Colruyt Group 27.795 medewerkers (voltijdse equivalenten), een toename met 162 voltijdse equivalenten ten opzichte van vorig jaareinde.

## 2. GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

De **omzet** van Colruyt Group steeg met 3,4% tot meer dan EUR 9,0 miljard. Exclusief brandstoffen bedroeg de omzetgroei 2,8%. Verkooprijnsinflatie, uitbreiding van de verkoopoppervlakte en organische groei verklaren de omzetstijging ten opzichte van vorig jaar. Alle winkelformules leverden een positieve bijdrage tot de omzetgroei.

Het marktaandeel van Colruyt Laagste Prijzen, OKay en Spar in België groeide van 31,7% vorig jaar tot 31,8% in boekjaar 2017/18.

De **brutowinstmarge** bedroeg 26,0% van de omzet (25,8% in 2016/17). De margedaling van de eerste jaarhelft werd volledig geneutraliseerd in de tweede



jaarhelft. In het eerste semester van 2017/18 daalde de marge door toegenomen prijs- en promodruk en door meer promoacties. In de tweede jaarhelft was de Belgische retailmarkt minder concurrentieel dan vorig jaar. Operationele verbeteringen hadden eveneens een positieve impact op de brutowinstmarge in de tweede jaarhelft.

De operationele kosten zijn onder controle. In boekjaar 2017/18 heeft Colruyt Group zijn aandacht voor kostencontrole verder aangescherpt. Tezelfdertijd bleef de groep onverminderd investeren in haar langetermijnstrategie en veranderingsprojecten, evenals in haar medewerkers en in haar distributienetwerk. Efficiëntie, kwaliteit, innovatie en duurzaamheid blijven kernwoorden binnen de groep. De netto operationele kosten evolueerden nagenoeg in lijn met de omzet.

De **EBITDA-marge** bedroeg 8,1% versus 8,0% in boekjaar 2016/17. De stijging is voornamelijk toe te schrijven aan de hogere brutowinstmarge.

Investerings in het winkelpark en de logistieke infrastructuur resulteerden in een toename van de afschrijvingen met EUR 13 miljoen tot EUR 238 miljoen.

Het **bedrijfsresultaat (EBIT)** steeg met EUR 21 miljoen tot EUR 488 miljoen. De EBIT-marge bleef op het niveau van vorig jaar (5,4% van de omzet).

Op de participatie in Parkwind groep werden hogere eenmalige resultaten gerealiseerd dan vorig jaar (EUR 17 miljoen versus EUR 7 miljoen in 2016/17). Exclusief deze eenmalige resultaten steeg het resultaat uit deelnemingen met EUR 7 miljoen.

De effectieve belastingvoet steeg tot 29,6%, mede door de verdere daling van de notionele intrestaftrek in België. Boekjaar 2017/18 omvat een eenmalig positief effect van de hervorming van de vennootschapsbelasting in België (EUR 6 miljoen).

De **winst van het boekjaar** bedroeg EUR 374 miljoen (4,1% van de omzet). De stijging met EUR 26 miljoen is voornamelijk toe te schrijven aan het hogere bedrijfsresultaat, de toegenomen

resultaten uit deelnemingen en het eenmalig positief taxeffect.

De **winst van het boekjaar exclusief eenmalige effecten** bedroeg EUR 351 miljoen en was in lijn met de vergelijkbare winst van vorig jaar (EUR 348 miljoen).

### 3. WINST- EN VERLIESREKENING PER SEGMENT

#### 3.1. Detailhandel (retail)

De omzet van de detailhandelsactiviteit steeg met 3,1% tot EUR 7.460 miljoen. Retail vertegenwoordigde 82,6% van de geconsolideerde omzet.

De Belgische retailmarkt kende een hogere prijs- en promocompetitiviteit tijdens de eerste jaarhelft van 2017/18. In de tweede jaarhelft was de Belgische retailmarkt minder concurrentieel dan vorig jaar. Het aandeel van de huismerken is toegenomen, mede door verdere prijsverhogingen bij de nationale merken. Het negatieve effect van grensaankopen neemt verder toe sinds de invoering van de accijnsverhoging op alcoholische dranken twee jaar geleden.

De omzetgroei van **Colruyt in België en Luxemburg** bedroeg 2,0% door de instroom van nieuwe klanten en verkoopprijsinflatie. Een sterk eindejaar en een positief kalendereffect (+ 0,3%) droegen eveneens bij tot de omzetgroei. Colruyt bleef in 2017/18 focussen op winkeluitbreidingen en -vernieuwingen. Dit boekjaar werden zestien winkels volledig vernieuwd en omgebouwd, en 42 winkels kregen de 'look & feel' van het vernieuwde winkelconcept. Colruyt Laagste Prijzen maakt dagelijks haar merkbefoorte waar door voor elk artikel op elk moment de laagste prijs te garanderen. Prijsverlagingen én promoties van concurrenten worden onmiddellijk in de verkoopprijzen verrekend. Colruyt blijft de goedkoopste supermarkt in België, wat ook dit jaar bevestigd werd door verbruikersorganisaties en de vakpers.

**OKay, Bio-Planet en Cru** realiseerden een gezamenlijke omzetgroei van meer dan 7%. Winkelopeningen, nieuwe klanten en verkoopprijsinflatie verklaren de omzetsijging. Dit boekjaar openden zes OKay- en drie Bio-Planet-winkels de

deuren. Het vernieuwde winkelconcept van OKay wordt door de klant geapprecieerd en zal geleidelijk uitgerold worden. De komende jaren voorziet OKay gemiddeld zes openingen per jaar. Bio-Planet blijft de voortrekker van de groep op vlak van biologische producten, duurzaamheid en gezonde voeding. Omzetgroei en rentabilisering waren dit jaar prioritair voor de drie Cru-belevingsmarkten.

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

De omzet van **Colruyt in Frankrijk** groeide met 9,3%. Exclusief brandstoffen bedroeg de omzetgroei 7,8%, voornamelijk dankzij organische groei. De Franse retailmarkt kende een licht deflatoir klimaat in 2017, niettegenstaande een beginnend inflatie-effect in het najaar. De klanten waarderen het kwalitatieve assortiment, het nieuwe winkelconcept, de merkbefoorte 'Tout simplement l'essentiel' en de scherpe prijzen van de Franse Colruyt-winkels. In 2017 werden vier nieuwe winkels geopend.

De gezamenlijke winkelomzet van **Dreamland en Dreambaby** was 3,6% hoger dan vorig jaar. De omzetgroei is het gevolg van een positief kalendereffect en goed weer in het voorjaar. De groei werd nog deels getemperd door de verdere verschuiving naar online verkopen. Dreambaby opende dit boekjaar twee nieuwe winkels. Begin 2018 heeft de familie- en seizoenswinkel Dreamland alle Belgische winkels omgebouwd om het nieuwe productassortiment nog meer in de kijker te plaatsen. In april 2018 heeft Colruyt Group de intentie tot sluiting van haar twee Franse Dreamland-winkels aangekondigd.

Colruyt Group investeert onverminderd in zijn **online winkelconcepten** en digitale toepassingen. Door deze investeringen in e-commerce en dankzij het vertrouwen van de klant is de online omzet gegroeid tot EUR 370 miljoen in 2017/18. Online vertegenwoordigde meer dan 5% van de retailomzet exclusief brandstoffen.



De omzet werd vooral gerealiseerd door Collect&Go, de online boodschappen-dienst van de groep. Het klantenbestand steeg dankzij het uitgebreide afhaal-netwerk, de betrouwbare dienstverlening, de kwalitatieve verse producten en de vriendelijke medewerkers van Collect&Go. Collect&Go is marktleider in de online voedingsmarkt in België.

Begin 2017 werd de app SmartWithFood gelanceerd om de consument te ondersteunen bij het maken van keuzes die passen bij zijn persoonlijk voedingsprofiel, rekening houdend met individuele voorkeuren en intoleranties.

Tijdens het boekjaar werden ook nieuwe functionaliteiten toegevoegd aan de app MyColruyt, om winkelen nog makkelijker te maken voor de klant.

**Xtra**, de gemeenschappelijke klantenkaart van Colruyt Group, werd succesvol gelanceerd in april 2017. Meer dan 4,2 miljoen klanten maken intussen actief gebruik van de kaart of de app. Dankzij Xtra genieten klanten automatisch en onmiddellijk alle voordelen bij tien winkelformules en webshops van de groep. Klanten kunnen hun interactie met Colruyt Group en hun eigen voorkeuren op een transparante manier beheren. In mei 2018 werd een betaal-functie toegevoegd aan de Xtra-kaart en -app, waardoor afrekenen aan de kassa nog sneller en makkelijker wordt.

### 3.2 Groothandel en Foodservice

De omzet van het segment groothandel en foodservice groeide in 2017/18 tot EUR 927 miljoen, een toename met 1,6% ten opzichte van de vergelijkbare omzet van 2016/17. Deze activiteiten vertegenwoordigden 10,3% van de geconsolideerde omzet in 2017/18.

De **groothandelsomzet** is met 1,4% gestegen tot EUR 782 miljoen. Deze omzet bevat de leveringen aan zelfstandigen in België (Retail Partners Colruyt Group) en Frankrijk (Coccinelle, Coccimarket en Panier Sympa). Retail Partners Colruyt Group is medelicensehouder van het Spar-merk in België. Daarnaast staat het in voor de aankoop van goederen en voor de levering van logistieke diensten aan Alvo, de zelfstandige Mini Markets en kleinere zelfstandige winkeliers. Het nieuwe Spar-winkelconcept, dat

gebaseerd is op de waardengedreven klantgerichte samenwerking met de zelfstandige Spar-ondernemers, werd verder uitgerold in 2017/18. De vernieuwde winkels realiseren een meer dan gemiddelde omzetgroei, evenals een rentabiliteit die tot de beste van de markt behoort.

De Belgische **foodservice** business Solucious en exportactiviteit Colex behielden een gezamenlijke omzetgroei van 2,1%. Solucious kon ook dit boekjaar nieuwe klanten aantrekken, vooral in de segmenten horeca en sociale restauratie. De groei van Solucious werd afgeremd door de schaarste aan bezorgers op de Belgische arbeidsmarkt. De sterktes van Solucious blijven het gebruiksgemak, de persoonlijke service, de betrouwbare leveringen en de transparante en scherpe prijzen. Colex kon zijn omzet in exportactiviteiten handhaven in een sterk volatiele markt.

### 3.3 Overige activiteiten

De omzet steeg met 9,0% tot EUR 644 miljoen en vertegenwoordigde dit jaar 7,1% van de geconsolideerde omzet.

Dit segment bevat voornamelijk de omzet van de brandstofstations **DATS 24** in België. De omzet van DATS 24 groeide in 2017/18 door uitbreiding van het netwerk, volumetoenames in bestaande stations en hogere brandstofprijzen. DATS 24 blijft zich onderscheiden met zijn ecologisch duurzaam beleid. Het CNG-netwerk in België werd met acht stations uitgebreid tot 55 op jaareinde. CNG (Compressed Natural Gas) is voordeliger en ecologischer dan conventionele brandstoffen en heeft een lagere impact op milieu en gezondheid. DATS 24 installeerde ook 41 elektrische laadpalen nabij Colruyt Group-winkels.

Colruyt Group wil steeds meer in zijn eigen energiebehoefte voorzien. **Eoly**, de groene-energieproducent van de groep, blijft dan ook onverminderd investeren in duurzame-energieprojecten. Twee nieuwe windturbines werden in 2017/18 operationeel en de energieproductie via windturbines, zonnepanelen en warmtekrachtkoppeling zal ook in de toekomst verder worden uitgebreid. Als betrouwbare en transparante leverancier van duurzame energie richt Eoly zich intussen ook op de externe markt.

Eoly streeft ook naar een duurzame relatie met de omwonenden van de windparken. Begin 2017 werd een participatiemodel opgestart, **Eoly Coöperatie**, dat omwonenden van windturbines de mogelijkheid biedt mede-eigenaar te worden van een windturbine en mee te genieten van de opbrengsten hiervan. De eerste windturbine van Eoly Coöperatie werd in boekjaar 2017/18 operationeel.

## 4. BALANS

De netto boekwaarde van de **materiële en immateriële vaste activa** is met EUR 139 miljoen gestegen tot EUR 2.314 miljoen. De toename is voornamelijk het netto-effect van nieuwe investeringen (EUR 392 miljoen) en afschrijvingen (EUR 238 miljoen). De groep investeerde in 2017/18 onder meer in haar winkelnetwerk en logistieke infrastructuur, in de modernisering van haar productieafdelingen en in veranderingsprogramma's.

De toename van de **financiële vaste activa** wordt onder meer verklaard door het minderheidsbelang dat Colruyt Group in december 2017 heeft verworven in **Newpharma**, de grootste Belgische online aanbieder van parafarmacie- en voorschrijfvrije producten. De investering past in de ambitie van de groep om tegemoet te komen aan de behoeften van de consument in al zijn levensfasen, en dit via gepaste winkelconcepten waaronder ook online concepten.

De **netto geldmiddelen en kas-equivalenten** bedroegen EUR 87 miljoen (na aftrek van EUR 125 miljoen 'straight loans'). De daling met EUR 436 miljoen ten opzichte van het vorige jaareinde is voornamelijk toe te schrijven aan de investeringen van het boekjaar en aan de inkoop van eigen aandelen (EUR 329 miljoen in 2017/18).

## 5. EIGEN AANDELEN

Op 31 maart 2018 had Colruyt Group in totaal 11.688.496 eigen aandelen in bezit (7,8% van het totale aantal uitgegeven aandelen). Tijdens de eerste jaarhelft van 2017/18 werden 823.256 eigen aandelen ingekocht. In de tweede jaarhelft van 2017/18 werden 6.596.931



eigen aandelen ingekocht binnen het programma voor inkoop van eigen aandelen waartoe de Raad van Bestuur eind september 2017 besliste.

De Raad van Bestuur van Colruyt Group heeft op 27 september 2017 beslist te starten met een **programma voor inkoop van eigen aandelen**. Onder dit programma koopt Colruyt Group eigen aandelen in ten belope van een maximaal bedrag van EUR 350 miljoen. Het inkoopprogramma is op 2 oktober 2017 gestart en heeft een looptijd van maximum twee jaar. Het doel van het inkoopprogramma is de beschikbare geldmiddelen van de vennootschap te reduceren en het kapitaal te verminderen, door aandelen die via het inkoopprogramma worden verworven, gedeeltelijk of geheel te vernietigen. De inkopen gebeuren conform de geldende wetten en regelgevingen en kaderen binnen het mandaat verleend door de Buitengewone Algemene Vergadering van 14 oktober 2014. Het programma wordt uitgevoerd door een onafhankelijke tussenpersoon met een discretionair mandaat, waardoor de inkopen zowel in open als in gesloten periodes kunnen plaatsvinden zonder enige tussenkomst van Colruyt Group. Sinds de start van het inkoopprogramma werden 7.458.287 eigen aandelen ingekocht, waarvan 861.356 na 31 maart 2018. Van het maximaal voorziene bedrag van het programma werd tot en met 13 juni 2018 reeds EUR 331 miljoen aangewend.

Op 13 juni 2018 had Colruyt Group bijgevolg 12.549.852 eigen aandelen in bezit (8,4% van het totaal aantal uitgegeven aandelen).

## 6. GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

Er zijn geen belangrijke gebeurtenissen na balansdatum.

## 7. NIEUWE REGELGEVING VOOR DE BESCHERMING VAN PERSOONS-GEGEVENS (GDPR)

Op 25 mei 2018 is de nieuwe Europese regelgeving voor de bescherming van persoonsgegevens (General Data Protection Regulation of GDPR) van kracht gegaan. Colruyt Group heeft zich

intensief voorbereid op de inwerking-treding van deze nieuwe regelgeving. Dankzij de Xtra-kaart, die in april 2017 werd gelanceerd, kunnen klanten hun interactie met Colruyt Group op een transparante manier beheren. Colruyt Group behandelt klant- en persoonsgegevens steeds als strikt vertrouwelijke informatie. Data worden nooit verkocht aan derden.

## 8. VOORUITZICHTEN

Colruyt Group verwacht dat de retailmarkt in boekjaar 2018/19 competitief zal blijven. De groep voorziet op korte termijn geen significante herneming van het economische klimaat voor de consument in België. In Frankrijk verwacht de groep een lichte inflatie en een verdere positieve evolutie van het consumentenvertrouwen.

Colruyt Group zal zijn langetermijnstrategie consistent blijven uitvoeren. De

groep zal haar langetermijninvesteringen in medewerkers, efficiëntie, innovatie, duurzaamheid en veranderingsprojecten onverminderd voortzetten. Tezelfdertijd zal de groep haar aangescherpte aandacht voor kostencontrole behouden. Colruyt Laagste Prijzen zal zijn laagste-prijzenstrategie consistent uitvoeren en garandeert zijn klanten de laagste prijs voor elk artikel, op elk moment.

Op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 26 september 2018 zal Colruyt Group de jaarvooruitzichten voor het boekjaar 2018/19 verder toelichten.

## 9. DIVIDEND

De Raad van Bestuur zal een bruto-dividend van EUR 1,22 per aandeel voorstellen aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Dit bedrag is het resultaat van een consistente toepassing van de dividend pay-out politiek.

## 10. SEGMENTINFORMATIE

(in miljoen EUR)	Omzet	EBITDA	EBIT
<b>I. DETAILHANDEL (RETAIL) <sup>(1)</sup></b>	<b>7.551</b>	<b>635</b>	<b>448</b>
Detailhandel Food			
- Colruyt België en Luxemburg <sup>(2)</sup>	5.828		
- OKay, Bio-Planet en Cru <sup>(3)</sup>	908		
- Colruyt Frankrijk en DATS 24 Frankrijk	468		
Detailhandel Non-food			
- Dreamland (België en Frankrijk) en Dreambaby	255		
Transacties met andere operationele segmenten	91		
<b>II. GROOTHANDEL EN FOODSERVICE <sup>(1)</sup></b>	<b>933</b>	<b>45</b>	<b>30</b>
- Groothandel	782		
- Foodservice	145		
- Transacties met andere operationele segmenten	6		
<b>III. OVERIGE ACTIVITEITEN <sup>(1)</sup></b>	<b>690</b>	<b>23</b>	<b>12</b>
- DATS 24 België	638		
- Printing & document management solutions	6		
- Transacties met andere operationele segmenten	46		
<b>IV. ELIMINATIES TUSSEN OPERATIONELE SEGMENTEN</b>	<b>(143)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>V. CORPORATE (niet toegewezen)</b>	<b>0</b>	<b>31</b>	<b>(2)</b>
<b>TOTAAL COLRUYT GROUP GECONSOLIDEERD</b>	<b>9.031</b>	<b>734</b>	<b>488</b>

(1) Inclusief transacties met andere operationele segmenten.

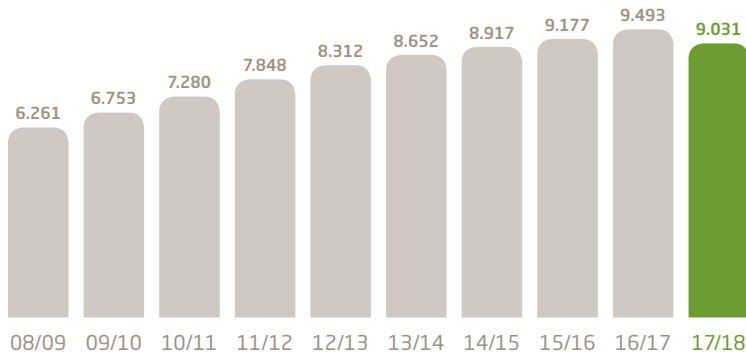
(2) Inclusief de omzet van de webshops Collect&Go, Bio-Planet, Collishop, Dreamland en Dreambaby gerealiseerd door de Colruyt-winkels.

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

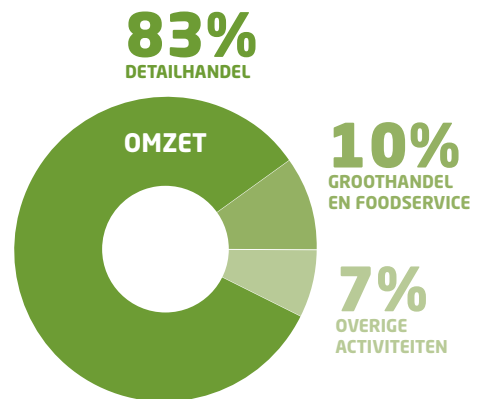


# KERNCIJFERS

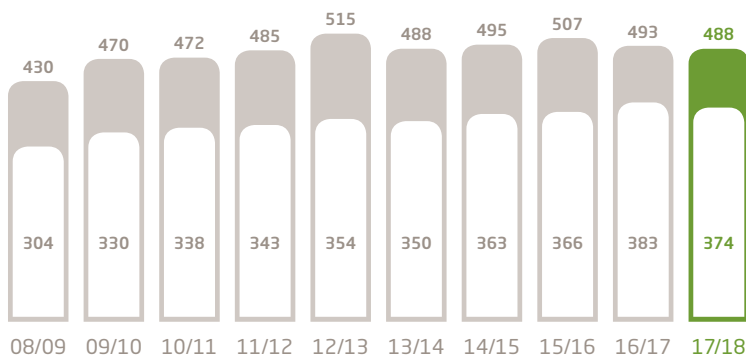
Omzet van Colruyt Group (in miljoen EUR)



Vanaf boekjaar 2017/18 zijn alle resultaten exclusief de Franse foodservice business Pro à Pro.

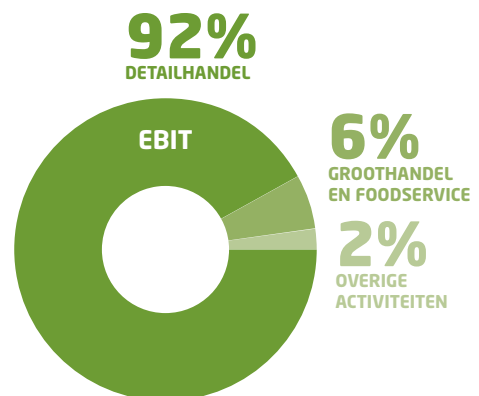


Resultaten van Colruyt Group (in miljoen EUR)

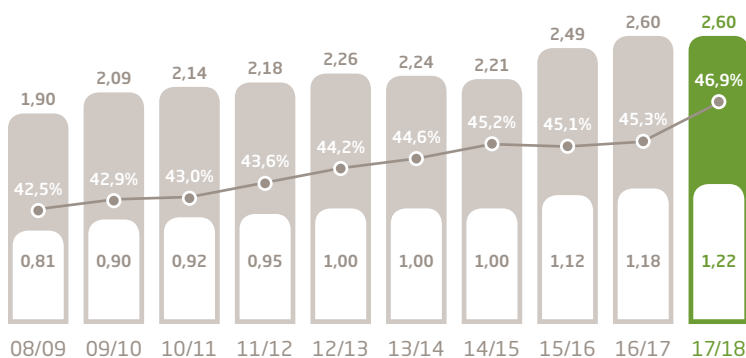


● EBIT ○ Winst van het boekjaar

Vanaf boekjaar 2017/18 zijn alle resultaten exclusief de Franse foodservice business Pro à Pro.



Winst en brutodividend per aandeel (in EUR)



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

**18**  
WINKEL-  
OPENINGEN



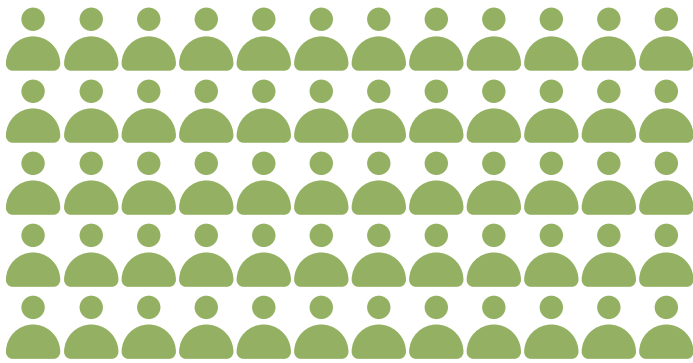
**553**  
EIGEN WINKELS

**581**  
ZELFSTANDIGE  
ONDERNEMERS IN BELGIË  
EN GEAFFILIEERDE  
WINKELS IN FRANKRIJK



**687.000 M<sup>2</sup>**  
WINKELOPPERVLAKTE  
VAN EIGEN WINKELS

**392**  
MILJOEN EURO  
INVESTERINGEN



**29.388**  
MEDEWERKERS

**31,8%**  
MARKTAANDEEL  
VAN COLRUYT,  
OKAY EN SPAR  
IN BELGIË



**264** COLLECT&GO-  
AFHAALPUNTEN  
IN BELGIË, LUXEMBURG  
EN FRANKRIJK

**48,4%**

VAN DE IN BELGIË GEGENEREERDE  
TOEGEVOEGDE WAARDE GAAT VIA  
DE OVERHEID NAAR DE GEMEENSCHAP



# ACTIVITEITEN

De operationele activiteiten van Colruyt Group zijn onder te verdelen in detailhandel, groothandel, foodservice, overige activiteiten en 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 en Eoly worden geaggregeerd onder 'overige activiteiten'.





**BIO-planet** **CRU**

**ColliShop**

**PARTICIPATIES**

**ZEB** **My!Underwear24**  
— ONDERGOED EN MEER —

**PointCarre**

**THE FASHION STORE** **newpharma**

**FOR STARS**

**BELGIË FOODSERVICE**

**Solucious**  
a taste for solutions

**BELGIË EXPORT**

**COLEX**  
You order. We make sure.

**EOLY**  
COLRUYTGROUP ENERGY

**PARTICIPATIES**

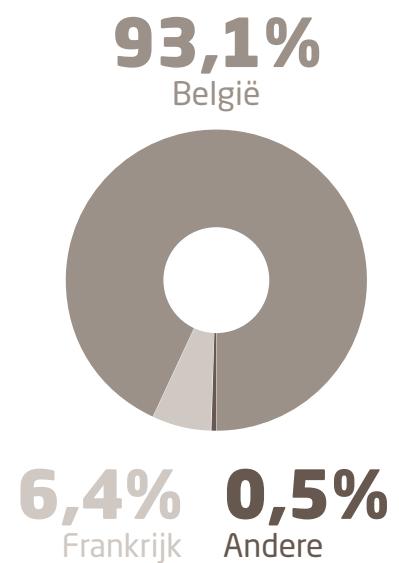
**PARK WIND**  
360° offshore wind energy

### Geografische opdeling

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

- België: alle activiteiten
  - Luxemburg: detailhandel en herverzekeringsmaatschappij
  - Frankrijk: detailhandel, groothandel en DATS 24
  - India: eigen informatica-afdeling
  - Hongkong: eigen aankoopondersteuning
- De lijst van alle in de consolidatie opgenomen vennootschappen is terug te vinden in toelichting 34.2 van het financiële deel.

### Omzet volgens geografische opdeling



### Corporate activiteiten

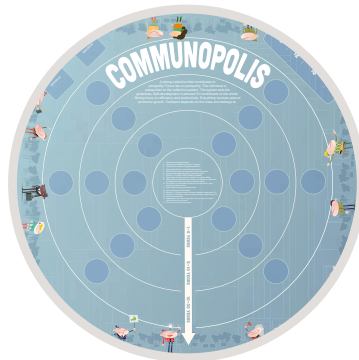
De corporate activiteiten omvatten alle ondersteunende diensten, waaronder Technics, Real Estate & Energy, Business Processes & Systems, Finance, People & Organization, Colruyt Group Academy, Corporate Marketing, Customer Communication & Experiences, In Contact en Colibri Foundation.

# UITGELICHT



Colruyt Group ontwikkelt twee nieuwe appelsoorten samen met appelteilers

Blz. 32



Lancering van 'Mobility is a Serious Game'

Blz. 37



Eerste fossiele-brandstofvrije OKay-winkel opent de deuren

Blz. 36

04

05

06

07

08

09

## 2017

Colruyt Group test rechtstreekse samenwerking met lokale aardappelteilers

Blz. 32

Digitaal platform 'Productzoeker' helpt klanten bij bewuste voedingskeuzes

Blz. 41

Collishop, Dreamland en Dreambaby openen allereerste Outlet

Blz. 63





Colruyt Group prefinanciert oogst van 2.200 koffieboeren uit Noord-Kivu  
Blz. 31



Eerste echte groepskorting voor klanten met Xtra-kaart  
Blz. 20



Boodschappen doen voor elkaar met peer-to-peer platform Apporto  
Blz. 40

# 2018

10

Collibri Foundation brengt jongeren uit verschillende windstreken samen in Halle  
Blz. 39

11

12

Buurtsupermarkt OKay viert 20-jarig bestaan  
Blz. 54

01

02

Colruyt bereikt meer dan 2.000 gezinnen met sociaal project 'Aan tafel in 1-2-3 euro'  
Blz. 39

03



# 1 jaar XTRA, 7 mijlpalen



# XTRA

*In het voorjaar van 2017 lanceerden we een nieuwe, gemeenschappelijke klantenkaart voor negen winkels en webshops. Nu, een jaar later, heeft die zijn waarde meer dan bewezen. Xtra biedt intussen nog meer mogelijkheden. En daar stopt het verhaal niet. Ook de komende jaren blijven we Xtra verder ontwikkelen om het onze klanten nog makkelijker te maken.*

## 4 april 2017

Meer dan 3,7 miljoen klanten krijgen hun Xtra-kaart in de bus.

## 11 september 2017

De Xtra-app is nu ook beschikbaar op smartwatches.



## 2 november 2017

Bij DATS 24 tanken klanten voortaan ook met Xtra.



## Eindejaar, eerste gezamenlijke actie met XTRA

Negen winkels en webshops deden mee aan de eerste gezamenlijke kortingsactie met de Xtra-kaart. De actie werd breed gecommuniceerd via een nationale perscampagne, e-mails, Facebook, folders ...

## 7 mei 2018

Colruyt Group Academy sluit zich aan. Op de website reserveren klanten voortaan ook voor een workshop met hun Xtra-login. Ze kunnen nu met Xtra terecht in tien winkels en webshops.



## 22 mei 2018

Klanten kunnen met hun Xtra-kaart betalen in alle winkels van Colruyt Group.



## Vandaag

4,2 miljoen mensen hebben een Xtra-kaart, een half miljoen mensen gebruikt de app.

## XTRA, uitstekende voorbereiding op GDPR

Sinds 25 mei 2018 is de General Data Protection Regulation (GDPR) in voege in de Europese Unie. Intussen zijn al onze processen volledig GDPR-conform. Dankzij Xtra legden we al een jaar op voorhand de basis. De klant beheert zelf al zijn gegevens en voorkeuren op zijn online profiel. Hij kan er ook aangeven welke nieuwsbrieven en folders hij wil ontvangen. Daardoor benaderen we klanten alleen met communicaties waarvan we zeker zijn dat ze die willen. Persoonlijke data dienen enkel om nog beter in te spelen op de wensen van onze klanten: we verfijnen ons aanbod, bieden promoties op maat aan en openen nieuwe winkels bij hen in de buurt.



## Focus op innovatie

*De maatschappij verandert en onze klanten veranderen mee. Nieuwe gezinsvormen, technologische snuffjes, multiculturaliteit, voedingsintoleranties, vergrijzing: het heeft een impact op hoe en waar mensen winkelen. Technologie creëert bovendien de verwachting dat alles snel, gepersonaliseerd en goedkoop is. En tegelijk zoeken klanten naar authenticiteit en meerwaarde. Ze willen weten waar hun producten vandaan komen, wat erin zit en of ze duurzaam geproduceerd zijn.*

Dat geeft ons als retailer een unieke kans om te innoveren. Als laatste schakel in de keten hebben we een bijzondere plaats: we zien wat er vóór ons gebeurt en hebben tegelijk als enige contact met de eindconsument. Van die positie willen we gebruik maken. Enerzijds om klanten te begeleiden in hun voedingskeuzes. Niet door hen aan de hand te nemen, maar door hen de tools te geven om zelf die keuzes te kunnen maken: bewust, transparant en geïnformeerd. Anderzijds denken we samen met alle ketenpartners na hoe we onze producten nog duurzamer en gezonder kunnen maken. Dankzij verschillende partnerships kunnen we daarvoor samenwerken met experts, universiteiten en leveranciers.

### De juiste tools, de juiste keuzes

Met tools zoals onze Productzoeker of de SmartWithFood-app kunnen klanten eenvoudig kiezen voor gezondere en meer gepersonaliseerde voeding. Onze start-up SmartWithFood analyseerde circa 20.000 voedingsreferenties. Elk apart ingrediënt is gekoppeld aan de criteria voor een glutenvrij, lactosevrij, alcoholvrij, vegetarisch of veganistisch dieet. Gebruikers vinden ook altijd de juiste voedingswaarden terug. Daarnaast werken we volop aan andere, innovatieve tools die klanten helpen om gezonde voedingskeuzes te maken.



### Het voedsel van de toekomst?

We stonden mee aan de wieg van **EIT Food**, een Europees partnership van meer dan vijftig bedrijven, universiteiten en onderzoekscentra. Met dat consortium investeren we over zeven jaar zowat EUR 1,2 miljard in innovatie en verduurzaming van de voedselketen. Colruyt Group werkt mee aan vier projecten, onder meer rond plantaardige proteïnen als mogelijke suikervangers, de afvalstromen van brood, bananen en aardappelen, en tools om de milieu-impact van producten te berekenen.

Daarnaast werken we in verschillende andere projecten aan duurzame en innovatieve voedselketens. Onder

de noemer **Aquacultuur Noordzee** onderzoeken we onder meer de haalbaarheid van mosselkweek aan offshore windparken en van de gecombineerde kweek van zeewier, Sint-Jacobsschelpen en oesters voor de kust van Nieuwpoort. Ook het project **'Voedsel voor de Toekomst'** kadert in dat opzet: met vier partners onderzoeken we manieren om de groeiende wereldbevolking op een duurzame manier te voeden. Samen zetten we ook drie duurzame voedselketens op in het Zuiden, rond quinoa, peulvruchten en zeewier. Los daarvan zetten we er met erkende ngo's en lokale organisaties **duurzame ketenprojecten** op, waarvan we de eindproducten verkopen in onze winkels.

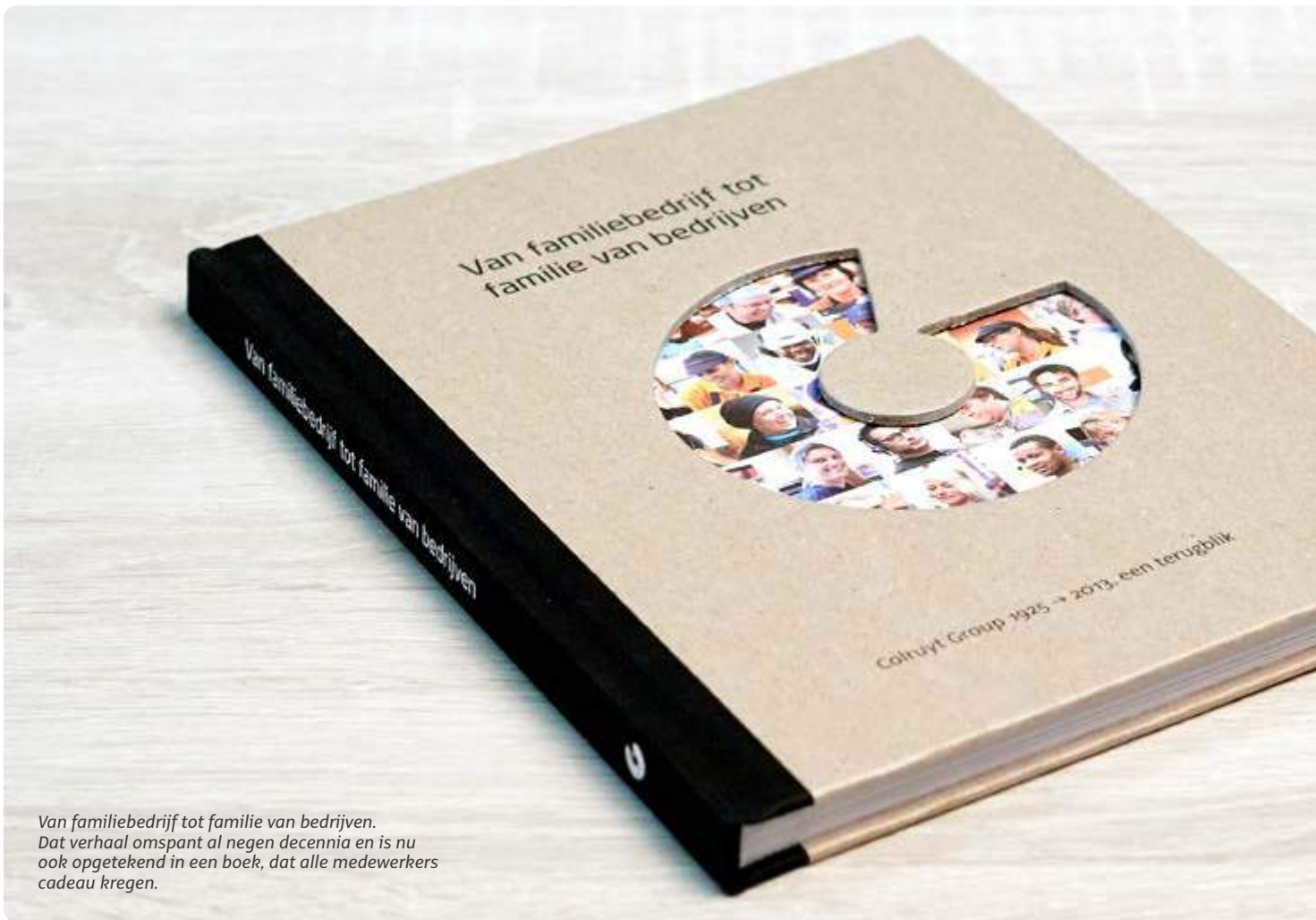




# Wie zijn we?

- 24 Colruyt Group, familie van bedrijven
- 26 Duurzaam ondernemen
- 31 Product
- 35 Leefmilieu
- 39 Mens





*Van familiebedrijf tot familie van bedrijven.  
Dat verhaal omspannt al negen decennia en is nu  
ook opgetekend in een boek, dat alle medewerkers  
cadeau kregen.*

## COLRUYT GROUP, FAMILIE VAN BEDRIJVEN

*Colruyt Group is op een halve eeuw tijd gegroeid van een familiebedrijf tot een familie van bedrijven met meer dan 29.000 medewerkers. Al die tijd lag onze grootste focus op retail. In die sector realiseren we vandaag met een tiental winkelformules nog altijd meer dan driekwart van onze groepsomzet. Tegelijk hebben we onze activiteiten de voorbije twintig jaar sterk gediversifieerd. Vandaag zijn we ook actief als groothandelaar, produceren we hernieuwbare energie en houden we substantiële participaties aan in kledingketens en offshore windparken. België blijft onze thuisbasis, maar we doen ook 'commerce' in Frankrijk en Luxemburg, terwijl een aantal ondersteunende diensten opereren vanuit India en Hongkong.*

Na een vaak bescheiden start zijn de meeste formules ondertussen uitgegroeid tot volwassen ondernemingen, met een eigen merkbefoelste en doelpubliek. Hoe verschillend ook, via elk nieuw initiatief willen we zinvolle meerwaarde bieden. Dat betekent zoeken naar duurzame oplossingen, in lijn met de tijdgeest, inspelend op nieuwe technologieën en op de veranderende behoeften van de consument. Daardoor zijn al onze activiteiten vandaag complementair en realiseren we steeds meer onze ambitie om met Colruyt Group relevante oplossingen te bieden voor elke levensfase van de klant. De kracht van onze diverse groep komt nog het best tot uiting in Xtra, de gemeenschappelijke klantenkaart en app voor tien van onze winkels en webshops.





## Samen duurzaam meerwaarde creëren door waardengedreven vakmanschap in retail



Al de bedrijven van Colruyt Group zijn organisch gegroeid, als vruchten van het interne ondernemerschap dat wij zo bewust aanmoedigen. Als broers, zussen, neven en nichten delen zij dan ook dezelfde mensgerichte bedrijfscultuur en holistische visie op ondernemen. Dat wat ons allemaal verbindt, is mooi samengevat in onze bedrijfsmissie: 'Samen duurzaam meerwaarde creëren door waardengedreven vakmanschap in retail'. De groei die we als bedrijf kennen is het gevolg van hoe we onze missie en historisch gegroeide kernwaarden dagelijks in de praktijk brengen, ten dienste van een tevreden klant.



### 9 waarden, 9 aandachtspunten

Onze bedrijfsmissie bestaat erin om zinvolle economische groei te realiseren, en tegelijk ook op ecologisch en maatschappelijk vlak een positieve dynamiek op gang te brengen. Om die missie te realiseren, laten we ons elke dag opnieuw inspireren door **negen groepswaarden**: respect, eenvoud, dienstbaarheid, samenhorigheid, geloof, hoop, ruimte, moed en kracht. Deze gedeelde waarden zorgen ervoor dat we in de hele groep dezelfde taal spreken. Ze vormen ook de basis voor ons duurzaam ondernemerschap.

Om onze klanten tevreden te stellen, focussen we op **negen aandachtspunten**. We willen producten en diensten leveren van een **kwaliteit** die voldoet aan de verwachtingen van de klant. Dat willen we op een **efficiënte** en **effectieve** manier doen. Daarnaast willen we dat elk **individu** in zijn of haar volle kracht staat en dat elk **team** ten volle functioneert. Om dat mogelijk te maken, willen we een omgeving creëren waarin er **vertrouwen** is en stellen we ook **middelen** beschikbaar om vanuit dat vertrouwen actie te ondernemen. Voorts observeren en analyseren we **bewust** onze acties en sturen ze bij waar nodig. Als we dat allemaal waarmaken, krijgen medewerkers en teams automatisch een positief gevoel. Dan kan er **ondernemerschap** opbloeien, dan ontstaat er **arbeidsvreugde**. Die twee zaken maken uiteindelijk dat klanten graag bij ons komen winkelen en ook terugkomen. Daarvoor doen we elke dag opnieuw ons best.



# DUURZAAM ONDERNEMEN



## Stap voor stap naar een duurzamere wereld

Duurzaam ondernemen zit Colruyt Group in het bloed en loopt als een rode draad door al onze activiteiten. Telkens willen we vanuit een economische impuls ook op maatschappelijk en ecologisch vlak een positieve dynamiek op gang brengen, met oog voor resultaat op de lange termijn. En met ambitie, want we willen een referentiepunt en inspiratiebron zijn voor duurzaam ondernemen in België.

Ons duurzaamheidsstreven is ontstaan uit economische noodzaak, toen we in de jaren zestig transformeerden van een groothandel naar een keten van discountwinkels. Dat waren heel rudimentaire winkels, met als voornaamste troef dat ze goedkoper waren dan de concurrentie. Om die belofte waar te maken, waren we genooddaakt om met tal van creatieve oplossingen zo veel mogelijk te besparen. Geleidelijk aan werd het onze natuur om de beschikbare middelen op de meest effectieve en efficiënte manier in te zetten. Dat streven evolueerde naar een breder ethisch bewustzijn en verantwoordelijkheidsbesef. Dus als we vandaag zorgzaam omgaan met grondstoffen, energie en menselijke inspanning, doen we dat niet alleen vanuit economische overwegingen. Uit respect voor mens en milieu willen we ook meewerken aan een betere wereld, ook voor de generaties na ons.

Vanuit de overtuiging dat ons ondernemerschap de motor kan zijn voor duurzame evolutie zetten we heel wat middelen in. Zo leggen medewerkers zich voltijds toe op het verminderen van de CO<sub>2</sub>-uitstoot, het gezonder maken van de producten of de zorg voor meer dierenwelzijn. Die collega's werken vaak nauw samen met diverse partners uit de productie- en distributieketen. We verkiezen een dergelijke ketenaanpak, omdat we geloven dat we alleen samen een zinvol verschil kunnen maken en effectief duurzame meerwaarde genereren voor alle schakels in de keten.

We zijn ons ook sterk bewust van onze voorbeeldrol en willen actief bijdragen aan een grotere bewustwording rond duurzaamheid bij al onze partners, klanten, medewerkers enz. We geloven dat we hen met onze initiatieven inspireren om op hun beurt actie te ondernemen.

Als het op duurzaam ondernemen aankomt, zijn we ambitieus en willen we een geloofwaardig referentiepunt vormen. We zijn ook best fier op wat we over de jaren al bereikt hebben, al beseffen we dat het duurzaamheidsverhaal nooit af is. Vandaar ons engagement om ons te blijven inzetten en samen een zinvol verschil te maken, stap voor stap.

### Hoe inspireren wij onze klanten?

Met relevante assortimenten, informatie en inspiratie willen we het de consument mogelijk maken om duurzamer te consumeren. Na een uitgebreide bevraging hebben we twee jaar terug de thema's geselecteerd die de consumenten na aan het hart liggen én waarop wij zelf relatief veel impact (kunnen) hebben: gezondheid, samenleving, dierenwelzijn en milieu.

De vier duurzaamheidsthema's kregen elk een herkenbaar icoontje, dat we met Colruyt Group en de verschillende winkelformules steeds vaker gebruiken in onze communicatie. Zo vindt de consument makkelijk de informatie én de producten die hem toelaten om bewuste, duurzame keuzes te maken.



stap voor stap

# Ons universeel referentiekader voor duurzaamheid

Als referentiekader voor onze duurzaamheidsinspanningen gebruiken we graag de internationaal erkende duurzaamheidsagenda van de Verenigde Naties met zijn zeventien Sustainable Development Goals (SDG's). We staan helemaal achter deze duurzame ontwikkelingsdoelstellingen omdat ze door alle landen zijn erkend. Ze vormen dus een bruikbaar referentiekader voor iedere overheid, organisatie of particulier die wil meewerken aan een duurzamere wereld. De internationale consensus over agenda, doelstellingen en taalgebruik maakt het ook gemakkelijker om gericht de krachten te bundelen en samen meer vooruitgang te boeken, zowel op lokaal als op mondiaal vlak.

Als een van de eerste 'Voices' of ambassadeurs van de SDG's in België hebben we ons in 2017 formeel geëngageerd om de doelstellingen uit te dragen naar het grote publiek. Sindsdien leggen we consequent uit dat onze projecten bijdragen aan de realisatie van een of meerdere SDG's. Daarnaast hebben we voor ons eerste Duurzaamheidsverslag zeven doelstellingen geselecteerd als maatstaven om op te rapporteren.



## De zeventien doelstellingen vallen onder vijf thema's waarop de VN willen inzetten en waarvoor ook wij ons engageren

- **People:** we zetten in op een veilige, respectvolle omgeving waarin iedereen zich waardevol voelt.
- **Planet:** we willen een impact genereren die positief is voor het hele ecosysteem en voor alle ketenpartners.
- **Partnership:** we werken bij voorkeur nauw samen met ketenpartners, kennisinstellingen, belangenorganisaties ...
- **Peace:** met een positieve kijk op de samenleving en waarden als geloof en hoop, willen we een zinvol verschil maken, in dialoog en in alle transparantie.
- **Prosperity:** vanuit onze economische impuls willen we bijdragen tot welvaart en welzijn, met respect voor mens en milieu.



## Eerste duurzaamheidsverslag is een feit

De duurzaamheidsagenda van de Verenigde Naties vormt ook een coherent referentiekader voor ons allereerste duurzaamheidsverslag, dat tegelijk verschijnt met dit jaarverslag. In het duurzaamheidsverslag rapporteren we voor het eerst op een gestructureerde manier over de maatschappelijke meerwaarde die onze groep creëert.

Binnen het ruime kader van de zeventien Sustainable Development Goals hebben we er zeven geselecteerd die de komende jaren dienst zullen doen als relevante en concrete maatstaven voor ons duurzaam ondernemen. Daartoe hebben we eerst een materialiteitsanalyse gemaakt en de belangrijkste 150 duurzaamheidsprojecten van de groep geïnventariseerd. We vertrokken daarbij doorgaans van de gegevens voor Colruyt Group in België, aangezien meer dan 90% van onze activiteiten daar geconcentreerd zijn. Vervolgens hebben we voor elk van die projecten onderzocht in welke mate ze bijdragen aan de realisatie van een of meer SDG's. We stelden vast dat de meeste van onze projecten impact hebben op zeven specifieke duurzaamheidsdoelstellingen, die we als maatstaf hebben opgenomen in ons duurzaamheidsverslag:

- Goede gezondheid en welzijn
- Betaalbare en duurzame energie
- Waardig werk en economische groei
- Verantwoorde consumptie en productie
- Klimaatactie
- Vrede, justitie en sterke publieke diensten
- Partnership om doelstellingen te bereiken

Per SDG behandelen we drie tot vijf thema's waar wij als organisatie impact op hebben en waarmee we bijdragen aan de realisatie van de doelstelling. Aan de hand van kerncijfers brengen we ook in beeld hoe ver we staan met een aantal specifieke engagementen.

## Duurzaamheid in onze organisatie

'Duurzaam meerwaarde creëren' is de kern van onze missie. Maar hoe zorgen we er nu voor dat de duurzaamheidsgedachte effectief leeft in alle geledingen van de groep? Om het thema blijvend in de organisatie in te bedden en op te volgen, hebben we het inhoudelijk opgedeeld in drie pijlers: Mens, Product en Leefmilieu. Elke pijler heeft zijn visie- en werkgroepen en staat onder leiding van een lid van het directieteam. Op de volgende pagina's vindt u per pijler een kleine selectie realisaties van het afgelopen boekjaar.



Mens



Leefmilieu



Product



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



De groenten en het fruit van Boni Selection zijn verpakt in gerecycleerde kartonnen schaaltes. Die worden gemaakt uit het kartonafval uit onze eigen winkels en zijn duurzamer dan de oude pulpschaaltes.





De eerste container groene bonen uit Kivu arriveerde in september 2017 in onze koffiebranderij in Ghislenghien.



## Product

Werken aan een duurzamer assortiment, dat betekent voor ons meerwaarde creëren op meerdere vlakken tegelijk, met name leefmilieu, gezondheid, samenleving en dierenwelzijn. Een hele opdracht, aangezien we alleen al in voeding zowat 3.500 eigenmerkproducten tellen en de weg van grondstof tot eindproduct lang en complex kan zijn.

De beste resultaten bereiken we dan ook door samen met meerdere schakels in de keten actie te ondernemen. Zo hielpen we duurzamere productieketens voor koffie, quinoa en cacao opbouwen, mét meerwaarde voor alle betrokken partijen. Belangrijk daarbij is dat samenwerken en verduurzamen vaak eenvoudiger wordt naarmate we de productieketens korter en transparanter maken. Daarom zetten we alsmaar meer rechtstreekse partnerships op met landbouwers en veetelers, die niet alleen henzelf ten goede komen, maar ook de consument, de dieren, het milieu ...

Voorts focussen we op producten met grote verkoopvolumes, waar kleine wijzigingen veel impact kunnen opleveren. Daarom gaan we ook meer inzetten op ecodesign, en al bij de ontwikkeling van een product rekening houden met de ecologische voetafdruk over de hele levenscyclus.

## Engagement en vaste afzetmarkt voor 2.200 Congolese koffieboeren

Kwaliteit, inzet en vakmanschap volstaan niet altijd voor een economisch succesverhaal. Zo produceert de regio Noord-Kivu de beste koffie van Congo, maar is het niet evident om die tegen een correcte prijs te vermarkten. Voortbouwend op het werk in de streek van de ngo Rikolto heeft Colruyt Group markttoegang gegeven aan 2.200 kleine koffieboeren van de coöperatie Kawa Kabuya.

In 2017 kwamen we overeen om de komende drie jaar gegarandeerd 28,5 ton groene koffiebonen per jaar af te nemen, een vijfde van hun productie. We betalen bovendien meer dan de marktprijs en storten 60% van het aankoopbedrag als voorschot. Daarmee betaalt de coöperatie de boeren als ze hun oogst leveren en hoeft ze geen duur overbruggingskrediet aan te gaan. Dankzij die financiële ademruimte kan de coöperatie meer investeren in onder andere opleiding, kwaliteit en certificaten die de export ten goede komen. Een sterkere organisatie, betere kwaliteit en hogere verkoopprijzen stimuleren de duurzame ontwikkeling van de streek. Ondertussen verwerkt onze eigen koffiebranderij de arabicabonen uit Kivu in kwaliteitskoffie voor Colruyt, OKay en Spar. Ons scholingsfonds Colibri Foundation legt ook de laatste hand aan een vormingsproject voor de jongeren ter plaatse.

### Unieke koffieblend

Ook uit Burundi en Colombia voeren we heel wat gecertificeerde koffie in. Ons bedrijfsfonds Colibri Foundation steunt er ook vormingsprojecten voor jongeren en bracht de boeren met elkaar in contact. Die uitwisseling inspireerde onze koffiebrander om een unieke koffieblend samen te stellen, te koop bij Spar. Colibri Foundation koppelt vaak vormingsprojecten aan projecten voor de uitbouw van duurzamere productieketens. De producten uit die ketens (koffie, rijst, cacao ...) brengen we in verkoop onder onze huismerken.



## Ecodesign-luiers vermijden 400 ton CO<sub>2</sub>

In ons verduurzamingsproces focussen we ook op producten met grote verkoopvolumes en impact. Denk aan luiers, waarvan elke baby gemiddeld 4.250 stuks nodig heeft. Daarom hebben we de nieuwe luiers van ons huismerk Boni Selection ontworpen volgens het ecodesign-principe. Dat betekent dat we al tijdens de productontwikkeling rekening hielden met de klimaatimpact over de hele levenscyclus van het product. Samen met de leverancier berekenden we de totale ecologische voetafdruk en pakten we de meest impactvolle factoren aan. Resultaat: de luiers absorberen meer, maar zijn ook dunner. Het kleinere volume houdt per jaar veertig vrachtwagens van de weg en vermijdt 300 ton huishoudelijk afval. Mede doordat de productie op groene stroom draait, daalt de totale CO<sub>2</sub>-uitstoot van de luiers met 400 ton per jaar, of de gemiddelde uitstoot van 143 personenwagens. Dit pilootproject kadert in een ruimer Europees onderzoek rond het meten van de ecologische voetafdruk van producten en kreeg ook steun van de Vlaamse overheid.



*De factoren met de grootste milieu-impact namen we onder handen om de CO<sub>2</sub>-uitstoot van de luiers naar beneden te krijgen.*

## Kortere keten? Graag!

Verkorte ketens hebben heel wat voordelen: minder transport, minder voedselverlies, een stimulans voor het lokale vakmanschap ... Daarom werken we vaker rechtstreeks en structureel samen met producenten van groenten, fruit en vlees.

Zo hebben we als eerste Belgische distributeur een proefproject opgezet met negen aardappelteilers, gericht op duurzamere teelt en transport. Samen selecteerden we de variëteiten die het meest geschikt zijn voor de lokale bodems en het Belgische klimaat, en maakten we kwaliteitsafspraken. De eerste oogst van 5.000 ton werd vanaf september 2017 verkocht bij Colruyt. Via dit partnership kunnen we onze klanten een nog constantere kwaliteit aanbieden, terwijl we

de telers een correcte prijs en daarmee inkomenszekerheid garanderen. Bovendien verlengen we het Belgische seizoen en beperken we de aardappelimport.

Begin 2018 konden we ook de vruchten plukken van de cocreatie met drie Belgische appelkwekers. Onze OKay-winkels presenteerden toen de allereerste oogst van de Magic Star, een van de twee nieuwe appelvariëteiten speciaal ontwikkeld voor onze groep. Met 15 ton was die eerste oogst vrij beperkt, deels door de gespreide aanplant over drie jaar, deels door het minder goede weer. Ook met dit project bieden we drie keer toegevoegde waarde: voor de consument, het milieu en de producent.





## Veiligheid en gezondheid boven alles

Het afgelopen boekjaar kreeg de voedingssector regelmatig af te rekenen met schandalen over dierenwelzijn en voedselveiligheid. Als schakel tussen producent en consument raakte dit ons diep, en we wilden daarbij uiteraard onze verantwoordelijkheid verder opnemen. Enerzijds blijven we nauw samenwerken met de verschillende schakels in de keten om wantoestanden te voorkomen en de productie te verduurzamen. Anderzijds nemen we bij crisissen onmiddellijk maatregelen en doen we ons best om zo transparant mogelijk met de consument te communiceren.

Daarbij geven we absolute prioriteit aan de veiligheid en gezondheid van onze klanten, zo ook tijdens de Fipronil-crisis in augustus 2017. Na controle door het voedselagentschap FAVV bleek dat onze winkels geen besmette eieren in verkoop hadden. Toch hebben we toen uit voorzorg enkele loten eieren van onze huismerken uit verkoop genomen. De lotnummers ervan verschilden soms maar met één cijfer van de lotnummers van besmette eieren en we wilden elke mogelijke verwarring bij onze klanten voorkomen. De eieren in onze rekken werden trouwens niet alleen gecontroleerd door het FAVV. Wij hadden onze leveranciers eerder al gevraagd om extra analyses te leveren van hun stalen, kwestie van de klant absolute veiligheid te garanderen.

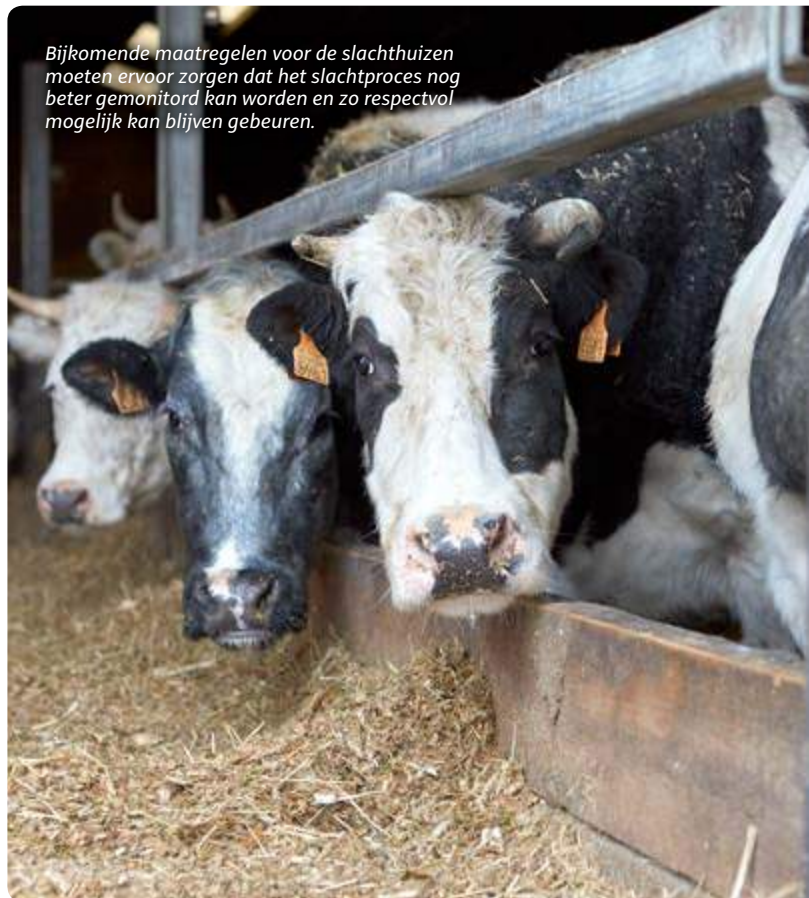


## Extra maatregelen voor respectvol slachten

Vlees is en blijft belangrijk in ons assortiment. Daarom hebben we al heel wat maatregelen genomen voor meer dierenwelzijn bij de kwekers en voor een respectvol slachtproces (zo stress- en pijnloos mogelijk). Omdat uit de verschillende crisissen bleek dat dit niet altijd verliep zoals het hoorde, legden we alle 25 Belgische slachthuizen waarmee we werken in het najaar van 2017 extra maatregelen op. Zo moesten ze het convenant van FEBEV (Federatie van het Belgische Vlees) naleven, ook als ze er geen lid van waren. Dat betekent dat het slachthuis op strategische plaatsen in het slachtproces cameratoezicht moest voorzien en een audit van de Thomas More Hogeschool toelaten. Daarnaast moest elk slachthuis ook een Animal Welfare Officer aanstellen, die permanent toezicht houdt op het respectvol slachten en direct rapporteert aan de directie. Ten slotte lieten we ook meerdere golven van onaangekondigde inspecties uitvoeren door het controle-organisme Quality Control.

We zijn ervan overtuigd dat we deze stappen moesten zetten, maar ook dat we pas echt een verschil kunnen maken als we samenwerken, in eerste instantie met onze leveranciers, en breder met de sector en de bevoegde overheden.

*Bijkomende maatregelen voor de slachthuizen moeten ervoor zorgen dat het slachtproces nog beter gemonitord kan worden en zo respectvol mogelijk kan blijven gebeuren.*





Ons doel is om samen onze ecologische voetafdruk te verkleinen





## Leefmilieu

Het streven naar een kleinere ecologische voetafdruk is een constante in quasi al onze activiteiten én het hoofddoel van diverse langlopende projecten. In het kader van ons CO<sub>2</sub>-reductieplan investeren we bijvoorbeeld fors in de energie-efficiëntie van ons vastgoed. Zo is de energiezuinige renovatie van onze winkels en kantoren in volle gang en hebben we de eerste nieuwe winkels geopend die geen fossiele brandstof meer verbruiken. Ook dankzij andere innovatieve oplossingen voor onder andere koeling en transport zijn we goed op weg om onze relatieve CO<sub>2</sub>-uitstoot tegen 2020 met 20% te verminderen tegenover 2008.

Daarnaast blijven we investeren in de productie van hernieuwbare energie. Onze energieproducent Eoly dekt nu al 30% van onze stroombehoefte, op termijn willen we alle nodige stroom zelf duurzaam produceren. Via Eoly Coöperatie zijn particulieren voor het eerst mede-eigenaar geworden van een windturbine, wat het draagvlak voor duurzame energievoorziening vergroot. Ook in de aanpak van zwerfvuil werken we op verschillende sporen, met bijvoorbeeld investeringen in extra afvalinfrastructuur en in publiekscampagnes die aanzetten tot gedragsverandering.

## Minder zwerfvuil door gedragsverandering

We blijven ons inspinnen om onze leefomgeving vrij te maken van zwerfvuil, in het kader van ons vijfjarenplan 'Samen voor minder zwerfvuil' van eind 2015. Als bedrijf met ruim 29.000 medewerkers en miljoenen klanten vinden we het belangrijk om daarin een voorbeeldrol te spelen en mensen te inspireren tot gedragsverandering. We geloven dat die aanpak meer kan bereiken dan bijvoorbeeld de invoering van statiegeld voor blikjes en plastic flesjes. Dat zou het zwerfvuilprobleem maar gedeeltelijk oplossen en ook de goed werkende pmd-ophaling uithollen. Bovendien veroorzaakt afvalinzameling via het winkelnetwerk extra kosten, die we onvermijdelijk moeten doorrekenen. Redenen genoeg dus om voluit te gaan voor een globale aanpak en een fundamentele gedragsverandering.

Om die in gang te zetten hebben we voor het eerst een grote campagne uitgerold, die collega's, klanten én het brede publiek oproept om samen zwerfvuil aan te pakken. We organiseerden het voorbije boekjaar ook meerdere opruimacties in de omgeving van onze sites. En we zijn begonnen met de plaatsing van 600 extra sorteervuilbakken en 600 peukenpalen op alle Colruyt-parkings en bij kantoren en distributiecentra, een investering van circa EUR 700.000.

# 82,7%

**In 2017 lieten we een recordpercentage van ons bedrijfsafval recycleren**

## Trappen en inzamelen

Zwerfvuil efficiënt aanpakken vereist actie op plaatsen waar er veel afval geproduceerd wordt, zoals op feesten en festivals. Daarom stellen we organisatoren die hun event zwerfvuilvervrij willen houden gratis Recycles ter beschikking: speciaal ontworpen elektrische bakfietsen waarmee je gemakkelijk pmd en restafval inzamelt. In 2017 hebben we onze Recycles 72 keer uitgeleend aan 39 events, waaronder grote festivals zoals Dranouter.

Door jaar na jaar beter te sorteren, slagen we erin om steeds meer afval te valoriseren en minder te verbranden. Zo hebben we in 2017 ruimschoots onze doelstelling gehaald en 82,7% van alle afval en overschotten een nuttige bestemming gegeven. Ook de komende jaren willen we een recycling rate van minstens 80% halen.



## Eerste fossiele-brandstofvrije winkels zijn een feit

Het voorbije boekjaar hebben we belangrijke stappen gezet in ons engagement om onze CO<sub>2</sub>-uitstoot tegen 2020 met 20% te verminderen tegenover 2008. We openden twee nieuwe OKay-buurtsupermarkten (Stavelot en Viroinval) die helemaal geen aardgas of stookolie gebruiken. Ze recupereren de restwarmte van hun koelinstallaties om de winkelruimte te verwarmen. Zo stoten de winkels voor hun verwarming liefst 99% minder CO<sub>2</sub> uit dan traditionele winkels met verwarmingsketel.

De restwarmte van een koelinstallatie wordt meestal afgegeven in de open lucht. Maar de twee testwinkels zijn uitgerust met propaankoelinstallaties die bijzonder geschikt zijn voor restwarmtebenutting. Bovendien zijn de winkels extra goed geïsoleerd, waardoor ze volledig verwarmd kunnen worden met de restwarmte van de koelinstallatie. Als er op heel koude dagen toch nog bijverwarming nodig is, gebeurt dat met 100% groene stroom van onze duurzame-energieproducent Eoly.

Na een jaar testen is gebleken bleek dat warmterecuperatie ook in de winter volstaat. We hebben dan ook besloten om het systeem verder te gaan toepassen in nieuwe en te renoveren winkels.



## 234 panden worden omgebouwd tot lage-energie winkels

Een forse reductie van onze CO<sub>2</sub>-uitstoot verwachten we ook van de energetische renovatie van 234 bestaande winkels in eigendom, gebouwd voor 2007. Deze renovatiegolf loopt over een periode van twaalf jaar en is goed voor een investering van zo'n EUR 35 miljoen. Eind 2017 hadden we al veertien panden omgebouwd tot lage-energie winkels, tegen eind 2018 worden er nog zeven opgeleverd. Tegen 2029 willen we 234 winkels gerenoveerd hebben en zal ons totale winkelpark enkel nog uit lage-energie winkels bestaan. Dat zal onze totale CO<sub>2</sub>-uitstoot met maar liefst 3% verminderen, wat overeenkomt met de jaarlijkse verwarmingsuitstoot van 1.480 gezinswoningen.

De energetische renovatie maakt de winkels ook klaar om er op termijn andere energiebesparende, duurzame technieken in toe te passen, zoals warmtepompen. Bovendien is er in de gerenoveerde winkels minder tocht en meer aanvoer van verse lucht, kortom meer comfort voor onze medewerkers en klanten.

# MOBILITY

IS A SERIOUS GAME



## Spelenderwijs naar duurzamere mobiliteit

Iedereen is begaan met mobiliteit, een kwestie waarin ook wij graag onze maatschappelijke rol opnemen en meezoeken naar oplossingen. Daartoe ontwikkelden we vorig jaar samen met vijf partners het gloednieuwe spel 'Mobility is a serious game'. De deelnemers verplaatsen zich daarbij in de rol van een andere maatschappelijke speler, wat hen een nieuwe, frisse kijk op het mobiliteitsverhaal bezorgt en verbinding stimuleert. Dat kan dan weer helpen om samen tot nieuwe inzichten en originele oplossingen te komen. Het spel is te koop bij duurzaamheidsorganisatie The Shift in Brussel voor EUR 25 en is ook te downloaden op hun website.

We stelden het spel in juni voor tijdens het mobiliteitscongres 'Connecting the Dots' op onze hoofdzetel, waar we verschillende actoren uit de samenleving bij elkaar brachten. We gaan er immers van uit dat vooruitgang alleen maar mogelijk is als alle betrokken partijen de handen in elkaar slaan en actie ondernemen. Het congres en het spel waren initiatieven van zes partners: Colruyt Group, VUB, Inland Navigation Europe, Durabrik, Fockedeij en Netwerk Duurzame Mobiliteit.

## 1.200 burgers participeren in windenergie

Colruyt Group gebruikt uitsluitend groene stroom en wekt op dit moment al ruim 30% van zijn verbruik zelf op met windturbines en zonne-installaties. Om het maatschappelijke draagvlak voor groene energie te vergroten hebben we vorig jaar Eoly Coöperatie opgericht. Via die cvba kunnen particulieren mee investeren in windparken van onze groene-stroomproducent en -leverancier Eoly. Als mede-eigenaar dragen ze bij aan een duurzamere energievoorziening en hebben ze recht op een dividend.

De eerste windturbine van Eoly Coöperatie is operationeel sinds oktober 2017 en werd in november feestelijk ingehuldigd in aanwezigheid van Minister Bart Tommelein. Het benodigde

kapitaal van EUR 4 miljoen werd op amper zes weken tijd bijeengebracht door 1.200 coöperanten. Dit enthousiasme sterkt de coöperatie om ook in toekomstige Eoly-windparken te investeren in een eigen windturbine.

De windturbine maakt deel uit van ons recente windpark in Halle, dat in totaal drie turbines telt. Samen produceren ze jaarlijks 17.260 MWh stroom, wat overeenkomt met het jaarverbruik van 5.100 gezinnen. Eoly verkreeg ook al vergunningen voor twee nieuwe windparken met zeven turbines in Wallonië. Lees meer over Eoly op blz. 83-84.





Ook voor wie minder  
kansen krijgt,  
spannen we ons in

*Meer dan vijftig jongeren uit  
verschillende hoeken van de wereld  
ontmoetten elkaar tijdens 'Tomorrow's  
Voices'. Samen dachten ze na over het  
thema 'persoonlijk leiderschap'.*



## Jongeren laten stem van de toekomst horen



Via ons bedrijfsfonds Collibri Foundation steunen we al jarenlang vormingsprojecten voor jongeren in moeilijke situaties, zowel in België als in het buitenland. Omdat uitwisseling tussen diverse projecten en culturen heel inspirerend en verbindend kan werken, brachten we in oktober 2017 meer dan vijftig jongeren van vier vormingsprojecten samen op onze hoofdzetel voor de eerste editie van 'Tomorrow's Voices'.

De jongeren kregen een sessie rond 'persoonlijk leiderschap' met talentcoach Luk Dewulf, waarin ze nadachten over hoe zij andere jongeren kunnen inspireren om hun eigen toekomst in handen te nemen. De deelnemers werkten vervolgens vanuit hun eigen talenten een campagne voor leeftijdsgenoten uit. Die presenteerden ze aan een vierkoppige jury, met onder andere CEO Jef Colruyt. De wisselwerking tussen de teams onderling en met de jury was voor iedereen een heel inspirerende ervaring.

Aan het event namen 25 Brusselse jongeren deel van het project BOOST, dat getalenteerde jongeren helpt om hun middelbaar diploma te halen en succesvol de stap naar hoger onderwijs te zetten. De Belgische organisatie YOUCA (Youth for Change and Action) was vertegenwoordigd met vijf Vlaamse en twaalf Salvadoraanse deelnemers. Ook namen er vier pas afgestudeerde studenten van ons project in Indonesië deel, die toen stage liepen bij Colruyt Group.



## Al 110 steden en gemeenten doen mee aan sociaal project

Gezonde en evenwichtige voeding voor iedereen toegankelijk maken, dat is het opzet van het Colruyt-programma 'Aan tafel in 1-2-3 euro'. Op anderhalf jaar tijd hebben al ruim 2.400 gezinnen zich ingeschreven, die we bereiken via samenwerking met sociale organisaties in 110 Belgische steden en gemeenten. De deelnemers krijgen tweewekelijks een boekje met zes lekkere, gezonde en kindvriendelijke recepten die maximaal EUR 1, 2 of 3 per persoon kosten.



### Mens

We nemen op heel wat manieren onze verantwoordelijkheid voor het welbevinden en de gezondheid van onze medewerkers, klanten, leveranciers en de ruimere samenleving. Zo hebben we een online platform gelanceerd dat het makkelijker maakt om boodschappen te doen voor elkaar. Deze tool bezorgt mensen die zelf moeilijker in de winkel geraken een gevulde voorraadkast en stimuleert ook de verbinding tussen mensen, mooi meegenomen in tijden van toenemende vereenzaming. Daarnaast hebben we meerdere digitale tools gelanceerd die de consument helpen om gezonde keuzes te maken, passend in zijn individuele voedingspatroon.

Bewuste voedingskeuzes maken veronderstelt een passend aanbod. Daarom blijven we de nutritionele samenstelling van onze huismerken verbeteren, waardoor heel wat producten nu minder suiker, vet of zout bevatten. Zowat 1.300 nieuwe en aangepaste producten werden de jongste twee jaar getest en goedgekeurd door in totaal 50.000 consumenten.

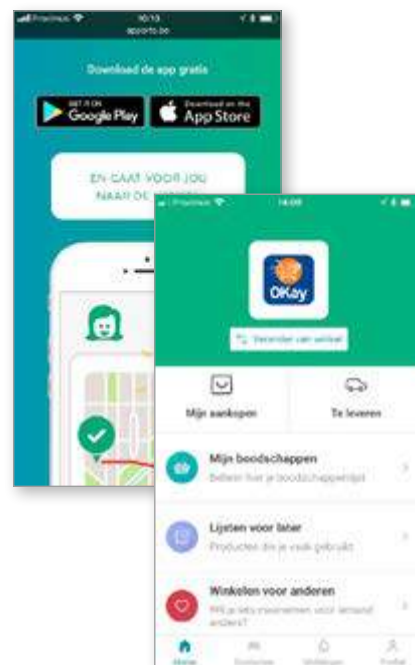
We spannen ons ook in voor wie minder kansen krijgt en investeren bijvoorbeeld in opleiding en vorming van jongeren wereldwijd.

## Makkelijker boodschappen doen voor elkaar met Apporto

In tijden van toenemende vereenzaming streven we ernaar om ook op sociaal vlak meerwaarde te creëren. Daarom hebben we een platform gelanceerd dat het makkelijker maakt om boodschappen te doen voor elkaar. Onder het motto 'Graag gebracht, met plezier gekregen' legt het boodschappenplatform Apporto de link tussen mensen die bereid zijn om te gaan winkelen voor anderen en mensen die, om welke reden ook, niet tot in de winkel geraken en hun boodschappen graag (thuis)bezorgd krijgen. De service is handig voor iedereen die zijn boodschappen nu al groepeert, maar zeker ook voor mensen die elkaar nog niet kennen.

Het platform is toegankelijk via een app voor smartphone, gratis te downloaden in de App Store en op Google Play. Wie er gebruik van wil maken, geeft in de app zijn boodschappenlijstje in, plus gewenste plaats en tijdstip van levering. Apporto matcht de aanvrager dan met mensen uit de buurt die van plan zijn om te gaan winkelen bij Colruyt, OKay, Bio-Planet of Spar. De app voegt de boodschappenlijstjes samen en toont ze op een overzichtelijke manier, wat efficiënt winkelen vergemakkelijkt. Beide partijen spreken ook een eventuele vergoeding af en regelen die bij de levering, contant of met een bank-app.

Voor mensen die digitaal minder vaardig zijn, heeft Apporto ook een telefonisch platform ontwikkeld. Een eerste toepassing, de Samana Boodschappenlijn, werd in heel Vlaanderen uitgerold.





## Betere werkomstandigheden bij onze leveranciers

Dankzij investeringen in sociale audits en in opleiding blijven de werkomstandigheden bij onze leveranciers in risicolanden geleidelijk aan verbeteren. Dat bleek uit het verslag over het jaar 2017, met auditresultaten van 552 non-foodfabrieken, landbouw- en voedingsbedrijven, vooral in China en Zuidoost-Azië. Bij het leeuwendeel ervan waren de werkomstandigheden voldoende om de samenwerking voort te zetten. We beëindigden de samenwerking met achttien producenten die een audit weigerden of slecht scoorden en niet bereid waren om in te grijpen.

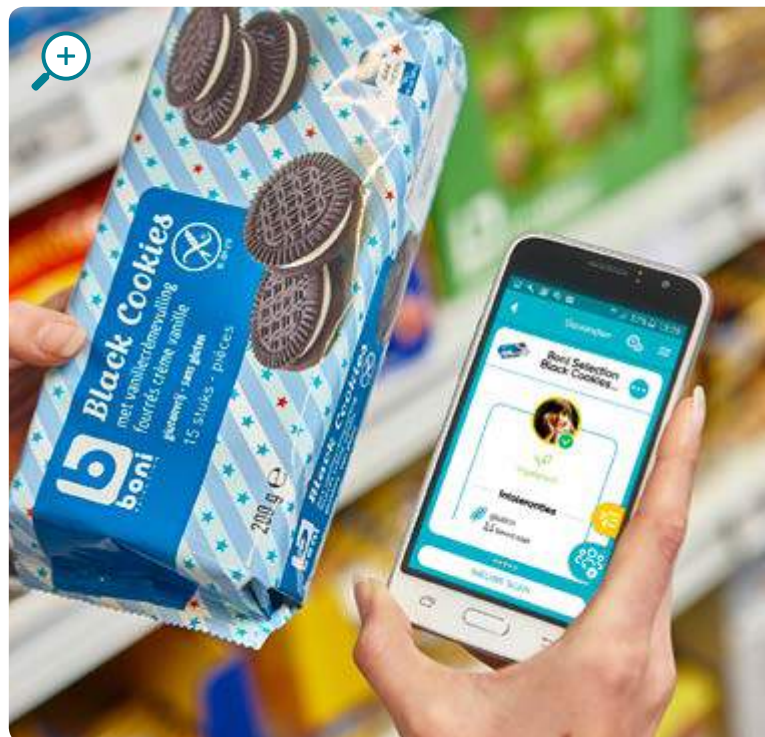
## Transparante productinfo maakt juiste voedingskeuzes mogelijk

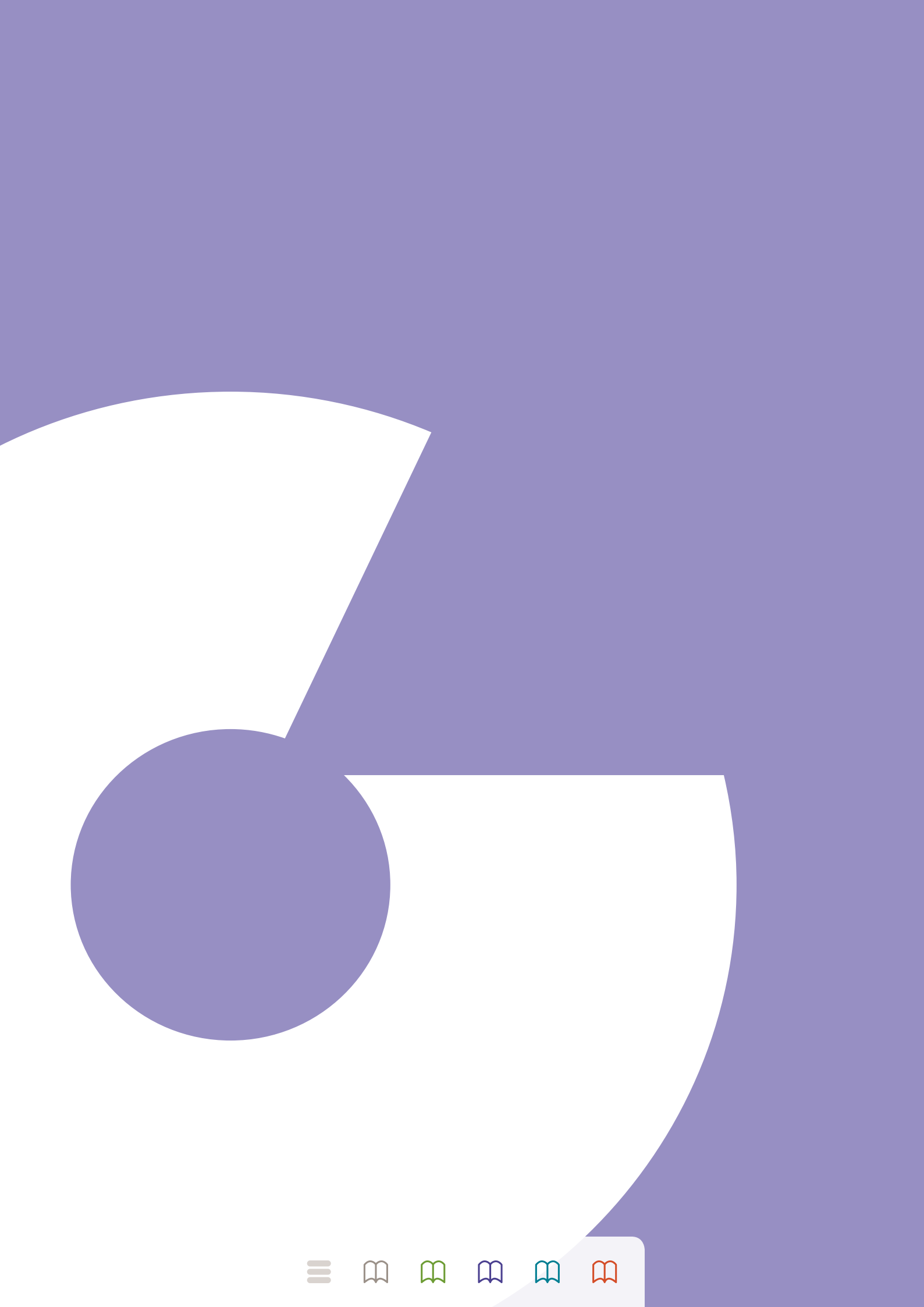
In tijden met een overaanbod aan informatie is het niet evident om gezonde voedingskeuzes te maken. Tegelijk zijn er steeds meer mensen die bewust willen of moeten eten, uit noodzaak, voor hun eigen welzijn of voor een betere wereld. Daarom nemen we heel wat initiatieven om de consument zo eenvoudig mogelijk te informeren en te helpen om gezondere, meer gepersonaliseerde keuzes te maken.

Onze nieuwe website [productzoeker.be](http://productzoeker.be) bundelt de meest uitgebreide informatie over alle voedingsproducten van onze huismerken. De site biedt in eerste instantie ondersteuning aan mensen met een voedingsallergie of -intolerantie, die het hele assortiment kunnen filteren op (sporen van) een of meer van de veertien wettelijke allergenen. Ook wie vegetarisch, veganistisch of biologisch wil eten, vindt makkelijk de passende producten. De gebruiker krijgt per product de ingrediëntenlijst, de voedingswaarden, tips voor bewaring, bereiding, duurzaamheid ... Later zal de site ook persoonlijke profielen kunnen onthouden, wat het zoeken nog efficiënter zal maken.

Consumenten kunnen zich op Productzoeker ook aanmelden om deel te nemen aan smaaktesten. Zo beslissen ze zelf mee over de samenstelling van nieuwe of aangepaste producten.

Naast Productzoeker bieden we nog andere hulpmiddelen die de consument bijstaan in zijn voedingskeuzes. Denk aan onze app SmartWithFood, pionier in digitale voedingsinfo op maat. De app herkent de barcodes van zowat 20.000 producten verkrijgbaar bij Colruyt, OKay, Bio-Planet en Spar, van zowel huismerken als nationale merken. Hij toont meteen of het gescande product past bij een of meer persoonlijke profielen en stelt ook alternatieven voor. Het systeem hield al rekening met intoleranties voor gluten en lactose, en voortaan ook met voorkeuren voor minder vet, suiker, calorieën enzovoort.





# Activiteiten

- 44 Detailhandel
- 70 Groothandel
- 76 Foodservice
- 80 Overige activiteiten
- 87 Corporate activiteiten
- 98 Colruyt Group in cijfers





## DETAILHANDEL

*Deze activiteiten realiseerden het afgelopen boekjaar een omzetstijging van 3,2% tot EUR 7.551 miljoen. Detailhandel omvat de winkelformules Colruyt Laagste Prijzen, Collect&Go, OKay, Cru, Bio-Planet, Colruyt Frankrijk, Dreamland, Collishop en Dreambaby. Ook de resultaten van Colruyt Group Fine Food zijn opgenomen in Detailhandel. Tot slot maken ook de participaties in de kledinggroep ZEB, in MyUnderwear24 en in Newpharma deel uit van Detailhandel.*

45 Colruyt Laagste Prijzen

50 Collect&Go

52 OKay

55 Cru

56 Bio-Planet

58 Colruyt Frankrijk

60 Dreamland

63 Collishop

64 Dreambaby

66 Colruyt Group Fine Food

68 Participaties



# colruyt laagste prijzen

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

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

° 1976

 **EUR 5.828 miljoen**  
omzet (+ 2,0%)

 **239 winkels**  
(inclusief 4 in Luxemburg)

 **1.700 m<sup>2</sup>**  
gemiddelde winkeloppervlakte

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

 **Meer dan 14.600**  
medewerkers in VTE

 **Laagste prijzen**

 **colruyt.be**

Colruyt weet zijn positie goed te behouden in een uitdagende, promogedreven en mature retailmarkt. De omzet van Colruyt in België en Luxemburg steeg met 2,0%. Die omzetsijging is onder meer te danken aan de instroom van nieuwe klanten en een stijging van de gemiddelde winkelkorf. Ook inflatie speelde een positieve rol. Het mooie voorjaarsweer in 2017, een sterk eindejaar en een positief paaseffect droegen bij tot het goede resultaat. Omgekeerd zorgde het mindere zomerweer dan weer voor een negatief effect.

Dankzij zijn competitieve model, logistieke efficiëntie en de internationale samenwerking op aankoopvlak kan de retailer de unieke laagsteprijzenstrategie consequent blijven waarmaken. COO Frans Colruyt: "We wijken niet af van onze laagsteprijzenbelofte. We reageren op alle promoties van concurrenten en passen consequent onze prijs aan. Door goede controle van de operationele kosten kunnen we een gelijkaardige rentabiliteit voorleggen."

## 10.850 m<sup>2</sup> extra

Dit boekjaar kwamen er twee nieuwe winkels bij. In november opende Colruyt Wemperhardt in Luxemburg en eind maart 2018 opende Colruyt Épinois de deuren. Dertien filialen werden vergroot en twee winkels kregen een onderkomen in een volledig nieuw en groter pand. In totaal zorgde dit voor 10.850 m<sup>2</sup> extra winkeloppervlakte. Op 31 maart waren er 239 Colruyt winkels in België en Luxemburg.

## Nieuwe generatie winkels verder uitrollen

De uitrol van de nieuwste generatie Colruyt-winkels is afgerond. Het afgelopen boekjaar werden zestien winkels omgebouwd naar dit vernieuwde concept en 42 winkels kregen de look & feel. Bij het afsluiten van het boekjaar stond de teller op 52 nieuwe winkels en 172 winkels met de nieuwe look & feel. Het nieuwe concept zet de laagste prijzen extra in de verf en maakt winkelen voor klanten aangenamer en efficiënter. Begin januari verving Colruyt zijn laatste traditionele beenhouwerij door een nieuwe beenhouwerij met zelfbediening. Klanten gebruiken er niet langer bestelformulieren, maar kiezen zelf hun vlees in een ruim koelmeubel. De beenhouwers die ter plaatse vlees

versnijden en verpakken, helpen en informeren de klanten nog steeds.

## Colruyt blijft de goedkoopste

Volgens consumentenorganisatie Test-Aankoop blijft Colruyt de goedkoopste supermarkt van het land. Voor zijn jaarlijkse prijzenonderzoek vergeleek Test-Aankoop 237 winkels van negentien supermarktketens en noteerde het ruim 48.000 prijzen. Ook in het Zomer- en Winterrapport van het onafhankelijke onderzoeksbureau GfK bleek Colruyt opnieuw de goedkoopste.





## Baby Aan Boord

Colruyt wil zijn klanten in elke fase van hun leven van dienst zijn. Daarom lanceerde het dit boekjaar 'Baby Aan Boord'. Met allerlei acties ondersteunt de retailer vrouwen van tijdens de zwangerschap tot na de geboorte van hun baby. Zo krijgen ze onder andere proefdozen met staaltjes, een babyborrelbon en e-mails met content op maat. Reserveren en afhalen loopt via Collect&Go, dat zich in de kijker zet als ideaal winkelkanaal tijdens de zwangerschap en na de geboorte. Babyspecialist Dreambaby zorgt mee voor de inhoudelijke invulling van het traject.

## Inspelen op veranderende klantenbehoeftes

Colruyt krijgt steeds meer klanten met diverse levensstijlen over de vloer: vegetariërs, veganisten, moslims, mensen met voedselintoleranties of -allergieën ... Door onder meer het assortiment aan te passen, komt Colruyt beter tegemoet aan hun noden. De supermarkt biedt bijvoorbeeld aangepaste gamma's zonder gluten, lactose of dierlijke producten. Daarnaast vinden klanten in bepaalde winkels een multicultureel assortiment met specifieke producten zoals bulgur, kruiden en thee.

Colruyt bekijkt ook continu hoe het tegemoet kan komen aan nieuwe gezinsvormen en de vergrijzende bevolking. Zo voorziet de retailer nu ook meer kleinere verpakkingen en convenience food. Na enkele lokale tests biedt de beenhouwerij sinds het najaar een aantal bereide schotels aan. De schotels worden door de beenhouwers ter plaatse klaargemaakt en samengesteld. Het succes van de traiteurschotels bewijst dat klanten steeds meer zoeken naar gemak en eenvoud. Colruyt wil het aanbod dan ook stapsgewijs uitbreiden in alle beenhouwerijen.



**De MyColruyt-app heeft intussen al 400.000 gebruikers**

## Extra functionaliteiten voor MyColruyt

Vorig boekjaar lanceerde de retailer de 'MyColruyt'-app voor Android en iOS. Intussen kreeg de app heel wat nieuwe features. Klanten kunnen hun boodschappenlijstje bijvoorbeeld ordenen volgens de indeling van hun vertrouwde Colruyt-winkel. Dat maakt het winkelen nog makkelijker en sneller. Ze kunnen ook een voorkeur aanduiden voor glutenvrij, lactosevrij, vegetarisch, vegan, alcoholvrij en/of halal. Een duimpje toont welke producten geschikt zijn, zowel voor huismerken als nationale merken. Wanneer klanten hun boodschappenlijstje hebben opgesteld, kunnen ze het meteen reserveren bij Collect&Go. Colruyt plant ook in het komende boekjaar nog heel wat updates. Op 31 maart 2018 hadden ongeveer 400.000 mensen de app gedownload.





Colruyt richt zich met zijn maaltijdbox op gezinnen met kinderen die ondanks tijdgebrek toch een lekkere, voedzame maaltijd op tafel willen zetten.



### Colruyt lanceert eigen maaltijdbox

In oktober 2017 lanceerde Colruyt een eigen maaltijdbox, speciaal gericht op gezinnen met kinderen. De 'Lekker Koken'-box bevat de ingrediënten en receptfiches voor drie maaltijden. Klanten bestellen de box eenvoudig via Collect&Go en kunnen hem al de dag na reservatie afhalen, wat de box uniek maakt op de Belgische markt. Ook voor de maaltijdbox garandeert Colruyt de laagste prijs.

In eerste instantie startte de retailer met dertien afhaalpunten, hoofdzakelijk in en rond Oost-Vlaanderen. Maar na de vele positieve reacties van klanten besloot Colruyt het aantal afhaalpunten uit te breiden. Sinds 12 maart kunnen klanten terecht in 72 afhaalpunten, verspreid over Vlaanderen, Wallonië en Brussel.

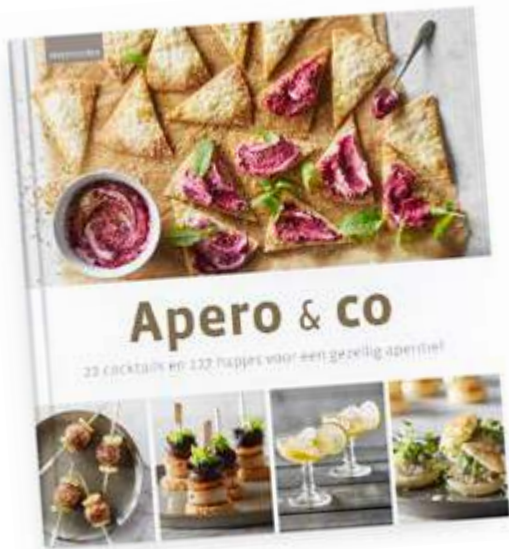
### Breed platform voor maatschappelijke initiatieven en partnerships

Tijdens het voorbije boekjaar nam Colruyt de chocoladetruffels van Confiserie Elise tijdelijk op in het assortiment. Die chocoladefabriek figureerde in de felgesmaakte Vlaamse tv-serie Tytgat Chocolat. Per doosje werd een halve euro geschonken aan vzw Downsyndroom Vlaanderen. De truffels waren ook te koop bij OKay en Spar. Daarnaast bood Colruyt een breed platform aan Wonky: een start-upbedrijfje dat 'lelijke' groenten verwerkt tot gezonde groentedips. Die aanpak past perfect in het decennialange streven van Colruyt naar minder voedselverlies. Zo kan de retailer ook via partnerships zijn maatschappelijke rol opnemen.

### Strategische Europese aankoopalliantie

Colruyt Group is lid van de Europese aankoopgroeping AgeCore. De groep bundelt er de krachten met vijf internationale partners: het Italiaanse Conad, het Zwitserse Coop, het Duitse Edeka, het Spaanse Eroski en het Franse Intermarché. Door zijn lidmaatschap kan Colruyt Group aan competitieve prijzen aankopen op de Europese markt. AgeCore werkt op zowel bekende nationale merken als op eigen merken. Daarnaast kan de groep kennis en ervaring uitwisselen met de andere leden, wat perspectieven opent op groei en synergie.

AgeCore is de grootste strategische aankoopalliantie in Europa. De zes retailgroepen hebben een sterke marktpositie en een wijdvertakt winkelnetwerk in acht landen: België, Duitsland, Frankrijk, Italië, Polen, Portugal, Spanje en Zwitserland.



## De afgelopen 30 jaar passeerden meer dan 4 miljoen Colruyt-kookboeken langs de kassa

### Lancering 'Apero & co'

In zijn 34ste kookboek koos het Colruyt-kookteam voluit voor gezelligheid en sfeervolle momenten. Het nieuwe boek 'Apero & co' biedt heel wat inspiratie voor cocktails, dipsausen, toastjes, tapas ... Het 'Lekker Koken'-team creëert al meer dan dertig jaar recepten voor de klanten van Colruyt. Alle ingrediënten zijn uiteraard verkrijgbaar bij Colruyt. De kookboeken worden intern geschreven, ontworpen en gedrukt. De afgelopen dertig jaar passeerden al meer dan 4 miljoen exemplaren langs de kassa.

### Nieuwe winkel in Luxemburg

In november opende een nieuwe Colruyt de deuren in Wemperhardt. De supermarkt kon van bij de start meteen een mooi resultaat voorleggen. Dat brengt het aantal winkels in het Groothertogdom Luxemburg op vier. Alle filialen in Luxemburg behalen de vooropgestelde vooruitzichten en vertonen een positieve rentabiliteit. Net zoals in België zijn klanten er zeker van de laagste prijzen. Daarnaast spelen de Luxemburgse Colruyt-winkels in op de plaatselijke cultuur met regionale en Portugese producten. Voor de komende jaren staan nog een drietal winkelopeningen gepland.

### Door consumenten bekroond tot retailer van het jaar

Colruyt is bekroond tot 'Retailer of the Year'. De retailer behaalde de hoogste eindscore over alle kanalen heen in de consumentenverkiezing van Qrf. Dit jaar werd voor het eerst ook een duurzaamheidsaward uitgereikt. Colruyt haalde meteen een plek in de top vijf van de meest duurzame ondernemingen in België. In totaal brachten meer dan 187.000 mensen hun stem uit.



### Ondernemerschap stimuleren

De voorbije zomer toonde de webshop Klassewijnen zijn aanbod aan klanten op een laagdrempelige manier. De rijdende wijntruck 'Château Remorque' was te zien op talloze Colruyt-parkings. Klanten konden er gratis wijn proeven en bestellen. Château Remorque is het geesteskind van een wijnadviseur bij Colruyt Zottegem. Hij lanceerde het idee via IDnet, het ideeënplatform van Colruyt Group. Hij kreeg vervolgens een budget om een test op te zetten en stelde een projectteam samen. Met initiatieven zoals Château Remorque wil Colruyt Group ondernemerschap bij medewerkers stimuleren en tegelijk de winkels nog meer lokaal verankeren.







## 6.600 LIC's transporteren 95 tot 99% van de verse producten

### Logistieke efficiëntie continu verbeteren

De logistieke afdeling blijft het hele jaar door werken aan de stabiliteit en continuïteit van zijn systemen en goederenstromen. Zonder grote technologische vernieuwingen slaagde Colruyt erin om tot 5% productiewinst te genereren in zijn distributiecentra.

### CITRUS: intelligent transportsysteem voor vrachtwagens

Dit boekjaar startten de eerste tests van het project CITRUS (Cooperative Intelligent Transport Systems for Trucks). Half februari gingen de eerste vrachtwagenchauffeurs aan de slag met de 'Companion App'. Deze applicatie stuurt alerts naar chauffeurs die verkeersproblemen naderen. Zo kunnen zij op basis van actuele informatie hun snelheid of route aanpassen. Dat helpt bij de slimme verkeersdoorstroming en moet onder meer file-staartaanrijdingen en pechstrookaanrijdingen voorkomen.

CITRUS is een project van een consortium van bedrijven en overheden, dat drie jaar lang steun krijgt van de Europese Commissie. Op termijn moet het de verkeersveiligheid op de Belgische wegen verhogen, de CO<sub>2</sub>-uitstoot verlagen en de mobiliteit bevorderen. Het project past binnen de ruimere strategie van Colruyt Group om zoveel mogelijk te streven naar duurzamere mobiliteit.

### Eerste ecocombi in Wallonië

Brouwer AB InBev test samen met Colruyt Group een extra lange vrachtwagen (ecocombi) die 38 palletten kan vervoeren, twaalf meer dan een klassieke vrachtwagen. De eerste ecocombi op Waalse wegen rijdt tussen de brouwerij van Jupille en het Colruyt-distributiecentrum in Ollignies, ook voor de terugritten met leeggoed. Hij legt het 300 km lange traject (heen en terug) twee keer per dag af. Dat komt neer op 500 tot 750 ritten per jaar. Dankzij de uitgespaarde ritten met gewone vrachtwagens verlaagt de verkeersdruk en vermindert de CO<sub>2</sub>-uitstoot met 22%, goed voor 21 ton CO<sub>2</sub> per jaar.

### Liquid ice: uitrol voor verse producten afgerond

Sinds dit boekjaar worden zo goed als alle verse producten bij Colruyt, Okay en Bio-Planet geleverd in koelkarren met vloeibaar ijs. Intussen zijn er ruim 6.600 liquid ice containers (LIC) in gebruik. Dat betekent een drastische inperking van de CO<sub>2</sub>-uitstoot. Het vloeibare ijs wordt geproduceerd met eigen groene stroom en daarna continu hergebruikt. Ook door de toegenomen autonomie en het grotere laadvolume heeft een LIC tot 58% minder impact op de klimaatverandering dan een klassieke koelkar.

Intussen werkt Colruyt Group volop aan een variant van de liquid ice container voor diepvriesproducten. Ingenieurs zijn al bezig met de bouw van een grote productie-eenheid voor vloeibaar ijs. Daarnaast bekijkt de groep of het een kleinere koelkar kan ontwikkelen voor de Sparbuurtsupermarkten.



# Collect&Go

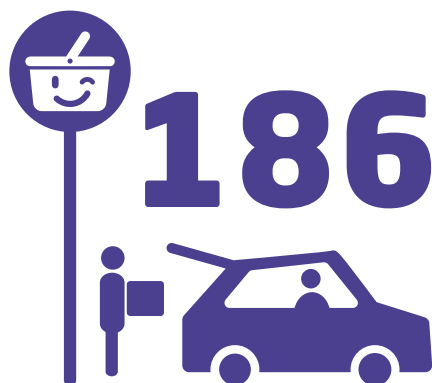


Collect&Go is de **online boodschappendienst** van Colruyt Group. Het onderscheidt zich met zijn vakmanschap, betrouwbaarheid en kwalitatieve verse producten. Klanten die hun boodschappen aan Collect&Go toevertrouwen, mogen een uitstekende service verwachten: de medewerkers selecteren met zorg de beste producten.

Klanten kiezen uit het **assortiment van Colruyt of Bio-Planet** en reserveren hun boodschappen via de website of app. Kiezen ze uit het Colruyt-assortiment, dan zijn ze altijd zeker van de laagste prijs online. Als ze voor middernacht reserveren, kunnen ze hun boodschappen de volgende dag afhalen in een afhaalpunt en op een tijdstip naar keuze.

Collect&Go heeft **186 afhaalpunten** in België en Luxemburg. 176 daarvan liggen aan een Colruyt winkel, tien zijn stand-alone afhaalpunten. In de drie Collect&Go-drives zetten de medewerkers de boodschappen direct in de wagen van de klant.

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



## Al 186 afhaalpunten

Dit boekjaar opende Collect&Go zeven nieuwe afhaalpunten aan een Colruyt-winkel. Eén afhaalpunt werd gesloten. Dat brengt het totaal op 186 afhaalpunten, waarvan tien stand-alones.

Ook in het volgende boekjaar blijft Collect&Go verder bouwen aan een fijnmazig afhaalpuntennetwerk, in functie van de regionale densiteit. De online boodschappendienst wil zo dicht mogelijk bij de klant te staan en plant in het volgende boekjaar opnieuw elf nieuwe afhaalpunten. Elf bestaande afhaalpunten worden vergroot. Op het programma staat ook een test met enkele afhaalpunten bij OKay. Meer daarover op blz. 54.



## Groter bio-assortiment

Collect&Go biedt sinds dit boekjaar het volledige assortiment van Bio-Planet aan, met uitzondering van de diepvriesproducten. De producten worden rondgehaald in zes biosupermarkten en klanten halen ze af in tachtig afhaalpunten. Bio-Planet en Collect&Go willen ook volgend boekjaar verder inzetten op hun online bio-aanbod. Het aantal afhaalpunten en rondhaalwinkels zal dus blijven stijgen.

## Nog efficiënter rondhalen

In het vorige boekjaar (2016/17) lanceerde Collect&Go een nieuw winkelrondhaalsysteem voor de PDA's (zakcomputers) waarmee de medewerkers reservaties klaarzetten in de winkels van Colruyt en Bio-Planet. Ook dit boekjaar heeft de online boodschappendienst die applicatie verder verbeterd. Resultaat: een tijdsduur van twee minuten per reservatie.

## Website evolueert verder

Collect&Go blijft verder investeren in nieuwe functionaliteiten voor zijn website en app. Bij het zoeken krijgen klanten nu ook de producten uit hun aankoopgeschiedenis te zien. Ze zien nog duidelijker wanneer ze korting krijgen of hoeveel producten ze nog aan hun winkelwagen moeten toevoegen om die korting te bekomen. De website is bovendien geïndexeerd, wat het makkelijk

° 1999



**186 afhaalpunten**  
in België en Luxemburg



**Meer dan 350**  
medewerkers in VTE



**Wij doen de boodschappen voor jou**



**collectandgo.be**



## Volgend boekjaar plant Collect&Go 11 nieuwe afhaalpunten

maakt om juiste resultaten via Google te vinden. Collect&Go zorgde ook voor een vlotte verbinding tussen zijn bestelmodule en de MyColruyt-app. Lees meer daarover op blz. 46. Met zulke updates blijft Collect&Go zijn missie realiseren: online boodschappen doen makkelijk maken.

### Eerste tests met thuislevering

Collect&Go gelooft dat er extra potentieel te vinden is in levering aan huis. Daar is duidelijk vraag naar. Daarom wil de online boodschappendienst in 2019 starten met enkele testen. Maar Collect&Go legt de lat hoog voor duurzaamheid. Thuisleveringen moeten dus minstens gebeuren met bestelwagens op aardgas of hybrides.

### Succes van verse producten

Collect&Go-kanten kopen opvallend meer verse producten dan conventionele winkelkanten. Zo tonen ze hun vertrouwen in de kwaliteit van de producten en de zorg die de medewerkers besteden aan het klaarzetten van de reservaties.



### Verdere samenwerking met Colruyt

Collect&Go biedt sinds dit boekjaar enkele extra diensten aan in samenwerking met Colruyt. Klanten kunnen de Lekker Koken-maaltijdbox via collectandgo.be reserveren en afhalen in een van de 72 deelnemende afhaalpunten in Vlaanderen, Brussel en Wallonië. Ook aan het nieuwe Baby Aan Boord-traject voor toekomstige en jonge ouders werkt Collect&Go mee. Klanten kunnen de proefdozen met staaltjes ophalen bij een afhaalpunt in hun buurt. Lees meer over beide realisaties op blz. 46 en 47 bij Colruyt.



De **OKay-buurtwinkels** onderscheiden zich met hun vriendelijke medewerkers uit de regio, een uitgebreid aanbod kwalitatieve verse producten en de laagste prijzen in de buurt. OKay-klanten doen snel, goedkoop en makkelijk hun boodschappen. De winkels hebben een **volledig assortiment op een compacte oppervlakte**, grote parkings en ruime openingsuren. De buurtsupermarkten liggen langs drukke invalswegen, dicht bij dorpskernen.

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

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

OKay kijkt tevreden terug op het afgelopen boekjaar: de buurtsupermarkt kon doorgaan op hetzelfde elan. OKay trok opnieuw meer klanten aan, wat mooi in lijn ligt met de stijging van het zakencijfer. De marge en winkelkorf bleven stabiel. Daarnaast heeft de buurtsupermarkt hard gewerkt aan zijn logistieke processen en interne organisatie, met efficiëntiewinst als gevolg.

De buurtsupermarkt heeft dit boekjaar meer dan ooit ingezet op verse producten en ziet bovendien een groeiende broodverkoop. Ook de vraag naar convenience food blijft sterk stijgen. Met eindejaar kozen klanten bijvoorbeeld massaal voor feestelijke kant-en-klarmenu's.

OKay merkt dat het segment van de buurtwinkel blijft stijgen. De buurtsupermarkt zit als winkelformule in de lift in België, onder meer als gevolg van de mobiliteitsproblematiek en de vergrijzing en de daaruit volgende trend om dicht bij huis te winkelen. OKay ziet zich bevestigd in de ingeslagen weg met bereikbare winkels en een groot aanbod van verse producten, brood en nationale merken.

## Blijven groeien, duurzamer bouwen

OKay opende dit boekjaar zes nieuwe buurtsupermarkten: in Stavelot, Viroinval, Alken, Kortesseem, Orp-Jauche en De Panne. Dat brengt het totaal op 135 winkels. De buurtsupermarkt in Leopoldsborg verhuisde naar een nieuwe, grotere locatie in deelgemeente Heppen. De nieuwe winkels in Stavelot en Viroinval functioneren volledig zonder aardgas,

stookolie of andere fossiele brandstoffen: een primeur voor België. De winkelruimtes worden verwarmd met de restwarmte van de milieuvriendelijke propaanverwarming. Lees meer daarover op blz. 36.

OKay rolt ook het concept van zijn tweede generatie winkels verder uit. Alle nieuwe winkels zitten standaard in het nieuwe kleedje, maar ook bestaande winkels worden aangepakt: OKay Hofstade werd dit boekjaar vernieuwd, OKay Ramsdonk vernieuwd en vergroot. De komende jaren voorziet OKay gemiddeld zes openingen per jaar. Op termijn mikt OKay op een 180-tal buurtsupermarkten.

## Verdere uitbreiding voor OKay Compact

De eerste testfase met zes winkels verliep positief. OKay Compact merkt aan de omzet en klantenreacties dat het goed beantwoordt aan de behoeften van een stadspubliek. Het doel is nu om uit te breiden en tegelijk verder te werken op de rentabiliteit. In het volgende boekjaar mikt OKay Compact op drie nieuwe winkels.



° 1998

**EUR 908 miljoen**  
gezamenlijke omzet  
OKay, Bio-Planet en Cru (+ 7,4%)

**135 winkels**  
(inclusief 6 OKay Compact-winkels)

**400-650 m<sup>2</sup>**  
gemiddelde winkeloppervlakte

**6.400**  
aantal referenties

**Meer dan 2.100**  
medewerkers in VTE

**Snel, goedkoop  
en makkelijk**

**okay.be**





*OKay opende dit boekjaar zes nieuwe buurtsupermarkten, onder meer in Alken. Tijdens een receptie maakten buurtbewoners en toekomstige klanten kennis met het team.*



**“OKay is snel, goedkoop  
èn makkelijk.”**

**“Maar dat weet gelukkig  
niet iedereen.”** Clarice, Machelen

## Imagocampagne versterkt naamsbekendheid

OKay lanceerde een nieuwe imagocampagne, deze keer voor het eerst op tv. De campagne brengt de buurtsupermarkt met een knipoog in beeld als ‘best kept secret’. Klanten getuigen waarom ze hun winkel het liefst geheim houden en brengen tegelijk de sterktes van OKay naar voren.

Ook in het volgende boekjaar wil OKay zijn naamsbekendheid verder ondersteunen met advertenties en campagnes. In de zomermaanden organiseert het bijvoorbeeld voor het eerst een spaaractie. Dat doet de buurtsupermarkt samen met Dreamland, naar aanleiding van de nieuwe Jurassic World-film. Klanten kunnen met hun aankopen stickers en dinopoppen verzamelen. Met deze spaaractie willen de twee winkelformules een breder bereik genereren en een gemeenschappelijke doelgroep aanspreken: gezinnen met kinderen.

## OKay aan top van GfK-rapport

Met een score van 8,62 bezette OKay de eerste plaats in het algemene, nationale klassement van het GfK-zomerrapport. Dat gaat na hoe tevreden klanten zijn over voordeel, uitstraling en vriendelijkheid in hun winkel. Voor het aspect vriendelijkheid behaalde OKay een bijzonder hoge score van 9,18. In het daaropvolgende winterrapport deelde OKay de eerste plaats met Colruyt. Het onafhankelijke onderzoeksbureau GfK bevraagt elke zomer en winter 5.000 gezinnen over hun perceptie van de Belgische supermarktketens.

Ook in het jaarlijkse prijzenonderzoek van de consumentenorganisatie Test-Aankoop scoorde OKay goed. De buurtsupermarkt behaalde de derde plaats voor de korf van nationale merken en voor de gemengde korf. “Dit is een bevestiging van onze merkbelofte: snel, goedkoop en makkelijk”, aldus directeur Fabrice Gobbato.



## OKay bestaat 20 jaar

Op 14 januari 2018 was het exact twintig jaar geleden dat OKay zijn allereerste winkel opende in Ertvelde, in de provincie Oost-Vlaanderen. Sinds 1998 speelt de buurtsupermarkt in op de toenemende vergrijzing, de mobiliteitsproblematiek en de trend om dichter bij huis te winkelen. OKay vierde samen met medewerkers, klanten en leveranciers zijn twintigste verjaardag, met onder meer een speciale verjaardagskrant en feestelijke voordelen in de winkel zoals een gratis koekjesdoos.



## Test met Collect&Go-afhaalpunten bij OKay

Om de verdere groei van Collect&Go te ondersteunen en zijn klanten een extra service te bieden, experimenteert OKay met afhaalpunten op de eigen winkelsites. Klanten kunnen er de producten uit het assortiment van Colruyt ophalen die ze via Collect&Go reserveren.

Het stand-alone afhaalpunt in Roeselare wordt sinds november 2017 uitgebaat door OKay-medewerkers. In het volgende boekjaar start Collect&Go een test op met een afhaalpunt in de nieuwe OKay-buurtsupermarkt in Heusden. De OKay-winkels voldoen aan beide voorwaarden voor een Collect&Go-afhaalpunt: ze bevinden zich langs invalswegen dicht bij dorpskernen en hebben een goede parkeergelegenheid. Na de test zullen OKay en Collect&Go evalueren of ze het project verderzetten en eventueel uitbreiden naar andere winkels.

## 4 nieuwe veggieproducten van Boni Selection

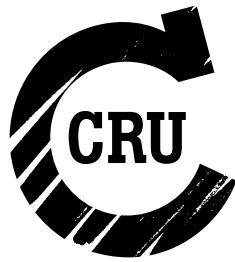
Sinds begin februari vinden klanten in de rekken van OKay en OKay Compact vier nieuwe vegetarische referenties van Boni Selection Veggies. Het gaat om vegetarische gyros, pita, sojastukjes en erwtenstukjes. De producten bevatten geen additieven, kleurstoffen of bewaarmiddelen en hebben dezelfde smaak en beet als vlees of vis. Het is de eerste keer dat een huiskmerk van een retailer zo'n pure, innovatieve veggieproducten op de markt brengt. De buurtsupermarkt speelt daarmee in op de sterk stijgende vraag naar veggie. OKay richt zich zowel op flexitariërs op zoek naar inspiratie en afwisseling, als op vegetariërs en veganisten.



## Eerste zoete aardappelen van Belgische bodem bij Colruyt en OKay

In november lagen de eerste Belgische zoete aardappelen in de rekken bij Colruyt en OKay. Het gaat om een testproject van De Aardappelhoeve uit het West-Vlaamse Tielt, samen met Colruyt Group. Ook telers van Reo Veiling en Belorta hebben voor het eerst zoete aardappelen voor Colruyt Group geplant. Na de goede eerste resultaten breidt Colruyt Group de test in het volgende boekjaar verder uit: de zoete aardappelen zullen nationaal verkocht worden.

Zoete aardappelen zitten duidelijk in de lift bij Belgische klanten. Vaak komen ze uit Amerika of Afrika, maar ook in België gedijt de tropische plant goed. Het alsmildere klimaat en de zachte zand-leembodem in West-Vlaanderen maken dat de wortels ook in onze streken goed groeien.



**Cru is een overdekte belevingsmarkt voor mensen met een passie voor lekker eten, pure smaken en kwaliteitsproducten. De gepassioneerde vakmannen van Cru brengen **authenticiteit op een hedendaagse manier**: gewone dingen buitengewoon goed. Ze bieden de producten in hun meest pure vorm, maken ze panklaar of verwerken ze ter plaatse tot kwaliteitsvolle bereidingen. Klanten krijgen de gerechten geserveerd in het **eethuis Cuit** in Overijse en Gent, of nemen ze mee naar huis om daar de culinaire beleving met vrienden en familie verder te zetten.**

De markt telt **tien metiers** en biedt een eigenzinnige selectie **verse seizoensproducten**: groenten en fruit, vlees en charcuterie, gevogelte, vis, maar ook kazen, dranken, bloemen, chocolade en artisanale brood op basis van eigen desem. Klanten kunnen bij de verschillende metiers rustig degusteren en advies vragen.

Cru blikt terug op een geslaagd boekjaar, met een stevige omzetgroei en verdere rentabilisering. Voor de vestigingen in Wijnegem en Gent was dit het eerste volledige boekjaar. Cru merkt dat de stadsligging erg aanslaat. De overdekte markt in Gent rekent niet enkel de buurtbewoners tot zijn vaste klanten, maar ook heel wat dagjesmensen en mensen van net buiten de stad. Ook Cru Overijse en Wijnegem trokken het voorbije boekjaar heel wat nieuwe klanten aan.

Het traiteursassortiment uit eigen keuken scoort bijzonder goed, net als de vestigingen van het eigen eethuis Cuit in Overijse en Gent. Ook in de markt zelf, bij de verschillende metiers, bestellen klanten makkelijk een bordje met fingerfood, een tussendoortje of een glas wijn. Dat maakt deel uit van de beleving en biedt in die zin een sterke meerwaarde.

### Verhuis centrale bakkerij naar Fine Food

Door het grote succes van zijn artisanale desembrood wil Cru nu al inspelen op toekomstige groei. Daarom verhuist de centrale bakkerij in de zomer van 2018 naar de gebouwen van Fine Food in Halle, waar de Cru-bakkers de hele week door ambachtelijk deeg kunnen maken. Naast brood zullen ze er ook koeken en taarten voorbereiden. Vanuit Halle gaat het deeg naar de drie belevingsmarkten, waar de vakmannen het brood zelf bakken.

najaar van 2017 koos het daarom bewust voor meer polyvalentie, zowel in de centrale diensten als in de drie markten. Zo kan Cru zijn medewerkers efficiënter en effectiever inzetten, elke dag van het jaar. Dat vertaalde zich in een daling van de medewerkerskost.

In het komende boekjaar focust Cru op de optimalisering van de interne processen, om zich zo structureel voor te bereiden op zijn toekomststappen. Met het oog op verdere rentabilisering wil Cru ook beroep blijven doen op de kracht en expertise van Colruyt Group. Zo streeft het ernaar om kwaliteit en efficiëntie hand in hand te laten gaan.

### Bijsturen achter de schermen

Ook tijdens het voorbije boekjaar bleef Cru werken aan zijn marge, logistieke efficiëntie en operationele kosten. In het

° 2014

**EUR 908 miljoen**  
gezamenlijke omzet  
OKay, Bio-Planet en Cru (+ 7,4%)

**3 markten**

**650 m<sup>2</sup>**  
gemiddelde marktoppervlakte

**850**  
aantal referenties

**Meer dan 100**  
medewerkers in VTE

**Alle dagen markt**

**cru.be**





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

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

° 2001

**EUR 908 miljoen**  
gezamenlijke omzet  
OKay, Bio-Planet en Cru (+ 7,4%)

**27 winkels**

**650 m<sup>2</sup>**  
gemiddelde winkeloppervlakte

**6.000**  
aantal referenties

**500**  
medewerkers in VTE

**Echt goed**

**bioplanet.be**

Bio-Planet is over de hele lijn tevreden over zijn resultaten. De omzet steeg sterk, onder meer dankzij de opening van drie nieuwe winkels. Ook de winkels die in het vorige boekjaar open gingen, realiseerden een mooie omzetgroei en trokken heel wat extra klanten. Door de grote instroom van nieuwe klanten daalde de gemiddelde winkelkorf licht. Een logisch gevolg, want nieuwe klanten besteden doorgaans minder tijdens hun eerste aankopen.

De biomarkt in België blijft groeien en wordt steeds concurrentiëler. Meer en meer klassieke retailers bieden ook biologische producten aan. Daarnaast komen er steeds meer kleinschalige, lokale bio-initiatieven bij. Toch blijft Bio-Planet uniek als winkelformule met een aanbod van meer dan 6.000 producten en een sterke focus op de steeds groeiende vraag naar gluten- en lactosevrije producten.

### 3 nieuwe winkels

Bio-Planet opende het afgelopen boekjaar drie nieuwe biosupermarkten: in Machelen, Charleroi en Mol. De laatste twee zijn combisites: Bio-Planet Charleroi deelt een gebouw met Dreambaby, Bio-Planet Mol met Dreamland en Dreambaby. Dat brengt het totale aantal vestigingen op 27.

Volgend boekjaar openen nieuwe filialen in Antwerpen en Verviers. De allereerste Bio-Planet in Kortrijk zal verhuizen naar een nieuw pand. Bio-Planet blijft mikken op een potentieel van vijftig filialen voor het huidige winkelconcept.







## Blijven inzetten op operational excellence

Ook dit boekjaar investeerde Bio-Planet in de verdere professionalisering van zijn werking, om zo de efficiëntie en effectiviteit te verhogen en de operationele kosten te verminderen. Zo slaagde de biosupermarkt erin om de productiviteit in de winkels met dubbele cijfers te doen stijgen en tegelijkertijd de goede klantenservice te behouden.

## Bio-Planet-klienten zijn het meest tevreden

Voor het tweede jaar op rij vroeg Test-Aankoop aan circa 4.000 klanten hoe tevreden ze zijn over hun winkel. Bio-Planet kwam er als beste uit, met topscores voor comfort, kwaliteit van vlees en brood, wachttijd aan de kassa, beleefdheid van het personeel en producten in de rayon. "We zijn hier zeer tevreden mee", zegt Jo Ghilain, business unit manager van Bio-Planet. "We doen samen elke dag opnieuw ons best om de behoeftes van onze klanten te kennen en daar maximaal aan tegemoet te komen. Dat wordt door onze klanten duidelijk ook zo ervaren en geapprecieerd." Heel de groep scoort trouwens prima in de tevredenheidsindex, met Colruyt op de tweede plaats, OKay als derde en Spar Colruyt Group als tiende.

## Extraverte en proactieve communicatie

Bio-Planet heeft zijn communicatiestrategie bijgesteld. Voor klanten was dat meteen zichtbaar in het maandelijkse magazine, op sociale media en in de winkels zelf. De folder kreeg een frisse en eigentijdse lay-out en zet meer dan ooit in op inspiratie. Ook de website stak Bio-Planet in een nieuw jasje. Alle winkels kregen nieuwe aanduidingen in de rayons, bijvoorbeeld 'Net binnen', 'Onze favorieten' of 'Korting met XTRA'. Doel: klanten informeren, inspireren en keuzes helpen maken.



## Eindejaarscampagne met bekende foodies

Vijf bekende foodbloggers ontwikkelden voor Bio-Planet elk een feestelijk eindejaarsmenu van drie gangen. Elk menu heeft een ander thema, van wereldkeuken over lokale producten tot klassiekers met een twist. Alle recepten zijn evenwichtig samengesteld en gemaakt met producten van Bio-Planet, onder de noemer #EchtGoedGemaakt. Mede dankzij de campagne realiseerde de biosupermarkt een uitstekende omzet in de eindejaarscampagne.



De Colruyt-supermarkten in het **noordoosten van Frankrijk** onderscheiden zich met hun behulpzame medewerkers, traditionele beenhouwerijen en een kwalitatief en uitgebreid aanbod groenten, fruit en verse producten. Ook het wijnassortiment en de streekproducten zijn troeven. De winkels hebben allemaal een Collect&Go-afhaalpunt.

De Colruyt-winkels bieden nationale merken en vergelijkbare producten aan de **voordeligste prijs-kwaliteitverhouding** in hun buurt. De supermarkt heeft een compleet assortiment in alle merklagen: nationale merken, de huismerken Belle France en Boni Selection en het discountmerk Everyday.

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

° 1996

 **EUR 468 miljoen**  
omzet (+ 9,3%)<sup>(1)</sup>

 **78 winkels**

 **750-1.000 m<sup>2</sup>**  
gemiddelde winkeloppervlakte

 **7.000 food,**  
**3.500 non-food**  
aantal referenties

 **Meer dan 1.700**  
medewerkers in VTE

 **41 tankstations**  
van DATS 24

 **Tout simplement**  
**l'essentiel**

 **colruyt.fr**

(1) Boekjaar van 1/1/2017 tot 31/12/2017

Colruyt Frankrijk kijkt bijzonder tevreden terug op het afgelopen boekjaar: de buurtsupermarkt realiseerde een omzetstijging van meer dan 9%. De DATS 24-omzet is daarin meegerekend. De sterke omzetstijging is een uitzonderlijke prestatie in de sterk promogedreven Franse markt. Die markt werd het afgelopen boekjaar nog steeds gekenmerkt door een licht deflatoir klimaat, ondanks een pril inflatie-effect in het najaar.

Het succes is te danken aan verschillende factoren. De bestaande winkels wonnen aan maturiteit en naamsbekendheid en zagen hun klantenaantallen gestaag toenemen. Ook de verdere uitrol van het nieuwe winkelconcept miste zijn effect niet. Tegelijk bleef de winkelkorf stabiel. Klanten kozen opvallend meer voor verse producten zoals groenten, fruit en vlees. Ondanks de dalende vleesconsumptie in Frankrijk blijft de beenhouwerij dus een belangrijk speerpunt. Bovendien merkt de retailer sinds de aanstelling van president Macron een economische heropleving, met een positief effect op het consumentenvertrouwen. De Franse regering werkt intussen ook maatregelen uit om voor alle partners in de keten een eerlijke prijs te garanderen en zo de prijzenoorlog te stoppen.

DATS 24 opende twee nieuwe tankstations en zag zijn verkochte volumes en rentabiliteit verder stijgen. De tankstations leverden dan ook een positieve bijdrage tot het groepsresultaat.

## 4 nieuwe winkels

In 2017 opende Colruyt vier nieuwe winkels, in Laneuveville, Sens, Saint-Aubin en Saint-Just-de-Claix. Hiermee komt de teller op 31 december 2017 op 78 winkels. De vier winkels kregen meteen ook een Collect&Go-afhaalpunt. Acht filialen werden gerenoveerd volgens het nieuwe winkelconcept. Dat bracht het aantal vernieuwde winkels eind 2017 op 24. In 2018 wil Colruyt Frankrijk gestaag verder groeien en nieuwe winkels openen. Ook in 2019 zal het dat groeiritme aanhouden.

## Openingsuren verruimd

De Franse Colruyt-winkels zijn sinds dit boekjaar alle dagen open tussen 8u30 en 19u30 en op zondag tot 12u30. Ook de openingsuren van de Collect&Go-afhaalpunten werden uitgebreid. Van maandag tot zaterdag kunnen klanten er terecht tussen 10u en 19u15. Colruyt voelt dat het zo zijn rol van complete supermarkt nog beter kan spelen, op ieder moment van de dag.



  
**Verse producten**  
**blijven een speerpunt**



La fraîcheur,  
c'est essentiel

colruyt  
prix · qualité

### 'Tout simplement l'essentiel'

Colruyt heeft het voorbije boekjaar sterk ingezet op zijn naamsbekendheid in Frankrijk. Met een sterke marketing-campagne werden de nieuwe en bestaande winkels in de kijker gezet. De campagne focust op wat Colruyt onderscheidt van concurrenten: zijn prijzenpolitiek, de keuze voor verse producten en de nabijheid. De baseline 'Tout simplement l'essentiel' is meteen ook de belangrijkste troef. Klanten vinden alles wat ze nodig hebben voor hun wekelijkse boodschappen onder één dak, maar zonder keuzestress.

Om de klant nog meer te inspireren, heeft de retailer zijn assortiment dit boekjaar verder uitgebreid en vervolledigd. Zo bieden de Franse Colruyt-winkels nu ook verse vis aan, individueel verpakt op maat van de klant. Ook het kwalitatieve assortiment vers brood is een speerpunt. In winkels zonder traditionele bakkerij zal de retailer volwaardige 'points chauds' installeren. Daar bakken medewerkers meerdere keren per dag vers brood en viennoiserie af. In 2017 ging het eerste point chaud open, in 2018 volgen er nog veertien.

### Beenhouwerij op maat van de klant

Colruyt testte het afgelopen boekjaar in drie winkels een beenhouwerij met een grotere zelfbedieningstoog. Het vlees wordt er nog altijd door vakmensen ter plaatse bereid en versneden. Maar in plaats van hun bestelling aan de bedieningstoog door te geven, kiezen klanten meteen uit individueel verpakte porties aan de zelfbedieningstoog. De retailer wil zijn beenhouwerijen zo nog meer doen beantwoorden aan de behoeften van de klant in deze moderne tijd. Tegelijk houdt Colruyt rekening met regionale verschillen, bijvoorbeeld tussen stedelijke en rurale gebieden. Het streefdoel is dan ook een formule op maat van elke winkel en in functie van een makkelijke winkelervaring. Als de testresultaten en klantenreacties positief zijn, zal Colruyt de formules verder perfectioneren en daarna stap voor stap uitrollen.



### Duurzamere winkels

Colruyt Frankrijk opende dit boekjaar twee winkels die werken met warmterecuperatie. De warmte gegenereerd door de koelinstallaties wordt gebruikt om de winkelruimte zelf te verwarmen. Dat heeft een grote impact op de CO<sub>2</sub>-uitstoot en de ecologische voetafdruk van het filiaal. Colruyt wil deze techniek blijven optimaliseren en in de toekomst uitrollen bij elke nieuwbouw en renovatie. Ook OKay opende dit boekjaar in België twee buurtsupermarkten met warmterecuperatie. Meer daarover op blz. 36.



**Dreamland** heeft een ruim en divers aanbod: van (buiten-) speelgoed en gaming over schoolartikelen en sportaccessoires tot boeken en kinderslaapkamers, plus seizoensassortimenten zoals tuin, carnaval en Kerst. De **familie- en seizoenswinkel** inspireert kinderen van 0 tot 14 jaar en hun ouders, familie en vrienden, en stimuleert hen om samen te spelen en plezier te beleven.

Naast een ruim netwerk van winkels is er ook een **sterk uitgebouwde webshop**. Klanten reserveren online en halen hun artikelen af in een afhaalpunt of kiezen voor thuislevering. De familie- en seizoenswinkel garandeert zowel in de winkels als in de webshop de laagste prijs.

De **online omzet** van Dreamland is opgenomen in de retailactiviteit waar de afhaling is gebeurd.



Dreamland kijkt tevreden terug op het voorbije boekjaar. In een bijzonder concurrentiële markt met veel promodruk behaalde de familie- en seizoenswinkel zijn doelstellingen en kon het een mooie groei waarmaken, zowel offline als online. De winkelkorf bleef stabiel. De retailer zag zijn omzet traditiegetrouw pieken in de periodes rond Pasen, Sinterklaas en het begin van het schooljaar. De uitstekende resultaten tijdens de eindejaarsperiode overstegen de verwachtingen. Dreamland zette dit boekjaar ook opnieuw zwaar in op zijn operationele kosten en efficiëntie.

Dreamland blijft marktleider in de verkoop van speelgoed en zag zijn marktaandeel in verschillende segmenten groeien. De gamingmarkt steeg bijvoorbeeld sterk, vooral dankzij de stormloop op de Nintendo Switch. Door het zonnige weer in het voorjaar van 2017 scoorde ook het buitenspeelgoed heel goed. LEGO en Playmobil blijven sterkhouders. Collectables zoals L.O.L., Hatchimals en Num Noms scoorden bijzonder goed.

## Groeiende online markt

Het aantal aankopen via de webshop steeg dit jaar verder en bedraagt al meer dan een vijfde van de totale omzet. Klanten kiezen er steeds vaker voor om hun reservatie in de webshop af te halen bij Dreamland of OKay, waar ze snel kunnen afrekenen. Bij Dreamland kunnen klanten bovendien beroep doen op de expertise van de medewerkers en tegelijk het verdere aanbod ontdekken.

De speelgoedmarkt staat wereldwijd onder druk door de online verkoop. Toch slaagt Dreamland erin om zijn offline omzet licht te doen groeien, onder meer dankzij seizoenseffecten en de opening van een nieuwe winkel. In zijn winkels kiest de retailer voluit voor beleving, onder meer met miniprijsjes en snuisterartikelen.

° 1994 overname Droomland, in 2002 omgedoopt tot Dreamland

**EUR 255 miljoen**  
gezamenlijke omzet Dreamland en Dreambaby (+ 3,6%)

**45 winkels**  
43 in België, 2 in Frankrijk

**1.600 m<sup>2</sup>**  
gemiddelde winkeloppervlakte

**65.000**  
aantal referenties  
(winkels en webshop)

**Meer dan 900**  
medewerkers in VTE

**Alles wordt leuker  
als je speelt**

**dreamland.be**





## Nieuwe winkel in Mol

In het najaar van 2017 opende Dreamland een nieuwe winkel in Mol, op een combisite met Dreambaby en Bio-Planet. De winkelinrichting in het nieuwe filiaal wil de fantasie van kinderen zoveel mogelijk stimuleren. De familie- en seizoenswinkel gaat daarin heel ver. Zelfs de kassa's, inpaktafels, deuren en toiletten zitten in een speels kleedje. Dreamland wil deze speelse inrichting in de toekomst ook in de andere winkels doortrekken. De nieuwe winkel had meteen een positieve impact op de cijfers, al werd de totale omzet ook beïnvloed door de sluiting van de winkel in Eeklo en de tijdelijke sluiting van de winkel in Marche-en-Famenne.

## Eerste pop-up winkel

Voor het eerst opende Dreamland een pop-up winkel, en dat in Lokeren. Klanten vonden er van maart tot juni 2018 een selectie seizoensartikelen, speelgoed, gaming, strips en buitenspeelgoed. Bovendien konden ze in hetzelfde pand ook de tijdelijke showroom van Collishop bezoeken. Dreamland heeft nog geen winkel in de regio van Lokeren en ziet dergelijke pop-up concepten dus tegelijk als een opportuniteit en een nuttige test.

## Vernieuwd assortiment

Dreamland zette het voorbije boekjaar een verdere stap als 'familie- en seizoenswinkel'. De retailer kiest meer dan ooit voor de verbreding van zijn doelgroep: niet alleen kinderen

en tieners, maar ook volwassenen. Dat is in de eerste plaats zichtbaar in het assortiment. Dreamland focust bijvoorbeeld meer en meer op leuke, nieuwe en trendy artikelen. Van foute kersttruien over squishies en Star Wars merchandise tot originele party games. Bovendien biedt de familie- en seizoenswinkel nu ook games, boeken, multimedia, cadeaus en een tuinassortiment gericht op volwassenen aan.

Om de nieuwe assortimenten zoveel mogelijk in de kijker te zetten, heeft Dreamland tussen begin januari en eind maart al zijn winkels omgebouwd. Op een week tijd kreeg elke winkel onder meer een cadeauzone, voetbalzone en groot seizoensplein. De eerste effecten van de ombouw op de verkoop waren bij het afsluiten van het boekjaar al voelbaar. Bovendien verliep de ombouw mooi volgens planning en budget. De impact op omzet en verkoop tijdens de werken was minimaal.

## Gezelschapsspellen onder eigen huismerk

Dreamland heeft zijn eigen assortiment speelgoed uitgebreid met een nieuwe categorie: gezelschapsspellen. In september 2017 bracht de speelgoedexpert onder zijn huismerk Dreamland vijftien nieuwe referenties op de markt. Het gaat dan vooral om eigen versies van klassiekers waarvan de patenten vervallen zijn. Met scherpe prijzen wil Dreamland de gezelschapsspellen toegankelijk maken voor elk gezin.



### Inspireren op sociale media

Via sociale media zoals Facebook, Instagram en YouTube biedt Dreamland inspiratie op maat van zijn verschillende doelgroepen. Met wedstrijden kiest de familie- en seizoenswinkel bijvoorbeeld volop voor interactie. De fotowedstrijd voor klassen tijdens de jeugdboekenweek genereerde heel wat buzz. In het voorjaar van 2018 organiseerde Dreamland ook een speciale LEGO Ninjago-actie. De razend populaire vlogger Dylan Haegens riep kinderen via YouTube op om in de Dreamland-winkels filmpjes te maken van hun beste tricks.



### Newstory: vernieuwde tweedehandsformule

Net na het afsluiten van dit boekjaar lanceerde Colruyt Group het internetplatform Newstory. De tweedehandsformule is gegroeid uit de vroegere webshop Dreambaby Tweedehands en garandeert de klant dezelfde service, maar nu op een ruimer assortiment. Newstory bestaat uit een webshop en twee inzamel- en afhaalpunten in Lochristi en Wilrijk. Naast typische investeringsartikelen voor baby's zoals autostoelen zal Newstory ook kinderfietsjes en groter speelgoed aanbieden. Onder het motto 'Eersteklas Tweedehands' biedt het klanten een snel, betrouwbaar en comfortabel alternatief voor de bestaande tweedehandsplatformen. In 2017 wisselden er via Dreambaby Tweedehands al zowat drieduizend artikelen van eigenaar, of 80% van het aanbod in de webshop.

### Blijven inzetten op STEM-speelgoed

Ook dit boekjaar zette Dreamland verder in op STEM-speelgoed. STEM staat voor Science, Technology, Engineering & Mathematics en wil kinderen prikkelen voor wetenschap, technologie, techniek en wiskunde. Na een geslaagde test is het speelgoed intussen beschikbaar in alle filialen. Dreamland breidde zijn STEM-assortiment nog verder uit, bijvoorbeeld met robots die kinderen zelf kunnen bouwen en programmeren.

Daarnaast organiseert Dreamland samen met Colruyt Group Academy ook kinderworkshops en verjaardagsfeestjes rond wetenschap. Die wisselen continu van thema en zijn een groot succes. Lees meer daarover op blz. 92.

### Sinterklaas voor 7.090 kansarme kinderen

Voor het zesde jaar op rij organiseerde Dreamland een inzamelactie onder het motto 'Dreamland zoekt speelgoedredders'. Kinderen konden in november oud maar nog bruikbaar speelgoed binnenbrengen in elk filiaal. Het ingezamelde speelgoed werd zorgvuldig gesorteerd door een maatwerkbedrijf en daarna bezorgd aan 24 organisaties die er op hun beurt 7.090 kansarme kinderen gelukkig mee maakten.

# Collishop

**Collishop onderscheidt zich als webshop met zijn fysieke aanwezigheid: de webwinkel heeft een uitgebreid netwerk van kwalitatieve servicepunten waar klanten hun reservaties afhalen en advies krijgen van deskundige medewerkers. Daarnaast volgt Collishop continu de prijzen en promoties van concurrenten. De reservaties gebeuren niet alleen online. Klanten kunnen ook in de winkel in Sint-Pieters-Leeuw, aan het Collishop-treffpunt in een Colruyt-winkel of via de telefoon reserveren. De meeste klanten halen hun reservatie af in een winkel van Colruyt, OKay of Dreamland. Een deel kiest voor thuislevering. Er zijn ook tijdelijke showrooms met seizoensgebonden assortimenten.**

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

**De online omzet van Collishop en Collishop Professional is opgenomen in de retailactiviteit waar de afhaling is gebeurd.**

° 1983



#### 413 afhaalpunten

in winkels van Colruyt, OKay en Dreamland



#### 1 winkel in Sint-Pieters-Leeuw



#### 24.000 non-foodartikelen

verdeeld in 12 categorieën



#### Meer dan 80

medewerkers in VTE



#### Kiezen wordt makkelijk



#### collishop.be

Collishop kijkt tevreden terug op het afgelopen boekjaar. In een snelgroeiende en promogedreven markt met stevige internationale concurrentie slaagde de webshop erin om gelijke tred te houden met de markttrend en de omzet met dubbele cijfers te doen groeien. Die omzetgroei werd goed ondersteund door online marketing, imagocampagnes en slimme investeringen in de website. Collishop scoorde bovendien heel sterk in november, met een piek op Black Friday. Ook het voorjaar en de zomer van 2017 kenden een mooie omzet. Collishop blijft het grootste Belgische platform voor e-commerce.



In de pop-up in Harelbeke ontdekken klanten het assortiment Terras en Tuin.

## Klanten opzoeken met pop-ups en outlet

Voor het vijfde jaar op rij opende Collishop in het voorjaar van 2018 tijdelijke pop-up stores. In Waterloo, Harelbeke, Lokeren en Gerpennes konden klanten van maart tot juni tuinmeubelen en -sets ontdekken en bestellen. Bezoekers mochten rekenen op interessante voordelen en deskundig advies. Als 'webshop met een gezicht' geeft Collishop zijn klanten zo de kans om investeringsartikelen eerst uit te proberen. Dat helpt hen om een doordachte keuze te maken.

Daarnaast opende Collishop samen met Dreambaby en Dreamland een succesvolle outletstore in Aartselaar. Van augustus tot december vonden klanten er enkele duizenden producten met kortingen tot 50%. Collishop verkocht er vooral artikelen voor terras en tuin, opbergen en de gedekte tafel. De outletstore was meteen ook de eerste grote publieke samenwerking tussen de drie non-food winkelformules.

## Nationale slaapenquête

Collishop liet in samenwerking met UZ Antwerpen een nationale slaapenquête uitvoeren. De slaapexpert polste in 2017 bij 2.000 Belgen naar hun slaapgewoontes. Daaruit blijkt onder meer dat 44% niet tevreden is over zijn slaap en dat 1 op 10 koppels in aparte kamers slaapt. Collishop deelt al die inzichten op zijn website [slapen.collishop.be](http://slapen.collishop.be) en gebruikt ze om klanten tips te geven voor een betere nachtrust. Ook in het volgende boekjaar blijft de webshop inzetten op slapen.





**Dreambaby** helpt toekomstige en kersverse mama's en papa's een goede start nemen als ouders. De babyspecialist onderscheidt zich met haar persoonlijke begeleiding en advies op maat. Dreambaby biedt een compleet en kwaliteitsvol aanbod tegen scherpe prijzen voor kindjes van 0 tot 24 maanden. Het huismerk **Dreambee** is daarin een grote troef.

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

De **online omzet** van Dreambaby is opgenomen in de retailactiviteit waar de afhaling is gebeurd.

Dreambaby blikt terug op een geslaagd boekjaar, dat in lijn lag met de eigen vooruitzichten. De babyspecialist realiseerde zowel in de winkels als in de webshop een mooie omzetsijging en hield de operationele kosten onder controle. Het aantal klanten en het gemiddelde kassaticket blijven stijgen. De babyspecialist merkt dat het gros van de klanten zich vóór zijn aankoop online oriënteert.

De markt in babyspullen blijft erg concurrentieel, zeker online. Tegelijkertijd daalde het geboortecijfer dit boekjaar lichtjes. Daarom focust de babyspecialist de komende jaren vooral op de driehoek Antwerpen-Brussel-Gent. In die regio blijft het geboortecijfer stijgen, ondanks de algemeen dalende trend in België.

## Twee nieuwe babywinkels

Dreambaby opende dit boekjaar twee nieuwe vestigingen, in Charleroi en in Mol. Dat brengt het totale aantal winkels op 26. Beide babywinkels scoorden van bij het begin boven de vooropgestelde verwachtingen. De winkel in Mol deelt een combisite met Bio-Planet en Dreamland. In Charleroi koos Dreambaby voor een synergie met Bio-Planet. Met verschillende winkelformules op dezelfde locatie komt Colruyt Group tegemoet aan verschillende klantennoden en kan de groep tegelijk nog efficiënter werken.

Ook de komende jaren wil Dreambaby verder blijven groeien. Volgend boekjaar staan twee winkelopeningen gepland, in Dilbeek en Drogenbos. De babyspecialist ziet een potentieel van zo'n 35 winkels.

## Ruimere doelgroep

Het afgelopen boekjaar heeft Dreambaby achter de schermen hard gewerkt aan haar vernieuwde merkidentiteit. De babyspecialist verruimt haar primaire doelgroep: van vrouwen die drie maanden zwanger zijn tot ouders van wie het (jongste) kind voor het eerst naar de kleuterschool gaat. Dat zullen klanten onder meer zien in de marketingcommunicatie en het assortiment. Dreambaby biedt bijvoorbeeld haar assortiment zwangerschapskledij voortaan aan in nog meer winkels. Alle grote winkels hebben inmiddels een uitgebreide collectie.

° 2001

**EUR 255 miljoen**  
gezamenlijke omzet Dreamland en Dreambaby (+ 3,6%)

**26 winkels**

**600 m<sup>2</sup>**  
gemiddelde winkeloppervlakte

**8.000**  
aantal referenties  
(winkels en webshop)

**Meer dan 250**  
medewerkers in VTE

**dreambaby.be**



## Eigen distributiecentrum

In de nazomer van 2018 zal Dreambaby haar eerste eigen distributiecentrum in Halle in gebruik nemen. De babyspecialist kan zo de volledige supply chain inrichten volgens haar specifieke noden en maximaal beantwoorden aan de noden van de klant.







## In haar winkels en communicatie kiest Dreambaby voluit voor inspiratie, beleving en warmte

### Sterk inzetten op beleving

Na een geslaagde test in de babywinkel van Beveren heeft Dreambaby haar vernieuwde winkelconcept geperfectioneerd en uitgerold in de nieuwe winkels van Charleroi en Mol. Het nieuwe winkelconcept focust op beleving en straalt vooral nog meer warmte en inspiratie uit. Zo paste Dreambaby de oriëntatie van de rekken en de positie van de verschillende assortimenten aan.

De slaapafdeling kreeg een nieuwe look: ingerichte kamertjes inspireren de klanten en tonen het assortiment op een aantrekkelijke manier. Het nieuwe concept zal doorgetrokken worden in alle nieuwe vestigingen.

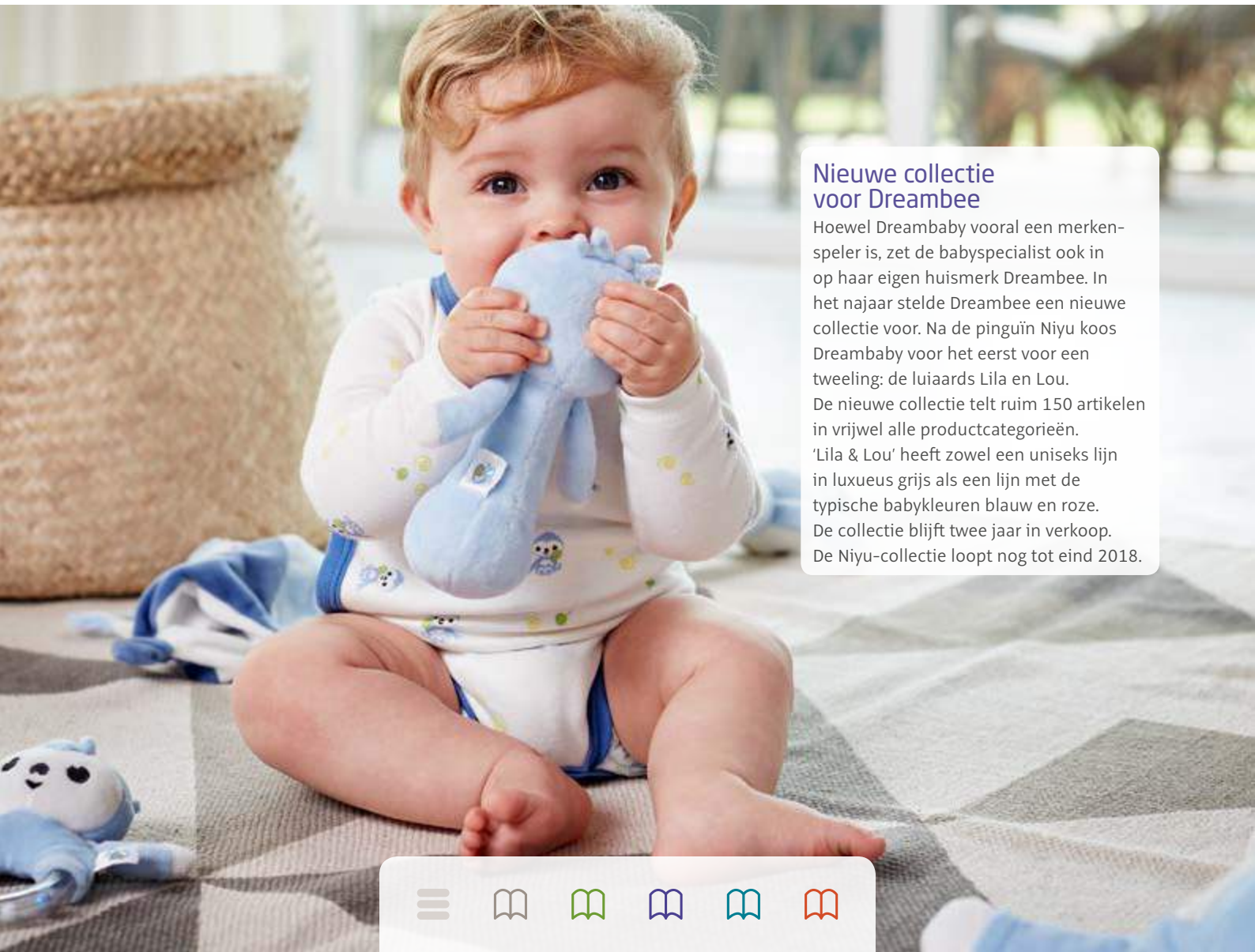
Ook in haar vernieuwde catalogus kiest Dreambaby voluit voor inspiratie, beleving en warmte. Grote foto's, duidelijke productinfo en inspirerende artikels helpen jonge ouders bij hun keuze. Daarnaast krijgen klanten voortaan vier keer per jaar een folder met gerichte marketingacties in de bus.

### Beste retailer in categorie Baby & Kind

In september won Dreambaby de award van 'Qrf Beste Winkelketen van België' in de categorie Baby & Kind. Ruim 187.000 consumenten beoordeelden meer dan zeventig retailers. Ook Dreamland viel in de prijzen in de categorie Speelgoed, als winkel én als webshop. Colruyt haalde de winst in de categorie Supermarkten binnen en werd over alle kanalen heen bekroond tot Retailer of the Year.

### Nieuwe collectie voor Dreambee

Hoewel Dreambaby vooral een merken-speler is, zet de babyspecialist ook in op haar eigen huiskleur Dreambee. In het najaar stelde Dreambee een nieuwe collectie voor. Na de pinguïn Niyu koos Dreambaby voor het eerst voor een tweeling: de luiaards Lila en Lou. De nieuwe collectie telt ruim 150 artikelen in vrijwel alle productcategorieën. 'Lila & Lou' heeft zowel een uniseks lijn in luxueus grijs als een lijn met de typische babykleuren blauw en roze. De collectie blijft twee jaar in verkoop. De Niyu-collectie loopt nog tot eind 2018.



# Colruyt Group Fine Food



## **Fine Food Meat**

Het vleesverwerkende bedrijf versnijdt, verwerkt en verpakt gevogelte, rund-, kalfs-, en varkensvlees en staat ook in voor salades, bereidingen en vegetarische producten. Fine Food Meat telt meer dan 850 medewerkers, waarvan 200 gediplomeerde beenhouwers.

## **Fine Food Wine**

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

## **Fine Food Cheese**

De grootste kaasverwerkende productiefabrieek in België telt 100 medewerkers. Die ontkorsten, verwerken en verpakken 75 harde en halfharde kaassoorten, goed voor 165 referenties. De twintig medewerkers in Frankrijk verwerken en verpakken 150 zachte kaassoorten.

## **Fine Food Coffee**

De enige koffiebrandery in de Belgische distributie brandt, mengt en verpakt een vijftigtal koffiesoorten. Jaarlijks branden de 25 medewerkers 7.400 ton koffie in Ghislenghien.

## **Fine Food Bread**

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



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

Colruyt Group Fine Food blijft groeien. De productievolumes stijgen continu, ondanks de nationaal dalende trend in de verkoop van brood, vlees en wijn. Dankzij de bijkomende vleesverwerkende site in Halle, die vorig boekjaar de productie opstartte, kon Fine Food Meat zijn capaciteit zelfs verhogen tot 14.000 ton vlees per jaar. Toch houdt Fine Food ook rekening met de veranderende eetpatronen. Zo is het bijvoorbeeld achter de schermen volop bezig met alternatieve proteïnes en gecertificeerd biovlees.

## **Herinrichting productiesite Fine Food Meat**

Tijdens het voorbije boekjaar verbeterde Fine Food de infrastructuur van de bestaande site Fine Food Meat 1 in Halle. De productiesite kreeg een technische uplift en nieuwe inrichting. Ook de productielijnen en -flows werden herbekeken en deels verhuisd naar de nieuwe gebouwen van Fine Food Meat 2. Doel: de verwerking van vers vlees nog efficiënter en kwalitatiever laten verlopen, en dat met verregaande aandacht voor automatisatie en ergonomie.

## **Glutenvrije charcuterie**

Fine Food Meat produceert sinds eind dit boekjaar ook gecertificeerd glutenvrije charcuterie voor het huismark Boni Selection. Het gaat om twaalf bestaande producten die geen gluten bevatten en na aanpassingen in onder meer de productievloerde gegarandeerd glutenvrij zijn. Ze dragen dus ook het officiële logo. De charcuterie ligt intussen in de rekken bij Colruyt en OKay, die zo inspelen op de groeiende vraag naar glutenvrije voeding. Fine Food Meat onderzoekt welke andere producten op termijn het officiële logo kunnen krijgen.





## Fine Food wil blijven inzetten op Belgisch vlees en op duurzame samenwerkingen met zijn leveranciers en de bevoegde controleorganismen



### Broodassortiment uitgebreid

Ondanks de algemeen dalende trend in de Belgische broodverkoop, scoort het assortiment van Fine Food Bread bijzonder goed. De verkochte volumes blijven licht toenemen bij Colruyt en OKay. Daarom breidde de bakkerij zijn assortiment dit boekjaar uit met drie nieuwe broden: zonnebrood, spekkelbrood en noten-rozijnenbrood.



### 99% gecertificeerde koffie

Colruyt Group Fine Food Coffee blijft bewust kiezen voor duurzaam geproduceerde koffiebonen en koopt progressief meer bonen met een duurzaamheidscertificaat. Begin 2018 droeg 99% van de verwerkte koffiebonen een officieel keurmerk voor duurzame landbouw en eerlijke handel. Aan die mijlpaal ging een intensief traject van vijf jaar vooraf. In 2015 was nog maar 1,6% van de koffiebonen gecertificeerd.

### Nieuw koffieassortiment voor Spar

De koffiebranderij in Ghislenghien produceert sinds dit boekjaar 26 nieuwe koffieproducten voor het huismerk Spar. Nieuwigheden zijn onder meer pads, capsules en filterkoffie. Daarnaast creëerde Fine Food Coffee een unieke koffieblend met bonen uit Colombia en Burundi. Die is exclusief te koop in de winkels van Spar Colruyt Group. Lees meer over het Spar-merk op blz. 73.

### Focus op dierenwelzijn

Fine Food Meat werd het voorbije boekjaar herhaaldelijk geconfronteerd met schandalen in slachthuizen en kwekerijen. Intussen heeft het vleesverwerkend bedrijf zelf om extra controles gevraagd. Zo heeft het in het najaar van 2017 de 25 Belgische slachthuizen waarmee het samengewerkt extra maatregelen opgelegd. Lees daarover meer op blz. 33. Stefan Goethaert, directeur van Colruyt Group Fine Food, legt uit waarom: "We vinden het zelf belangrijk om bepaalde aspecten in de vleesketen zoveel mogelijk zelf in handen te houden. Zo hebben we een zicht op elke schakel. Doordat Fine Food Meat zijn productievolumes stelselmatig omhoogtrekt, kan het in steeds sterkere mate instaan voor kwaliteit, voedselveiligheid en dierenwelzijn." Fine Food Meat wil dan ook blijven inzetten op Belgisch vlees en op duurzame samenwerkingen met zijn leveranciers en met de bevoegde controleorganismen.



# Participaties

**ZEB** werd opgericht in 1993 en is de voornaamste **multimerkenketen voor dames- en herenmode** in België. ZEB biedt meer dan zeventig merken aan in 66 winkels met een oppervlakte van 800 tot 1.200 m<sup>2</sup>. De keten heeft ook een succesvolle **webshop op zeb.be**.

Het Waalse franchiseconcept **PointCarré** is opgericht in 1995 en heeft intussen 29 winkels in België en Frankrijk. Naast ZEB is het de grootste **multimerkenketen** op de Belgische markt. PointCarré biedt kleding van een veertigtal merken aan voor dames, heren en kinderen.

**The Fashion Store** bestaat sinds 2006 en heeft negen grote winkels in Vlaanderen, waarvan een onder de naam **Ziffiks**. De **multimerkenketen** biedt meer dan honderd fashionmerken aan voor mannen en vrouwen.

**For Stars** is een **multimerkenwinkel voor kinderen** in Hasselt. Op een oppervlakte van ruim 1.200 m<sup>2</sup> vinden kinderen van 2 tot 16 jaar er kleding, accessoires en schoenen van meer dan honderd merken. Daarnaast bestellen klanten alles makkelijk online in de **webshop**.

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

De webshop **Newpharma** is de grootste Belgische online aanbieder van **parafarmaceutische en voorschrijfvrije producten** aan betaalbare prijzen.

Colruyt Group heeft per einde boekjaar een direct belang van **68%** in de Belgische kledinggroep ZEB, van **50%** in de online ondergoedwinkel MyUnderwear24 en van **26%** in de webapotheek Newpharma. Deze participaties passen in de ambitie van de groep om met gepaste winkelformules in te spelen op de behoeftes van de consument in al zijn levensfasen.



## Minderheidsparticipatie in Newpharma



Eind 2017 verwierf Colruyt Group een minderheidsparticipatie van 26% in webapotheek Newpharma. De investering past in de ambitie van de groep om tegemoet te komen aan de behoeftes van de consument in al zijn levensfasen, en dit via gepaste online en offline winkelconcepten.

Korys, de investeringsholding van de familie Colruyt, werd de hoofdaandeelhouder van Newpharma (39%). Het huidige management behoudt een participatie van 35%.

De participatie in Newpharma past in de langetermijnstrategie van Colruyt Group: de online retailer heeft een duidelijke toekomstvisie, duurzame strategie en sterk management. Bovendien heeft de webapotheek heel wat expertise in e-commerce, zeker wat betreft IT, logistiek en marketing. Zo kan Colruyt Group zijn eigen logistieke en operationele competenties versterken met de ervaring van Newpharma.

Newpharma wil de komende jaren zijn positie in zijn kernmarkten België en Frankrijk verder versterken en zijn aanwezigheid ook in andere Europese markten uitbreiden.



## MyUnderwear24 wil blijven groeien

Ook in het komende boekjaar zet MyUnderwear24 vooral in op verdere groei en klantenwerving. Dat doet de webshop op verschillende manieren: van gepersonaliseerde mailings over een gebruiksvriendelijke website tot een optimaal voorraadbeheer. Daarnaast richt MyUnderwear24 zich ook op Nederland en Frankrijk.





PointCarré



THE  
FASHION  
STORE



FOR  
STARS

## Geslaagd boekjaar voor ZEB en PointCarré

ZEB kan na een goed boekjaar alweer mooie cijfers voorleggen. Ondanks de moeilijkheden op de fashionmarkt houdt de multimerkenketen goed stand. Zowel de zomer- als de wintercollectie scoorde erg goed, offline en online. De combinatie van gepersonaliseerde marketingcommunicatie en samenwerkingen met Belgische designers slaat duidelijk aan en onderscheidt ZEB van zijn concurrenten. Ook de webshop doet het goed en groeit jaar na jaar.

ZEB opende het voorbije boekjaar vier nieuwe winkels: in Anderlues, Borsbeek, Arlon en Zoersel. Dat brengt het totaal op 66 winkels. Daarnaast vergrootte de multimerkenketen de winkel in Merchtem en verbouwde het de winkels in Zottegem en Wevelgem. ZEB Westerlo verhuisde naar een nieuw pand. Ook PointCarré breidde uit: de keten opende nieuwe winkels in Dinant en Hautrage, wat het aantal winkels op 29 brengt. De filialen in Waremme, Barchon, Beaufays en Huy kregen een remodeling. Voor het volgende boekjaar staan opnieuw enkele winkelopeningen gepland.

## Investeren in digitale touchpoints

ZEB heeft het afgelopen boekjaar sterk geïnvesteerd in technologische vernieuwing om zijn winkels en webshop klaar te maken voor de digitale toekomst. Alle winkels kregen bijvoorbeeld grote schermen waarop klanten meteen een ontbrekende maat of kleur kunnen bestellen in de webshop. Dankzij de overstap naar RFID-tags (radio-frequency identification) kunnen medewerkers

de voorraad makkelijk bijhouden en verloopt het kassaproces heel wat sneller. Daarnaast lanceerde ZEB in december 2017 een nieuwe website die online winkelen nog gebruiksvriendelijker maakt. Tot slot heeft de retailer in een aantal winkels digital signage en zelfscankassa's geïnstalleerd.

## ZEB neemt The Fashion Store en For Stars over

De holding boven multimerkenketen ZEB (Fraluc NV) heeft net voor het afsluiten van het boekjaar 58% van de aandelen van The Fashion Store overgenomen. Die keten werd in 2006 opgericht en telt inmiddels negen winkels in Vlaanderen. De dagelijkse leiding blijft in handen van het huidige management. In oktober 2017 kreeg Fraluc NV ook 75% van de aandelen in For Stars in handen, een merkenkledingwinkel voor kinderen in Hasselt.

Met de twee overnames wil ZEB onder andere nieuwe doelgroepen bereiken: een actief maar matuur publiek met The Fashion Store en kinderen van 2 tot 16 jaar met For Stars. Doel: aanwezig zijn in heel het land en tegelijk voldoende spreiden in leeftijd en doelgroep. Daarnaast hoopt de groep beter het hoofd te kunnen bieden aan de grote internationale spelers. "De modewereld is een hyperconcurrentiële wereld met veel mondiale spelers waartegen we als lokale keten moeten opboksen. De krachten bundelen en schaalvoordelen creëren, is een absolute noodzaak om future-proof te blijven", aldus CEO Luc Van Mol.



# GROOTHANDEL

*De gezamenlijke omzet van de groothandelsactiviteiten bedroeg dit boekjaar EUR 782 miljoen (+ 1,4%). Groothandel omvat Retail Partners Colruyt Group in België en Codifrance in Frankrijk.*

71 Retail Partners Colruyt Group

72 Spar

75 Codifrance



# RETAIL PARTNERS COLRUYTGROUP

## Retail Partners Colruyt Group

(RPCG) is de licentiehouder van de Spar-formule in België en werkt intens samen met **215 Spar-ondernemers**. Naast het volledige logistieke proces bepaalt de zelfstandigenorganisatie ook het commerciële beleid, van marketing tot verkoopondersteuning. RPCG biedt ook een **uniek overlegmodel** op basis van partnership. Een verkozen delegatie van de ondernemers zit in de overlegorganen en geeft zo mee richting aan het assortiment, de commerciële focus en de toekomst van Spar.

RPCG levert ook verse producten en kruidenierswaren aan **68 Alvo-winkels**. Daarnaast staat de zelfstandigenorganisatie in voor de aankoop, de opslag en het transport van goederen en geeft het advies over het assortiment en het promobeleid. De aangesloten Alvo-leden varen een eigen commerciële koers.

Ten slotte is er de toelevering aan **112 zelfstandige winkeliers**, waaronder **32 Mini Markets**. Dit zijn kleine zelfbedieningszaken in de F3-branche met een oppervlakte tussen 70 en 300 m<sup>2</sup>. De winkels bepalen zelf hun prijsbeleid.

° 2014

Retail Partners Colruyt Group



**215** Spar-winkels  
**68** Alvo-winkels  
**112** zelfstandige winkeliers  
(waaronder 32 Mini Markets)



**Meer dan 750**  
medewerkers in VTE



[retailpartnerscolruytgroup.be](http://retailpartnerscolruytgroup.be)

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

Retail Partners blikt bijzonder tevreden terug op het afgelopen boekjaar. Spar behaalde uitstekende resultaten en oversteeg de verwachtingen, ondanks de concurrentiële markt. Zeker tijdens het najaar en bij de start van 2018 scoorde Spar bijzonder goed. De winkelkorf blijft stijgen en het aantal klanten neemt jaar na jaar toe. Alvo scoorde volgens de verwachtingen. De marge van de Spar-ondernemers en de zelfstandige winkeliers bleef op hetzelfde hoge peil als vorig boekjaar. Retail Partners wist bovendien zijn exploitatiekosten goed onder controle te houden.

## Distributiecentra moderniseren

Om de logistieke keten te optimaliseren, heeft Retail Partners Colruyt Group geïnvesteerd in de modernisering van zijn distributiecentra. De opslagplaatsen voor verse producten en de leeggoedverwerking zijn bijvoorbeeld uitgebreid. RPCG verbeterde ook de automatische installaties voor leeggoed en voor aardappelen, groenten en fruit. De zelfstandigenorganisatie kan zo zijn efficiëntie en de service naar de ondernemers verder verhogen. De hele operatie zal afgerond zijn tegen het najaar van 2018.

## Kansen voor kandidaat-ondernemers

Retail Partners biedt continu mogelijkheden voor gemotiveerde kandidaat-zelfstandigen. De

zelfstandigenorganisatie blijft nieuwe winkels openen en zoekt daarnaast ook opvolgers voor de ondernemers die met pensioen gaan. Potentiële zelfstandigen kunnen rekenen op een grondige opleiding en maximale ondersteuning van RPCG.

## Opruimactie in Mechelen

In september organiseerde Retail Partners Colruyt Group voor het eerst een grote zwerfvuilactie op het bedrijventerrein Mechelen-Zuid. Samen met enkele andere bedrijven ruimde de zelfstandigenorganisatie de omgeving rond de hoofdzetel grondig op. Met de opruimactie wil RPCG zijn maatschappelijk engagement versterken en tegelijk een tastbare bijdrage leveren aan het ruimere actieplan 'Samen voor minder zwerfvuil' van Colruyt Group. Lees meer over de zwerfvuilcampagne op blz. 35.



In het voorjaar en najaar organiseert RPCG voor zijn zelfstandige ondernemers inspiratiebeurzen waar de nieuwe assortimenten worden voorgesteld.



De **Spar-winkels** onderscheiden zich met hun **persoonlijke service**. Naast de scherpe prijzen, het kwalitatieve eigen Spar-merk en de focus op verse producten maakt vooral de **zelfstandige ondernemer** het verschil. Zijn vakmanschap en liefde voor lekker eten maken zijn winkel uniek in de buurt.

Spar werd in 1932 in Nederland opgericht als eerste **samenwerkingsverband van zelfstandige winkeliers**. Met meer dan 12.700 aangesloten winkels in 48 landen is Spar de retailorganisatie met het meeste aantal winkels ter wereld. Spar bedient dagelijks meer dan 13,5 miljoen klanten wereldwijd. De gecumuleerde jaarmzet bedraagt meer dan EUR 34 miljard. Vanuit een centraal kantoor in Amsterdam ondersteunt **Spar International** de nationale organisaties.

- **2014**  
Retail Partners Colruyt Group
- **2003**  
Spar Retail, licentiehouder van de Spar-formule in België
- **1932**  
De Spar, het huidige Spar International



**215 winkels**



**350-1.800 m<sup>2</sup>**  
gemiddelde winkeloppervlakte



**mijnspar.be**

### 3 nieuwe Spar-winkels

Dit boekjaar openden drie nieuwe Spar-winkels de deuren. Eén supermarkt stapte uit de Spar-formule, maar bleef groothandelsklant. Twee winkels sloten definitief. Vijf ondernemers lieten hun winkel vergroten. Dit brengt de teller eind maart 2018 op 215 Spar-winkels. In het volgende boekjaar zijn opnieuw zes nieuwe Spar-winkels voorzien.

De zondagsopeningen blijven een sterke troef voor Spar Colruyt Group. Andere speerpunten zijn het grote assortiment verse producten, de nabijheid en het persoonlijke contact met de zelfstandige ondernemer en zijn medewerkers.

### Omschakeling naar Spar Colruyt Group

Bij het afsluiten van het boekjaar droegen 158 van de 215 Spar-buurtsupermarkten de aangepaste gevelaankleding met het logo van Colruyt Group. Dat is ongeveer driekwart van het winkelbestand. Het uithangbord bevestigt dat de zelfstandige Spar-ondernemer het gezamenlijke traject 'Waardengedreven Klantgericht Partnership' van de Spar-ondernemers en Retail Partners doorlopen heeft.

De winkels die omgevormd worden tot Spar Colruyt Group realiseren gemiddeld een hogere omzet per m<sup>2</sup> en trekken extra klanten aan. Ook de winkelkorf stijgt.



### Verder ombouwen naar nieuw winkelconcept

Dit boekjaar werden acht Spar-winkels van Colruyt Group heringericht volgens het winkelconcept van de nieuwe generatie, wat het totaal op negentien brengt. In het volgende boekjaar wordt dit concept verder uitgerold in vijftien winkels. Klanten kunnen de aangepaste winkelrichting duidelijk waarderen: Spar-winkels van de nieuwe generatie realiseren gemiddeld 8 tot 30% meer omzet dan voorheen. Het nieuwe concept zet verse producten nog meer in de kijker. Zuivel, vlees, bereide maaltijden, fruit en groenten zijn vaak goed voor meer dan de helft van de verkoop.



De komende jaren wil RPCG een maximaal aantal winkels naar Spar Colruyt Group laten evolueren.

### Succesvolle marketingcampagnes

Ook dit boekjaar zette Spar in op zijn merkbekendheid. Met eindejaar voerde het een succesvolle campagne en de wijnactie in maart scoorde bijzonder goed. Spar kiest bewust voor een 360°-marketingaanpak en heeft die het voorbije jaar nog geïntensifieerd. De retailer zet zowel in op traditionele offline kanalen zoals folders, kranten en magazines, als op online advertenties en sociale media.

### Vernieuwd koffie-assortiment

Spar heeft zijn assortiment koffie helemaal vernieuwd en uitgebreid. De dertien bestaande referenties van het eigen Spar-merk kregen een frissere look en 26 nieuwe producten liggen sinds februari in de rekken. Nieuwigheden zijn onder



meer pads, capsules en filterkoffie. Daarnaast voegde Spar ook enkele originekoffies toe aan het assortiment, waaronder een unieke koffieblend met bonen uit Colombia en Burundi. In die twee landen helpt Colruyt Group lokale koffieboeren om een duurzame en efficiënte productieketen op te zetten. Colibri Foundation steunt er bovendien ook vormingsprojecten voor jongeren. Lees meer over ons bedrijfsfonds op blz. 31.

Alle koffies van het Spar-huismerk worden gebrand in de koffiebranderij van Fine Food Coffee in Ghislenghien. Spar kiest maximaal voor gecertificeerde koffiebonen, met een officieel keurmerk voor duurzame landbouw en eerlijke handel. Lees meer over Fine Food Coffee en de keuze voor duurzamere koffiebonen op blz. 67.

### Workshops en opleidingen voor Spar-ondernemers

In het voorjaar en in het najaar zijn alle zelfstandige ondernemers van RPCG welkom op een grote inspiratiebeurs. De focus ligt er vooral op verse producten. Retail Partners stelt er de nieuwe assortimenten voor en organiseert heel wat workshops en inspiratiesessies. Zo kunnen de aanwezige ondernemers op hun beurt hun klanten inspireren en informeren. De zelfstandigen-organisatie wil ook de komende jaren deze succesformule verder uitbouwen.

Naast de inspiratiesessies en het individuele opleidingstraject voor elke kandidaat-ondernemer, ontwikkelt Retail Partners ook andere opleidingen op maat van Spar. Zo lanceerde het vormingen rond leidinggeven en communicatie, maar plant het evengoed een praktische cursus Excel. Colruyt Group Academy biedt ondersteuning waar nodig. Bovendien vinden heel wat opleidingen plaats in een van de negen Academies. Lees meer over Colruyt Group Academy op blz. 93.





### Succesvolle lancering van XTRA

De introductie van de Xtra-kaart verliep bij Spar heel vlot. Omdat Spar nog geen eigen klantenkaart had, speelden de zelfstandige ondernemers daarbij een grote rol: zij stimuleerden hun klanten in sterke mate om Xtra te gebruiken. Daardoor haalde Spar bij het einde van dit boekjaar de vooropgestelde doelstelling van 60% herkenningsgraad. De inzichten die Retail Partners Colruyt Group dankzij Xtra krijgt, laten toe om nog beter in te spelen op de klantenbehoeften, in elke winkel.





**Codifrance** levert in Frankrijk aan de geaffiliëerde zelfstandige winkels Coccinelle, Coccimarket en Panier Sympa. Deze superettes uit het F4-segment liggen in stads- of dorpscentra en mikken op klanten die dagelijkse boodschappen doen. Codifrance staat in voor de levering van **droge en verse voeding en diepvriesproducten**. Daarnaast krijgen de zelfstandige winkeliers ondersteuning op het gebied van marketing, communicatie, assortiment en prijszetting. Verse producten, dranken, groenten en fruit vormen de grote troeven van het aanbod bij Coccinelle, Coccimarket en Panier Sympa. Naast nationale merken zijn er ook **huis- en discountmerken**.

Codifrance werkt voor de ontwikkeling en het uitbouwen van de huismerken samen met de aankoopcentrale Francap. Codifrance verzorgt ook de toelevering aan ruim **1.600 zelfstandige winkeliers**.

◦ **2003**  
Panier Sympa

◦ **1996**  
Coccinelle en Coccimarket

 **298 geaffiliëerde winkels**  
van Panier Sympa, Coccimarket en Coccinelle

 **1.605**  
zelfstandige winkeliers

 **100-400 m<sup>2</sup>**  
gemiddelde winkeloppervlakte

 **Drie vierde van Frankrijk**

 **Meer dan 200**  
medewerkers in VTE

 **codifrance.fr**

Boekjaar van 1/1/2017 tot 31/12/2017

Codifrance zag dit boekjaar zijn zakencijfer licht stijgen. Dat is een mooie prestatie, aangezien het bedrijf besloot de samenwerking stop te zetten met een belangrijke groothandel waaraan het niet enkel producten leverde, maar ook toestemming had gegeven om negentig winkels van Panier Sympa te beheren. Desondanks slaagde Codifrance erin om in dezelfde periode zijn omzet te doen toenemen en 42 nieuwe winkels te openen onder de merken Panier Sympa, Coccimarket en Coccinelle.

## Duurzame samenwerking

Codifrance streeft altijd naar hechte samenwerkingen op de lange termijn. In het belang van beide partijen screent Codifrance daarom nauwkeurig de solvabiliteit, vakkennis en ondernemingszin van toekomstige zelfstandige uitbaters. De zelfstandigenorganisatie waakt erover dat klanten het winkelconcept, de hygiënevoorschriften en de klantvriendelijkheid in hun eigen winkels respecteren.

Codifrance volgt ook op de voet of klanten hun facturen tijdig betalen. Daarvoor hanteert het een strikte procedure. Met deze rigoureuze aanpak op alle niveaus wil Codifrance zich verzekeren van een steeds kwalitatiever winkelpark dat in heel Frankrijk bijdraagt aan een positief merkimage.

## Expansie en duurzame groei

Codifrance wil de komende jaren blijven uitbreiden en zo de omzet en de rentabiliteit opdrijven. Verder wil het zijn naamsbekendheid blijven verhogen en in heel Frankrijk dé referentie worden voor kleine buurtwinkels. Daarvoor werkte de zelfstandigenorganisatie dit boekjaar een nieuw strategische plan uit, dat de ambities voor de komende jaren scherpstelt.



# FOODSERVICE

*De gezamenlijke omzet van de foodserviceactiviteit bedroeg dit boekjaar EUR 145 miljoen (+ 2,1%). Foodservice omvat Solucious en de exportactiviteit Colex.*

77 Solucious

79 Colex





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

Solucious biedt **nationale merken** aan en heeft met Econom en Culino **twee huismerken** voor professionele keukens. Daarnaast is er een uitgebreid gamma producten dat beantwoordt aan specifieke wensen zoals fairtrade en bio, maar ook aan concrete noden zoals suikerarm, gluten- of lactosevrij. 75% van de klanten bestelt online.

In een sterk consoliderende en concurrentiële markt kan Solucious alweer een mooie omzetgroei voorleggen. De omzet blijft sneller stijgen dan de markt. Solucious kon ook dit boekjaar heel wat nieuwe klanten aantrekken, vooral uit de snelgroeiende segmenten horeca en sociale restauratie. Het foodservicebedrijf merkt dat net die klanten voornamelijk kiezen voor bezorging in plaats van cash & carry. Het b2b-segment bleef stabiel. Het succes en de verdere groei van Solucious hangen in grote mate af van de aanwerving van klantvriendelijke en competente bezorgers.

### Aanbod nog meer afgestemd op horeca

Naast zijn sterke positie in grootkeukens en bij bedrijven ziet Solucious in de horeca een belangrijke groeimarkt. Het stemt zijn aanbod daarom nog meer af op die specifieke doelgroep. Zo biedt het foodservicebedrijf sinds dit boekjaar ook vers vlees, een grotere selectie verse en gedroogde kruiden en een ruimer assortiment diepvrieswaren aan. Solucious wil ook het komende boekjaar verder inzetten op een compleet aanbod in food en near-food, zowel voor Econom als Culino. En dat zonder klanten keuzestress te bezorgen.

Een jaar na de lancering blijft het huismerk Culino gestaag groeien. Intussen telt het zo'n 110 referenties in elf categorieën: charcuterie, conserven, brood, vis, kroketten, ijs, koude sauzen, noten en gedroogde vruchten, room, zuivel en roux, fonds, bouillons en warme sauzen. Culino mikt uitsluitend op professionele chefs en staat voor kwaliteit, gebruiksgemak, duurzaamheid en inspiratie.

#### ° 2013

fusie tussen Foodinvest en Collivery



**25.000**

klanten (sociale restauratie, KMO-bedrijven, horeca)



**Heel België**



**10.000**

aantal referenties (droog, vers en diepvries)



**3** distributiecentra

**6** hubs

**109** vrachtwagens en lichte bestelwagens



**Meer dan 400**

medewerkers in VTE

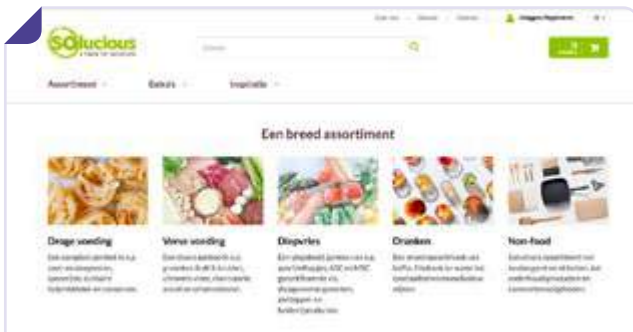


**A taste for solutions**



**solucious.be**





### Verder investeren in digitale touchpoints

Solucious wil het hele end-to-endproces van een bestelling nog makkelijker maken voor zijn klanten. Daarom investeert de foodservicebedrijf dit boekjaar sterk in verschillende digitale touchpoints. De nieuwe website maakt het mogelijk om ook met een smartphone of tablet bestellingen te plaatsen. Bovendien vinden klanten makkelijker de juiste producten terug, dankzij de heldere navigatie, gebruiksvriendelijke zoekfunctie en duidelijke productinformatie. Verder werkt Solucious onder meer aan digitale facturatie, online leeggoedverwerking en een app waarmee klant en bezorger vlot kunnen communiceren over bijvoorbeeld het verwachte levermoment en eventuele retours.

### Succes van bereide maaltijden

Solucious biedt sinds 2016 ook bereide maaltijden aan voor kinderdagverblijven. Vanaf het komende boekjaar wil het die service uitbreiden naar scholen. Het foodservicebedrijf heeft daarvoor heel wat troeven in handen. Zo zijn de maaltijden volledig koelvers in plaats van diepgevroren. De verschillende componenten worden onder beschermende atmosfeer verpakt, zodat één levering per week volstaat. Daarnaast garandeert Solucious gevarieerde en kwaliteitsvolle seizoensmenu's die snel klaar zijn. Klanten bestellen alles makkelijk online en krijgen ondersteuning van Solucious rond allergenen en de juiste infrastructuur.

### Workshops en coaching voor klanten

Dit boekjaar volgden heel wat klanten workshops rond voedselveiligheid en de veranderende wetgeving voor professionele keukens. Daarnaast organiseerde Solucious praktische sessies rond koken zonder lactose of suiker. Het doet daarvoor beroep op de expertise, de faciliteiten en soms ook de lesgevers van Colruyt Group Academy. Sinds de start van de workshops hebben klanten zo'n 3.000 uren opleiding gevolgd. Solucious ondersteunt zijn klanten zo meer en meer om het werk in hun keuken makkelijker en efficiënter aan te pakken.



### Planningstool zorgt voor efficiënter transport

Dankzij een performante tool organiseert Solucious zijn transporten nu nog efficiënter. Door de nieuwe manier van plannen gaan de bezorgers met minder voertuigen tegelijk de baan op en leggen ze minder kilometers af. Zo kan het foodservicebedrijf hetzelfde aantal bestellingen leveren met 10 tot 20% minder ritten. Dat maakt de leveringen efficiënter én duurzamer.





**Colex** (Colruyt Export), de exportafdeling van Colruyt Group, levert retailproducten per container of per vliegtuig **over de hele wereld**. De eigen merken, de unieke totaalservice en de ondersteuning bij het vermarkten van producten zijn de sterkste troeven van Colex. De grootste afnemers zijn winkeliers, grossiers en supermarkten in Afrika.

Colex heeft een breed en diepgaand 'drie-temperaturen'-assortiment: kruidenierswaren, verse producten en diepvries. Klanten kunnen kiezen uit een ruim assortiment van de **huismerken Boni Selection, Everyday, Graindor en Econom**.

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

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



De medewerkers van Colex zetten alle bestellingen klaar in het distributiecentrum van Bornem, voor ze per vliegtuig of schip geleverd worden.

Ondanks de sterk volatiele markt wist Colex zijn omzet te handhaven. Colruyt Export trok dit boekjaar veertig nieuwe klanten aan en behoudt zijn sterke positie in Congo en de omringende Afrikaanse landen. In die regio genereert de exportafdeling ruim twee derde van zijn omzet. Ook China is een belangrijke groeiemarkt. Om de plaatselijke markt te prospecteren, heeft Colex accountmanagers in Rwanda en Congo.

Vanaf 1 april 2018 wordt Colex ondergebracht onder de retailactiviteiten. De groeiende focus van Colex op de huismerken Boni Selection en Everyday creëert bijkomende synergiën op het vlak van assortiment. Daarnaast kan de exportafdeling, onder meer dankzij zijn aankoopvolumes, de groep nog beter ondersteunen bij het onderhandelen van aankoopvoorwaarden.

## Huismerken op online platformen

Het huismerk Boni Selection is sinds dit boekjaar in heel Nederland verkrijgbaar via de online boodschappendienst Stockon. Klanten vinden in het assortiment ruim vierhonderd producten van Boni. De start-up Stockon is een 'direct-to-consumer platform', waarop producenten hun waren rechtstreeks aan de consument aanbieden, zonder tussenkomst van een klassieke retailer. Stockon bezorgt de bestelde boodschappen gratis thuis. Colex bepaalt het assortiment en de prijszetting voor de Boni-producten.

Ook in China verkent Colex de mogelijkheden op e-commerceplatformen, naast de traditionele retailkanalen.

## Focus op huismerken

Colex zet steeds sterker in op huismerken Boni Selection en Everyday en bouwde daarom enkele andere assortimenten af. Met gerichte acties en marketingcampagnes zal Colex de twee merken internationaal verder ondersteunen. Sinds 2017 draagt een groot deel van de verpakkingen van Everyday ook Engelse productinformatie. Dat laat Colex toe om wereldwijd nieuwe afzetmarkten aan te boren.

° 1995



**400**  
actieve klanten



**5.000**  
retailproducten



**65**  
landen



**Meer dan 20**  
medewerkers in VTE



**Bringing first class products to the world**



**colex-export.com**



## OVERIGE ACTIVITEITEN

*De omzet van de overige activiteiten bedroeg EUR 690 miljoen (+ 8,1%). De overige activiteiten omvatten DATS 24, Eoly en de participaties in offshore windparken. Ook de externe omzet van Symeta is opgenomen in de overige activiteiten. Lees meer daarover op blz. 94.*

81 DATS 24

83 Eoly

85 Participaties in offshore windparken





# DATS 24

Bij **DATS 24** tanken klanten altijd en overal voor **lage prijzen**. De brandstofspecialist van Colruyt Group onderscheidt zich met zijn **groen en duurzaam beleid**. 50% van de stations ligt naast een winkel van de groep. Zo besparen klanten kilometers. Aan 58 winkels kunnen klanten die elektrisch rijden, hun wagen opladen met groene stroom.

DATS 24 is in België de belangrijkste brandstofleverancier van **aardgas voor voertuigen** (CNG of compressed natural gas). Aardgas is goedkoper aan de pomp en beter voor het milieu. Bovendien zijn aardgasvoertuigen stiller en verbruiken ze minder. In vergelijking met dieselwagens stoten ze 16% minder CO<sub>2</sub> uit, 76% minder stikstofoxiden (NO<sub>x</sub>) en 72% minder fijn stof. Bovendien stoten CNG-wagens geen benzene of andere schadelijke stoffen uit en veroorzaken ze geen roet.

De brandstofspecialist voldoet dankzij zijn rigoureuze milieubeleid al jaren aan de strenge **ISO 14001-norm**, als een van de weinige brandstofleveranciers.

DATS 24 slaagde er ondanks de uitdagende marktomstandigheden in om te blijven groeien. De omzet groeide sterk en de verkochte volumes stegen licht. De omzetstijging is ook toe te schrijven aan de stijging van de pomprijzen, de instroom van nieuwe klanten en de opening van nieuwe stations. Dit boekjaar breidde DATS 24 zijn netwerk verder uit met twee nieuwe tankstations en acht CNG-pompen aan bestaande stations. Daarnaast installeerde de brandstofspecialist 41 bijkomende elektrische laadpalen, waarvan 35 bij Colruyt-winkels en zes bij filialen van Bio-Planet. Dat brengt het totaal op 120 tankstations, waarvan 55 met CNG, en 58 laadpalen.

In het komende boekjaar voorziet de brandstofspecialist de opening van zeven nieuwe tankstations en komen er achttien CNG-stations bij, vooral in Wallonië.

## Uitstekend jaar voor CNG

Steeds meer particulieren en bedrijven schakelen over op aardgas. In België is het aantal bestellingen van CNG-wagens vervijfvoudigd ten opzichte van vorig jaar. Op 31 maart 2018 oversteeg het aantal bestellingen zelfs al de jaarverkoop van 2017. Die sterke stijging is mee te danken aan het groeiende CNG-netwerk en aan de marketingcampagnes van DATS 24. Nu ook andere brandstofspecialisten beginnen te investeren in aardgas, vormt het tanknetwerk geen obstakel meer.

Intussen rijdt meer dan 40% van de bedrijfsvoertuigen van Colruyt Group op alternatieve brandstoffen zoals CNG, elektriciteit en waterstof.

De groep promoot merken die aardgas ondersteunen als firmawagen en kiest bewust voor bestelwagens op CNG. Medewerkers kunnen bovendien hun dieselwagen inruilen voor een exemplaar op aardgas.

## Eerste waterstofstation

DATS 24 heeft in Halle zijn eerste publieke waterstofstation gebouwd. Intussen legt de brandstofspecialist de laatste hand aan het project, voor de officiële opening in het najaar van 2018. Het DATS 24-station van Dassenveld zal dan alle brandstofmogelijkheden aanbieden, zowel voor personenvervoer als zwaar transport: benzine, diesel, AdBlue, CNG, elektriciteit en waterstof.



° 1972

**EUR 638 miljoen**  
omzet (+ 8,9%)

**120 tankstations**  
waarvan 55 met CNG

**58 laadpalen**

**Meer dan 40**  
medewerkers in VTE

**Slim tanken**

**dats24.be**





Tijdens workshops en inspiratiesessies rond duurzame mobiliteit bekijken klanten alternatieven voor klassieke brandstoffen.

## Inspireren en informeren

DATS 24 organiseert al enkele jaren de workshop 'Groener de baan op', samen met Colruyt Group Academy. Particulieren testen er wagens op CNG en elektriciteit en krijgen eco-drivingtips om hun brandstofverbruik te doen dalen. Daarnaast ondersteunt de brandstofspecialist in tal van gemeenten inspiratiesessies rond duurzame brandstoffen, in samenwerking met Eandis en Infrac. Ook voor zijn b2b-klanten zet DATS 24 volop in op inspiratie. Tijdens een specifieke workshop ervaren fleet managers hoe ze CNG professioneel kunnen inzetten.

## Met kinderen nadenken over mobiliteit

Samen met lagereschoolkinderen uit Lennik heeft DATS 24 twee dagen lang nagedacht over (alternatieve) mobiliteit. Opzet: nagaan hoe kinderen vanuit hun eigen ervaringen kijken naar mobiliteit. Het lessenpakket bestond vooral uit proefjes, knutselopdrachten en toegankelijke uitleg. De kinderen keken met een open blik naar de gevolgen van mobiliteit en dachten intuïtief na over mogelijke oplossingen.

Voor DATS 24 bevestigde de workshop vooral de kracht van eenvoud: in zijn communicatie over alternatieve mobiliteit en waterstof wil de brandstofspecialist nog meer inzetten op duidelijke informatie die voor iedereen begrijpelijk is.



## Tanken met XTRA

Sinds november 2017 kunnen particulieren met hun Xtra-kaart tanken in alle Belgische tankstations van DATS 24. Xtra vervangt de bestaande DATS 24-tankkaart. Klanten raadplegen eenvoudig het overzicht van hun tankbeurten en betalingen op hun online profiel. Bovendien genieten ze met Xtra ook een bijkomende korting boven op de prijs aan de pomp. De betaling van de tankbeurten wordt automatisch geregeld via domiciliëring aan Colruyt Group. Daarvoor creëren klanten eerst een digitale domiciliëringsoverdracht. Professionele klanten behouden hun DATS 24-tankkaart.

DATS 24 kijkt positief terug op de ingrijpende verandering: de complexe overschakeling verliep vlot en klanten reageren positief.





*Eoly, de duurzame-energie-producent en -leverancier van Colruyt Group, wekt groene stroom op via **windturbines op land, zonnepanelen en warmtekrachtkoppeling**. Hiervoor vertrouwt Eoly op bestaande technologieën en innoveert het tegelijk met **technieken** zoals waterstof om klaar te zijn voor de toekomst.*

*Eoly levert duurzame stroom aan de ondernemingen van Colruyt Group en aan externe bedrijven. Het bedrijf onderscheidt zich als een **betrouwbare, transparante leverancier** en streeft ernaar om samen met zijn klanten hun energieverbruik te verlagen en energievoorzieningen te verduurzamen. Eoly bouwt continu verder aan zijn **productiecapaciteit**, om zoveel mogelijk groene energie ook zelf te produceren. De energiespecialist wil in de toekomst voldoende groene stroom produceren om de volledige energiebehoefte van Colruyt Group te dekken.*

*Eoly streeft naar een duurzame relatie met de omwonenden van de windparken en alle geïnteresseerden met een hart voor groene energie. Daarom biedt het energiebedrijf hen via **Eoly Coöperatie** de kans om participant te worden.*

Dit boekjaar kwamen er drie nieuwe turbines bij op de site Dassenveld, waarvan een eigendom is van Eoly Coöperatie. De windturbines zijn operationeel sinds oktober 2017 en produceren jaarlijks 17.260 MWh (megawattuur) groene energie. Eén turbine heeft een vermogen van 2 MW (megawatt), de andere twee elk een vermogen van 3,4 MW. Het windpark zal het jaarlijks equivalent stroomverbruik van 5.100 gezinnen opwekken en 5.500 ton CO<sub>2</sub> besparen. De drie nieuwe turbines brengen het totaal op dertien voor Eoly en een voor Eoly Coöperatie. Alle turbines voldoen aan de productieverwachtingen.

Eoly kreeg een vergunning in eerste aanleg voor een windpark van vier turbines in Frasnes-lez-Anvaing en een van drie turbines langs de A8 in Rebaix/Bouvignies. Daarnaast blijft de duurzame-energieproducent actief zoeken naar nieuwe investeringsmogelijkheden, samen met Eoly Coöperatie.

### Netwerken met b2b-klanten

In het najaar van 2017 organiseerde Eoly zijn eerste 'Energy Night': een netwerkevenement voor bedrijven uit de voedingssector. Enkele sprekers vertelden er over hun geloof in groene energie en klimaatzorg, en gaven duidelijkheid over de praktische kant van de zaak. Het evenement vond plaats in Cru Gent en sloeg sterk aan bij alle deelnemers.

### Verdere stappen als externe energieleverancier

Sinds januari 2017 levert Eoly ook groene stroom aan bedrijven uit de privésector. Na een start met vooral lokale verbruikers werkt de energieleverancier nu samen met diverse klanten, zoals artoos group, Bekaert, JBC, Torfs en Vanheede. Bedrijven tonen meer en meer interesse om mee te stappen in het verhaal van lokale duurzame energie. Ook voor zijn b2b-klanten vertrekt Eoly vanuit de waarden van Colruyt Group: transparantie en eenvoud. Klanten raadplegen via een speciaal portaal de evolutie, kosten en onderdelen van hun energiefactuur. Eoly onderzoekt samen met hen hoe ze hun energieverbruik kunnen verlagen.

**Eoly produceerde 55.800 MWh groene energie in 2017**



° 2016



**14 windturbines**  
waarvan 1 van Eoly Coöperatie



**54 zonne-installaties**



**Meer dan 20**  
medewerkers in VTE



**eoly.be**

## Waterstof produceren op industriële schaal

Samen met Fluxys (de beheerder van het Belgische aardgasvervoersnet) en Parkwind werkt Eoly aan een power-to-gas installatie waar het op industriële schaal groene waterstof kan produceren. De unit is gebaseerd op het productieprofiel van een offshore windpark.

Doel: hernieuwbare stroom omzetten in waterstof. Een deel van de geproduceerde waterstof zal dienen voor duurzame mobiliteitsdoeleinden, een tweede deel wordt vermarkt als groene waterstof en een derde deel wordt geïnjecteerd in het bestaande aardgasnetwerk.

Eoly wil mee investeren in de beginnende waterstof-economie en ziet het project als een uitstekende weg om op grote schaal te voorzien in een duurzamere gasvoorziening. De partners onderzoeken ook de mogelijkheden om met de power-to-gas installatie de variabiliteit van de elektriciteitsproductie met (offshore) windenergie op te vangen en op die manier de netstabiliteit te verbeteren.

## Slimme laadpalen

Eoly voert tests uit met slimme laadpalen in Halle. Zo'n laadpaal zorgt ervoor dat de wagen wordt opgeladen in functie van de lokale beschikbaarheid van groene stroom, de schommelende energieprijzen en eventuele onevenwichten op het energienet. Dat gebeurt dan volgens bepaalde afspraken: de auto blijft bijvoorbeeld acht uur lang staan en de batterij moet voor minstens 80% opladen. Eoly bereidt zich met deze test verder voor op een toekomst waarin elektrische mobiliteit de overhand neemt.

## Eoly steunt Leuvense studenten in World Solar Challenge

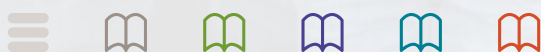
Eoly was de officiële partner van het Belgische Solar Team dat derde eindigde in de World Solar Challenge. Het officiële, tweejaarlijkse wereldkampioenschap voor zonnewagens ging dwars door Australië, over een afstand van 3.021 kilometer. Eoly steunde het team van 21 ingenieursstudenten van de KU Leuven met een budget voor uitgaven ter plaatse en deelde hun verhaal via verschillende kanalen. Ook voor de editie van 2019 zal Eoly het Solar Team ondersteunen.



## Eoly Coöperatie huldigt eerste windturbine in

Eoly Coöperatie investeerde dit boekjaar in zijn eerste windturbine in Halle (3,4 MW), samen met 1.200 coöperanten. 40% van het bedrag werd lokaal opgehaald. In het najaar van 2017 huldigden de coöperanten de windturbine feestelijk in, samen met Vlaams Minister van Energie Bart Tommelein.

Eoly Coöperatie zette zijn groen engagement extra kracht bij door de aanleg van een coöperantentuin met inheemse fruitbomen en -struiken in de omgeving van zijn windturbine. Coöperanten kunnen het fruit vrij plukken. De tuin van 2.800 m<sup>2</sup> biedt bovendien een prima broedplaats voor verschillende vogelsoorten en insecten.



# Participaties in offshore windparken

Colruyt Group blijft geloven in offshore windenergie en investeert in **windparken voor de Belgische kust**.

De groep heeft een belang van 60,13% in de holding **Parkwind**: een industrieel bedrijf dat instaat voor de ontwikkeling, aanbesteding, financiering, bouw en exploitatie van offshore windparken waarin het zelf ook aandeelhouder is. De holding zet zich ook in voor verschillende **innovatieve initiatieven**. Einde 2017 had Colruyt Group via Parkwind een indirect belang in de operationele windparken Belwind (4,723%), Northwind (18,04%) en Nobelwind (24,70%). De investering in Parkwind Group werd op basis van deze deelnemingspercentages verwerkt in de resultatenrekening van Colruyt Group over het boekjaar 2017/18. Korys, de familieholding van de familie Colruyt, en de Vlaamse overheid (via de Participatie Maatschappij Vlaanderen) participeren ook in Parkwind.

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



De windparken Belwind, Northwind en Nobelwind produceerden in 2017 samen 1.820 GWh (gigawattuur) groene stroom, goed voor een jaarlijks verbruiksequivalent van 520.000 gezinnen. De productie van Nobelwind is daarin pas vanaf mei 2017 volledig meegerekend. De turbines van Belwind en Northwind hebben het afgelopen boekjaar opnieuw een heel hoge beschikbaarheid van gemiddeld 98% behaald.

° 2010	° 2014	° 2017
165 MW	216 MW	165 MW
55 turbines	72 turbines	50 turbines
Belwind	Northwind	Nobelwind
78,54% Parkwind	40% Aspiravi	41,08% Parkwind
21,46% Meewind	30% Parkwind	39,02% Sumitomo Corporation
	30% Sumitomo Corporation	19,90% Meewind

# EUR 150 miljoen

investerings in groene energie  
via Parkwind

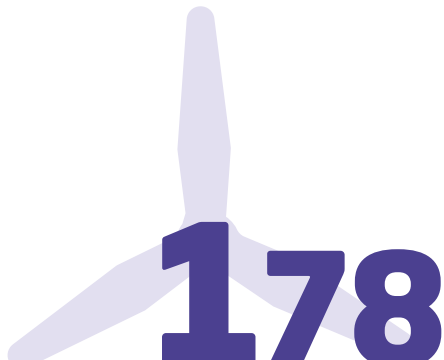
## Windpark Nobelwind volledig operationeel

Sinds mei 2017 zijn ook de vijftig turbines van Nobelwind volledig operationeel, met een totaal vermogen van 165 MW. De bouw van het windpark tussen januari en mei verliep volledig binnen de vooropgestelde timing en budget. Sinds de oplevering staat Parkwind twintig jaar lang in voor de uitbating van Nobelwind. Het Operations & Maintenance-team in Oostende baat nu onder meer drie offshore hoogspanningsstations uit, een voor elk van de drie windparken in de Noordzee.

## Ontwikkeling van Northwester 2

Samen met de andere partners in het project is Colruyt Group begonnen aan de ontwikkeling van Northwester 2. Dat windpark krijgt een capaciteit van 224 MW in de grootste concessiezone in de Noordzee, op 50 km van de Belgische kust. Parkwind voorziet de afronding van de financieringsfase na de zomer van 2018, al is die timing sterk afhankelijk van de Europese goedkeuring van het steunmechanisme van de Belgische overheid. De bouwfase is gepland in 2019 en 2020.

Dit boekjaar verwierven Colruyt Group en Parkwind bovendien de controle over het project Northwester 2: eind maart 2018 heeft de groep een belang van 30% in handen, Parkwind bezit 46% van de aandelen.



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

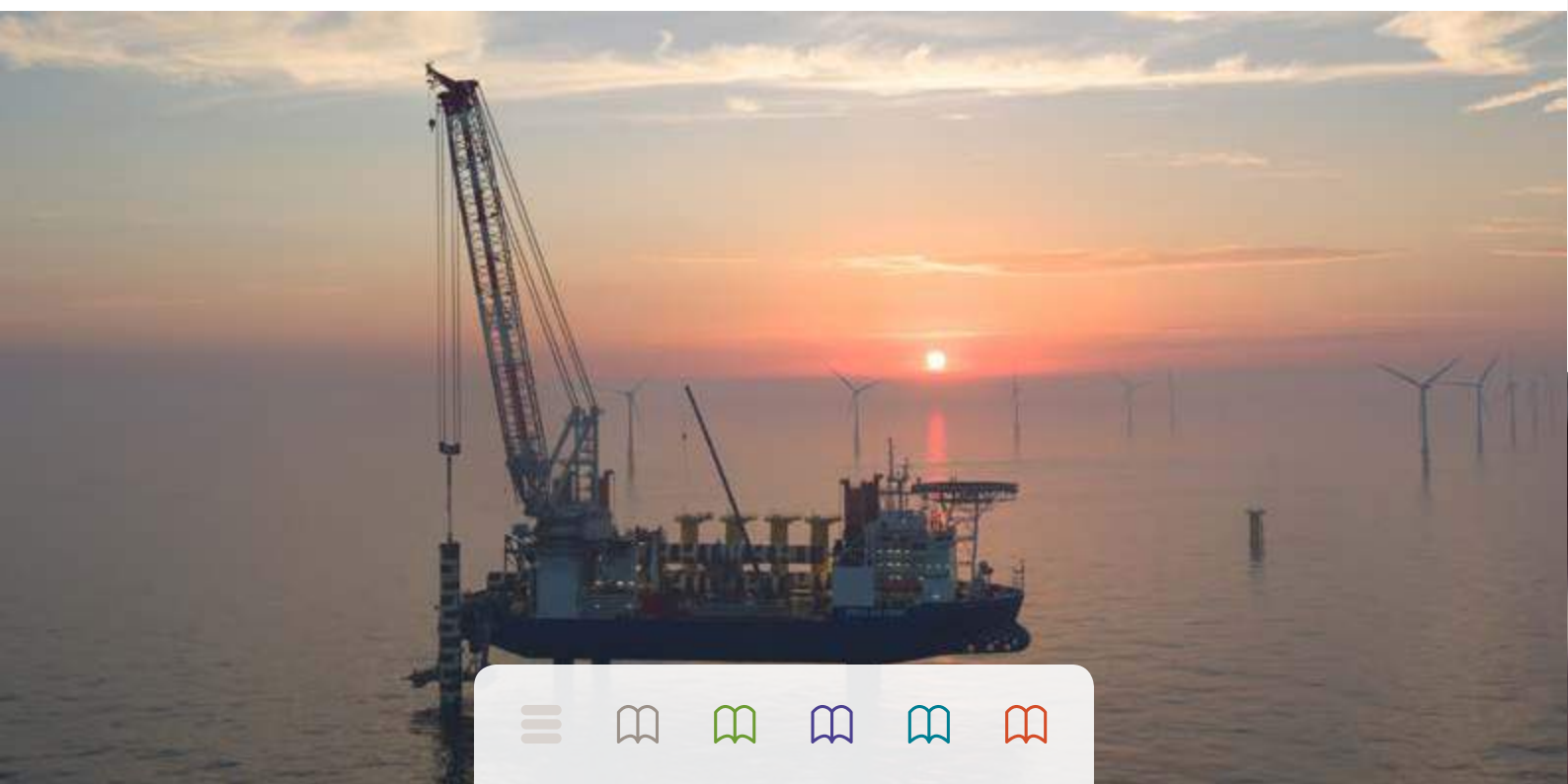
## Participatie in Oriel Wind Farm

Parkwind neemt een strategisch belang van 25% in het Ierse Oriel Wind Farm, dat het eerste offshore windpark in Ierland wil bouwen. Parkwind kreeg ook de ontwikkelingsrechten en operationele controle over het project. De afronding van de financieringsfase is voorzien voor 2019 en de bouw in 2020 en 2021.

De keuze voor Ierland lag voor de hand: het land wil de Europese normen halen en zet daarom sterk in op offshore wind. Dat geeft een extra boost aan de hernieuwbare energie.

## Opportunities binnen en buiten Europa

De komende jaren blijven Colruyt Group en Parkwind investeren in offshore windenergie. Parkwind wil zijn expertise ook inzetten in andere markten en kijkt daarom continu naar opportuniteiten in het buitenland, zowel in Europa als internationaal. Het bedrijf is bijvoorbeeld geprekwalificeerd in de Franse tender voor Duinkerke.





## 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.*



# ONDERSTEUNENDE DIENSTEN

De ondersteunende diensten werken op groepsniveau en ondersteunen alle winkelformules met hun eigen expertise. De medewerkers zijn specialisten in IT, financiën, communicatie, HR, marketing, techniek, opleiding en klantencontacten.



## Business Processes & Systems

**Business Processes & Systems (BP&S)** zorgt voor kwalitatieve en efficiënte businessprocessen, informatiestromen en communicatiesystemen. Op het gebied van IT en procesoptimalisatie geeft BP&S **ondersteuning aan alle afdelingen en ondernemingen van de groep**. Zo zorgt het ervoor dat alle medewerkers efficiënter kunnen werken.

BP&S telt heel wat uiteenlopende profielen: van solution analyst over business architect tot software engineer en projectmanager. De afdeling speelt in op de eisen van de snelle technologische ontwikkelingen en vertaalt die naar de specifieke noden van Colruyt Group. Business Processes & Systems heeft meer dan 900 medewerkers in België, 25 in Frankrijk en 430 in India. De **afdeling in India** vangt mee het tekort aan IT-profielen in België op.



## Finance

De directie **Finance** ondersteunt alle businessactiviteiten binnen Colruyt Group. Ze biedt een **volledig servicepakket** aan: van facturatie-ondersteuning en boekhouding, over financiële en analytische rapportering en het opstellen van vooruitzichten, tot handelsjuridische ondersteuning. De directie telt 350 medewerkers in België, Frankrijk, India en Luxemburg.

Finance bekijkt voortdurend hoe het zijn **efficiëntie en effectiviteit** kan verbeteren om zo zijn dienstverlening naar een nog hoger niveau te tillen. Daarom zet de directie in op de transformatie naar een **procesmatige organisatie**. Verantwoordelijkheid ligt meer en meer bij de medewerkers aan de basis. Zo kan Finance nog beter inspelen op de financiële behoeftes van de hele groep.



## Corporate Marketing

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

Zo ontwikkelen de ruim zestig medewerkers van Corporate Marketing de **corporate branding** binnen Colruyt Group, en dat op basis van een sterke identiteit, slimme positionering en een herkenbare huisstijl.





## Customer Communication & Experiences

**Customer Communication & Experiences (CCX)** is het communicatie- en productiebureau van Colruyt Group. Het vertaalt de marketingdoelstellingen van de verschillende merken in doelgerichte offline en online communicatie. CCX blinkt uit in **klantencommunicatie op maat** en brengt de juiste boodschap bij de juiste persoon langs het juiste kanaal.

Naar externe klanten toe gebruikt CCX ook het merk **Symeta**. De print- en documentmanagementspecialist vereenvoudigt en optimaliseert document- en informatiestromen, beschikt over unieke printtechnologie en is een belangrijke speler in **gepersonaliseerde marketingcommunicatie**. Interne klanten zijn goed voor ongeveer 75% van de productie van Symeta, externe klanten voor 25%. De externe omzet van Symeta is opgenomen onder 'Overige activiteiten'.

CCX is met ruim **400 vaste medewerkers** het grootste communicatie- en productiebureau van België.

## Technics, Real Estate & Energy

**Technics, Real Estate & Energy** is de interne technische dienst van Colruyt Group in België en Luxemburg. De partner ondersteunt de groei van de groep en levert efficiënt vakwerk.

Technics, Real Estate & Energy onderscheidt zich met zijn streven naar **duurzame, innovatieve oplossingen** en gaat vaak veel verder dan wettelijk verplicht. De technische dienst biedt een complete service, van studie en ontwerp over aankoop, bouw en installatie tot onderhoud. De 1.400 medewerkers zijn vakmensen en hebben uiteenlopende profielen. Samen **ontwerpen, bouwen, verbouwen en onderhouden** ze winkels, kantoorgebouwen, tankstations, distributiecentra etc. En ze beschermen ze tegen brand of diefstal. Daarnaast onderhouden ze voertuigen en machines en voeren ze installatie- en herstelwerken uit. Tot slot maakt Technics, Real Estate & Energy gebouwen **milieu-efficiënter** door systematisch duurzame technieken toe te passen en de milieuhuishouding minutieus op te volgen.

## People & Organization

**People & Organization** coördineert en ondersteunt het personeelsbeleid van Colruyt Group. De verschillende afdelingen, samen goed voor zowat 350 medewerkers, hebben één gemeenschappelijk doel: **vakmanschap** brengen in het duurzaam ondersteunen, ontwikkelen en verbinden van mens, team en organisatie. De HR-partner biedt een **volledige ondersteuning**: van loonverwerking en aanwervingen, over preventie, werkvereenvoudiging en een medische dienst tot sociaal en juridisch advies en onderhandelingen met sociale partners. People & Organization peilt ook naar de behoeften inzake **ontwikkeling van mens, team en organisatie**. De partner heeft een **kenniscentrum** met HR-domeinen zoals mens- en teamontwikkeling, remuneratie, persoonlijke groei, gezondheid en vakmanschap.

Daarnaast werkt People & Organization nauw samen met **Colruyt Group Academy**. De Academy omvat de interne opleidingen voor de medewerkers van de groep en de externe workshops voor consumenten.

## COLRUYTGROUP ACADEMY

**Colruyt Group Academy** omvat de interne opleidingen voor de medewerkers van Colruyt Group en de externe workshops voor consumenten. De Academy telt ruim zeventig medewerkers.

Elk jaar investeert de groep zo'n **3,16% van zijn loonmassa** in vorming voor zijn medewerkers, of zo'n EUR 38 miljoen. Daarmee biedt Colruyt Group Academy het grootste opleidingsaanbod van de Belgische privésector. De groep doet dit vanuit zijn geloof dat de onderneming groeit naarmate de mensen groeien in **kennis, vaardigheden en persoonlijkheid**. In dit boekjaar namen 17.600 medewerkers deel aan een opleiding.

Sinds 2012 kunnen particulieren in België **workshops** volgen bij Colruyt Group Academy. De workshops vinden plaats in negen ontmoetingscentra en gaan over **dagelijkse thema's rond bewuster leven**. Ze zijn onderverdeeld in zes categorieën: Eten & Drinken, Huis & Tuin, Welzijn & Ontspanning, Maatschappij, Kids & Co en Baby's. Duurzame partnerships met externe partners garanderen democratische prijzen.

## In Contact

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

De ruim **250 medewerkers** van het contactcenter zijn gespecialiseerd in het vanop afstand bedienen van klanten. In alles wat ze doen, staat **de klant centraal**. Colruyt Group geeft de nodige ondersteuning, opleidingen en middelen zodat de medewerkers van In Contact de nodige **vak kennis** ontwikkelen. Daarnaast investeert de groep continu in **moderne technologie**, tools en een **ergonomische bureau-uitrusting**.





## Colruyt India won de award 'Best Learning and Development Strategy' op het World HRD Congress in Mumbai



Bij Colruyt India werken intussen ruim 400 IT-experten.

### Colruyt India bestaat 10 jaar

Op 15 juli 2017 vierde BP&S Hyderabad zijn tienjarig bestaan. Bijna 1.000 medewerkers en hun gezinsleden genoten van een avond vol traditionele festiviteiten. De medewerkers met vijf en tien jaar dienst kregen een 'long service award'. BP&S Hyderabad staat in voor driekwart van de dagelijkse IT-infrastructuur en -operaties. In functie van projecten reizen Indische medewerkers regelmatig naar België en vice versa. Via een beurtrol zijn er continu een veertigtal collega's uit Hyderabad aanwezig in ons land.

Gerealiseerd door  
Business Processes & Systems

### Inzetten op applicaties

Om zich nog beter voor te bereiden op de digitale en mobiele evoluties heeft BP&S een team opgezet dat zich volledig focust op de ontwikkeling van interne mobiele apps. Zulke applicaties moeten bepaalde processen efficiënter doen verlopen en medewerkers vlot laten communiceren met elkaar. Het team ontwikkelde bijvoorbeeld een app voor het Service Center Prijs. Met een digitaal opnametoestel kunnen de prijsopnemers hun werk zo nog efficiënter en correcter uitvoeren. De app registreert en controleert in één beweging de prijsopnames en maakt ze meteen beschikbaar voor de prijszetter. Dat betekent dat het Service Center Prijs sneller kan reageren op prijswijzigingen bij andere retailers. Klanten genieten nog sneller de laagste prijs en mogen zeker zijn van de merkbefoel van elke winkelformule.

Gerealiseerd door  
Business Processes & Systems



### Blijven innoveren met VR en AR

De R&D&I-teams van Business Processes & Systems en Technics, Real Estate & Energy zetten ook dit boekjaar verdere stappen in virtual reality, augmented reality en artificial intelligence. Ze gebruiken VR voornamelijk om nieuwe concepten efficiënter en sneller uit te testen. Daarnaast experimenteren ze met augmented reality voor allerlei mobiele toepassingen voor klanten, zoals een productvinder voor smartphones.

Om de nieuwste technieken te kunnen uitproberen, bouwde Technics, Real Estate & Energy vorig jaar een eigen innovatiesite. Intussen gebruiken de R&D&I-teams de site intensief. In de veilige testomgeving zetten ze ideeën om in prototypes, die ze nadien meteen kunnen uitproberen en evalueren in de demoruimtes.

Gerealiseerd door  
Business Processes & Systems en Technics, Real Estate & Energy





## Steeds duurzamer bouwen

Technics, Real Estate & Energy heeft dit boekjaar meer dan ooit ingezet op duurzaam bouwen. De technische dienst begon aan de energetische opwaardering van de centrale gebouwen en van alle winkels gebouwd voor 2007. Veertien daarvan zijn intussen afgewerkt tot lage-energie winkels. Bovendien bouwde het de eerste twee fossiele-brandstofvrije OKay-filialen, in Stavelot en Viroinval. Lees meer daarover op blz. 36.

Ook circulair bouwen staat hoog op de agenda. Technics, Real Estate & Energy wil zó bouwen dat bij de afbraak zoveel mogelijk producten, materialen en grondstoffen kunnen gerecupereerd worden in hun meest hoogwaardige vorm. Daarom test de technische dienst onder andere schroef- en kliksystemen en zoekt het toepassingen voor sloopmaterialen.

Gerealiseerd door  
Technics, Real Estate & Energy



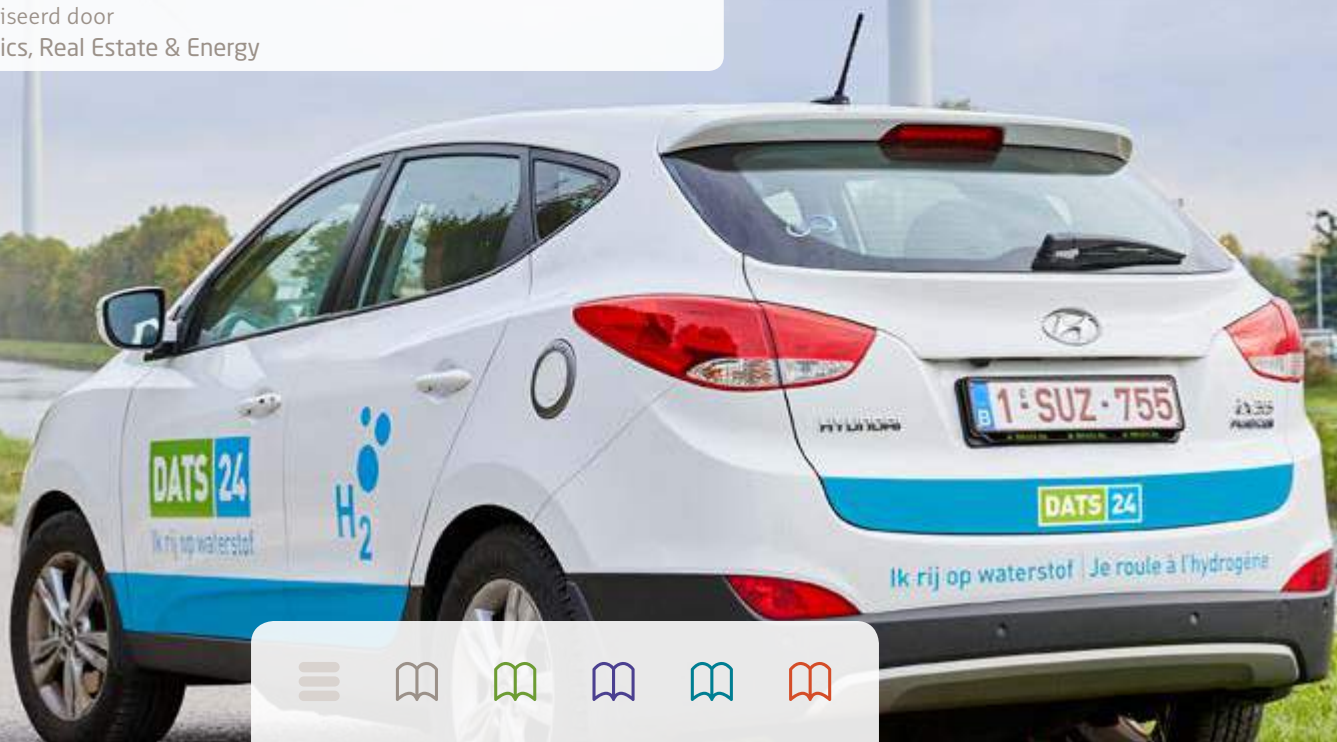
## Een derde van de bedrijfswagens rijdt op groenere brandstoffen

### Wagenpark wordt steeds groener

Colruyt Group blijft investeren in het vergroenen van zijn voertuigenpark. Dat telt intussen meer dan 1.600 auto's en bestelwagens op aardgas (CNG), de duurzaamste fossiele brandstof van het moment. Ongeveer 50% van de nieuw bestelde bedrijfswagens rijdt op CNG. Daar komen nog tien elektrische en 41 hybride wagens bij. Sinds de eerste testwagen in 2016 heeft de groep intussen al dertien waterstofwagens van verschillende merken.

Ook voor goederentransport zet Colruyt Group in op duurzaamheid. Technics, Real Estate & Energy voerde dit boekjaar testen uit met een vrachtwagen op CNG en werkt samen met andere partners aan een waterstoftrekker.

Gerealiseerd door  
Technics, Real Estate & Energy



# 5 Jaar

## Al vijf jaar workshops voor consumenten

Colruyt Group Academy bestaat in 2018 vijf jaar en pakte daarom uit met een vernieuwd aanbod. Ook de website kreeg een grondige make-over. Tijdens het volledige boekjaar organiseerde de Academy bijna 2.500 workshops met 214 verschillende thema's. Ruim 29.000 mensen namen deel. Daarnaast organiseerde de Academy ook workshops op aanvraag voor groepen en bedrijven. De kookworkshops van de cluster 'Wereldkeuken' blijven heel goed scoren, net zoals de workshops rond verzorging en make-up. Begin 2018 vond de 10.000ste workshop plaats.

Op 1 april 2017 opende de nieuwe Academy in Ukkel de deuren. Consumenten kunnen er terecht voor een tweetalig aanbod. Colruyt Group Academy is nu met negen ontmoetingscentra aanwezig in acht regio's. De komende jaren mikt het op een verdere nationale spreiding, met als doel twaalf volwaardige sites. De Academy van Melle, die opengaat in september 2018, wordt de grootste tot nu toe. Tegen 2020 zullen er ook workshops plaatsvinden in Kortrijk en Luik.

Gerealiseerd door  
Colruyt Group Academy

## E-learning voor medewerkers

Sinds dit boekjaar volgen medewerkers voor het eerst een aantal digitale opleidingen. Colruyt Group Academy ontwikkelde de e-learnings in functie van bestaande noden. Met e-learning kan de Academy medewerkers sneller bereiken, onnodige verplaatsingen vermijden en zelfs de gemiddelde opleidingstijd inkorten. Medewerkers kunnen de digitale opleiding onmiddellijk volgen en dit zowel in het Frans als in het Nederlands. Bovendien raadplegen ze de e-learnings zo vaak als ze willen. Dat verhoogt niet alleen de efficiëntie van de opleiding, maar ook de effectiviteit.

Colruyt Group Academy blijft daarnaast ook sterk inzetten op 'traditionele' opleidingen. Het doel is vooral om het huidige aanbod uit te breiden en te versterken, daar waar e-learning een reële meerwaarde kan bieden. Bijvoorbeeld wanneer op korte tijd heel veel medewerkers dezelfde opleiding moeten volgen.

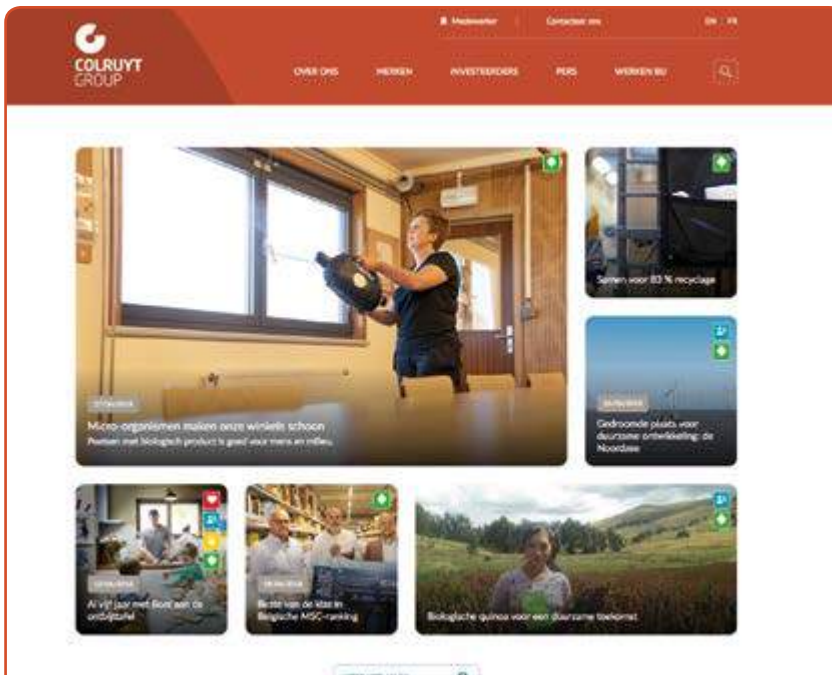
Gerealiseerd door  
Colruyt Group Academy en  
Business Processes & Systems


## Zinnige kinderfeestjes hebben succes

Colruyt Group Academy organiseerde tijdens het voorbije boekjaar meer dan 500 verjaardagsfeestjes voor kinderen van 6 tot 14 jaar. De jarigen kiezen uit vijftien feestthema's, zoals 'Wonderen van de wetenschap' of 'Sprookjeskoken'. Samen met negen tot elf vriendjes vieren ze hun verjaardag in een Academy naar keuze. De kinderfeestjes combineren plezier met een zinvolle inhoud en marktconforme prijs. Kinderen leren spelend bij, in een feestelijke omgeving. Ouders weten die aanpak duidelijk te appreciëren, want de vraag was tijdens het voorbije boekjaar drie keer zo groot als het mogelijke aanbod.

Gerealiseerd door  
Colruyt Group Academy





**Nieuwe website integreert verhalen over duurzaamheid** 

De website colruytgroup.com kreeg tijdens het afgelopen boekjaar een restyling. Bezoekers vinden er voortaan verhalen over duurzaam consumeren, geclusterd in vier duidelijke thema's: gezondheid, samenleving, dierenwelzijn en milieu. Elk thema kreeg een opvallend en herkenbaar icoon. Zo zien consumenten in een oogopslag waarover het gaat. Onder het motto 'Stap voor stap' wil Colruyt Group burgers informeren en inspireren over zijn inspanningen voor een duurzamere wereld.

Gerealiseerd door  
Corporate Marketing en Customer Communication & Experiences

## Colruyt Group is sterkste bedrijfsmerk

Voor het tweede jaar op rij is Colruyt Group uitgeroepen tot 'Best Corporate Brand' of sterkste bedrijfsmerk van België voor 2018. Het onderzoeksbureau GfK bevroeg 3.500 gezinnen, zonder tussenkomst van een jury. Het onderzoek berekent de kracht van merken op basis van twee criteria: het reële economische succes en de emotionele perceptie door de consument. Uit het onderzoek blijkt dat klanten zich identificeren met de groep en er een sterke band mee voelen. In de categorie 'Beste Productmerk' eindigde Colruyt Laagste Prijzen op de derde plaats.

Daarnaast heeft Colruyt voor de zevende keer in acht jaar de beste reputatie van 25 grote Belgische bedrijven in het jaarlijkse RepTrak-consumentenonderzoek. De retailer eindigde met een totaal van 81,3 punten voor Lotus Bakeries (80,2) en Duvel Moortgat (78,0). De bedrijven werden beoordeeld op zeven aspecten: producten, innovatie, maatschappelijk verantwoord ondernemen, corporate governance, leiderschap, financiële prestaties en werkomgeving. Een reputatiescore van 80 punten of meer wordt beschouwd als uitstekend.

Gerealiseerd door  
Corporate Marketing



## Traineeship voor junior analisten

In september zijn elf medewerkers gestart met een gloednieuw traineeship. Dat opleidingstraject moet jong talent op een jaar tijd klaarstomen tot analist. Aanleiding zijn de steeds grotere en complexere projecten waarvoor Business Processes & Systems vaak externe experts moet inschakelen. Met het nieuwe traject wil de IT-afdeling de instroom van eigen analisten aanzwengelen en zo op termijn meewerken aan kostenverlaging en duurzame groei. Na de positieve resultaten heeft BP&S beslist om het traject in 2018 te herhalen en uit te breiden naar software engineers.

Gerealiseerd door  
Business Processes & Systems en  
People & Organization



## Baby Aan Boord: van concept tot campagne

CCX dacht voor Colruyt het 'Baby Aan Boord'-traject uit. Met dat project wil de supermarktketen aanstaande en jonge ouders aanspreken. Het communicatiebureau werkte de hele campagne uit, van contentstrategie over concept tot concrete realisatie. Communicatiestrategen, conceptbedenkers en digitale specialisten creëerden onder meer mijlpaalkaartjes, direct mailings, allerlei rekruteringsmateriaal, twee proefboxen, leeftijdsgebonden e-mails ... Minder dan twee maanden na de lancering van Baby Aan Boord hadden al 12.000 geïnteresseerden zich ingeschreven.

Gerealiseerd door  
Customer Communication & Experiences

## Omzet van Symeta blijft stijgen in dalende markt

Symeta, de specialist in print- en documentmanagement van CCX, heeft een succesvol boekjaar achter de rug. Het wist zijn omzet met meer dan 13% te doen stijgen, ondanks de dalende trend in offline communicatie. Ook het aantal klanten blijft gestaag groeien, voornamelijk in retail, automotive, fashion en non-profit.

Daarnaast merkt Symeta dat grote bedrijven uit de financiële wereld steeds vaker kiezen voor betrouwbare mailing partners. De specialist in print- en documentmanagement kan zijn klanten dankzij volledig beveiligde processen garanderen dat hun facturen, loondocumenten of rekeninguittreksels op tijd bij de juiste personen terecht komen, digitaal of op papier. Om aan de stijging van zulke klantenvragen tegemoet te komen, investeerde Symeta in een nieuwe, state-of-the-art-mailinglijn van Kern.

Gerealiseerd door  
Customer Communication & Experiences



## Efficiëntere software en kennismanagement

In Contact bleef ook dit boekjaar verder inzetten op professionele software die toelaat om efficiënter te werken. Een intelligent planningssysteem regelt de bezetting in functie van de piekmomenten. En dankzij het nieuwe ticketsysteem kunnen medewerkers de klantenvragen automatisch documenteren. Dat betekent voor hen een aanzienlijke tijdswinst. Bovendien krijgt In Contact zo een transparante kijk op de vragen, klachten en wensen van klanten. Via geavanceerde dashboards kan het contactcenter die feedback rapporteren naar de commerciële formules. Zo kunnen zij hun service en processen waar nodig bijsturen en naar een nog hoger niveau tillen.

In Contact werkt ook volop aan een slimme FAQ-databank voor medewerkers én klanten. Zij kunnen zo zelf het antwoord op hun vragen raadplegen op de website van bijvoorbeeld Colruyt of Dreambaby. Bovendien duiden ze achteraf aan of het gekregen antwoord hen heeft geholpen. Zo kan In Contact zijn databases continu up-to-date houden. Selfservice resulteert ook in meer klantentevredenheid en een verhoogde productiviteit.

Gerealiseerd door  
In Contact



### Kwaliteitscoaching voor medewerkers

In Contact blijft werken aan de dienstverlening naar klanten. Daarom zette het samen met zijn medewerkers een eigen coachingsysteem op. Alle gesprekken met klanten worden voortaan opgenomen, wat maakt dat medewerkers elke zes weken concrete feedback en een gekalibreerde score kunnen krijgen over een selectie van hun gesprekken. Dankzij specifieke coaching leren ze hoe ze klanten steeds beter kunnen verder helpen.

Gerealiseerd door  
In Contact

## Bij de lancering van XTRA behandelde In Contact tot 10.000 vragen per dag

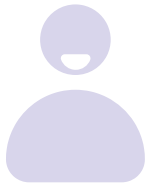
### Betalen met XTRA

Dit boekjaar werkten Finance en BP&S hard aan de betaalfuncties van de toekomst en aan de verdere automatisering van de relatie met onze klanten. Het eerste sluitstuk was de oplevering van de Xtra-betaalfunctie. Sinds november 2017 tanken en betalen klanten bij DATS 24 al met Xtra. Vanaf mei 2018 kunnen klanten met hun Xtra-kaart ook betalen aan de kassa van Colruyt, OKay, Spar Colruyt Group, Bio-Planet, Dreamland en Dreambaby. Klanten hebben dus slechts één kaart of app nodig om het volledige kassaproces te doorlopen: een verdere stap richting stressvrij en makkelijk winkelen.

BP&S nam het volledige technische luik van de betaalfunctie op zich. Finance garandeerde dankzij operationele, procesmatige en organisatorische aanpassingen een feilloze verwerking van de Xtra-betalingen in de boekhoudsystemen en bij de banken.

Gerealiseerd door  
Finance en Business Processes & Systems





**2.458**  
nieuwe  
medewerkers

### Sterk inzetten op employability

Colruyt Group bleef ook dit boekjaar voluit kiezen voor een duurzaam en mensgericht medewerkersbeleid. Colruyt Group Academy breidde bijvoorbeeld zijn opleidingsaanbod voor persoonlijke groei uit, onder meer met stiltedagen en cursussen tijdens de middag. Met loopbaanoriëntering stimuleert People & Organization jobmobiliteit binnen Colruyt Group. Zo wil het medewerkers uitzicht bieden op een duurzame en gevarieerde loopbaan. Via een eigen re-integratietraject begeleidt de HR-afdeling ook langdurig zieke collega's. Dat werkt, want tijdens de piloot bleek dat langdurig afwezige medewerkers via het traject gemiddeld een maand eerder aan de slag gingen. Tegen eind 2018 wil de HR-afdeling alle langdurig zieke collega's via het eigen traject bereiken. People & Organization startte ook een project rond evenwichtig eten op het werk. Omdat collega's in de winkels, distributiecentra en centrale diensten volgens een ander uurrooster werken, hebben ze ook andere voedingsnoden. Daarop wil de HR-afdeling inspelen, zowel via gerichte begeleidingstrajecten als via het aanbod in de bedrijfskantines.

Gerealiseerd door  
People & Organization en  
Colruyt Group Academy



*Dankzij de kantoorbus tussen Gent en Halle kunnen medewerkers hun reistijd omzetten in gewerkte (en dus betaalde) tijd.*

### Regionaal en flexibel werken

People & Organization blijft work-life-balance vooropstellen voor alle medewerkers. Het unieke systeem van tijdsparen laat kaderleden toe om flexibel te werken: de uren die ze extra presteren boven op de normale arbeidsduur kunnen ze ofwel laten uitbetalen, ofwel opnemen als verlof. Gewerkte tijd is dus betaalde tijd. Daarnaast kunnen medewerkers, in functie van hun verantwoordelijkheid en takenpakket, geregeld regionaal werken. Zo zijn er onder meer shared offices in Deinze, Haasrode en Mechelen. Colruyt Group verkent continu de mogelijkheden om zijn netwerk van regionale kantoren verder uit te breiden en te bestendigen.

Het testproject 'Office On Wheels' is verlengd tot maart 2019, na de vele positieve reacties. In de kantoorbus pendelen medewerkers dagelijks tussen Gent en Halle. Op de bus beschikken ze over een printer, wifi en verse koffie. Dankzij de kantoorbus komen er per rit gemiddeld 22 wagens minder op de baan en vermijdt Colruyt Group jaarlijks 239.431 autokilometers en 64 ton CO<sub>2</sub>. People & Organization bekijkt hoe het concept verder uitgebreid kan worden in het kader van een algemene aanpak rond mobiliteit en verduurzaming.

Gerealiseerd door  
People & Organization



### IDnet: eigen initiatief en ondernemerschap

Colruyt Group gelooft sterk in participatief ondernemen, een concept waarin ook IDnet kadert. Twee jaar na de lancering is dat online ideeënplatform een succes: dit boekjaar lanceerden 631 medewerkers 755 ideeën. Tot nu toe werden 101 ideeën opgepikt, 37 zijn al gerealiseerd. Sinds het voorjaar van 2017 organiseert People & Organization ook praktische workshops rond IDnet. Medewerkers gaan er concreet aan de slag en krijgen zicht op de verschillende stappen, van lancering over verrijking tot uitvoering van hun idee. Als ze een succesvolle pitch afleggen, krijgen ze een budget, projectteam en de nodige coaching om hun idee te realiseren. Ook de collega's van Colruyt India kunnen sinds kort hun voorstellen inzenden op het online ideeënplatform. Een team van IDnet trok naar Hyderabad om de ideeënbank te introduceren.

Op 18 juni 2017 liepen meer dan 1.500 medewerkers en familieleden in Halle de eerste Colruyt Groupie Run. Die loopwedstrijd in en rond de gebouwen van Colruyt Group kwam er op initiatief van enkele medewerkers, die hun originele voorstel via IDnet uitwerkten.

Gerealiseerd door  
People & Organization







## De transformatieprogramma's pakken de gemeenschappelijke uitdagingen van Colruyt Group aan

*Met zijn transformatieprogramma's pakt Colruyt Group gemeenschappelijke uitdagingen aan voor meerdere winkelformules, afdelingen en diensten. Doel: de service verbeteren voor klanten en medewerkers. De programma's omvatten tientallen projecten en hebben een doorlooptijd van drie tot vijf jaar. Gespreid over vijf tot tien jaar investeert Colruyt Group in een tiental transformatieprogramma's. Enkele van de subprojecten zijn intussen gerealiseerd.*

### Nieuwe softwareplatformen

Gezien hun nood aan een nieuw softwareplatform startten de afdelingen Finance, People & Organization en Technics, Real Estate & Energy elk een transformatieprogramma op. Dat geeft Colruyt Group meteen de kans om proactief in te spelen op toekomstige evoluties en ontwikkelingen.

Het programma C-People bouwt een duurzaam, internationaal en flexibel HR-platform voor de hele groep. Een aantal projecten is intussen gerealiseerd. Zo kunnen medewerkers hun persoonlijke gegevens voortaan raadplegen en zelf wijzigen via het intranet. De rekrutering van interne en externe kandidaten in België en Frankrijk verloopt meer geautomatiseerd. De lancering van de Academy.Store maakt het medewerkers makkelijker om opleidingen te zoeken en zich ervoor in te schrijven. Daarnaast beschikt People & Organization nu ook over betere indicatoren om de resources over de hele groep efficiënt in te zetten.

### Centrale prijszetting voor alle winkelformules

Het Service Center Prijs werkt voortaan voor alle retailers binnen Colruyt Group. Eén team neemt alle prijzen digitaal op en gebruikt hetzelfde platform voor alle winkelformules. Zo kan de groep nog sneller en accurater reageren op prijsevoluties in de markt. De prijspositionering wordt wel nog steeds bepaald door elke winkelformule afzonderlijk.

### XTRA: gemeenschappelijke klantenkaart

Met het programma CCRM (Colruyt Customer Relationship Management) wil Colruyt Group de klantenrelaties op groepsniveau beheren. De succesvolle lancering van Xtra in maart 2017 was de eerste grote realisatie. Op 4 april 2017 kregen ruim 3,7 miljoen klanten hun nieuwe klantenkaart in de brievenbus. Daarmee kunnen ze zich kenbaar maken

in tien winkels en webshops van Colruyt Group. Aan Xtra is ook een app en een betaalfunctie gekoppeld.

### Gecentraliseerde productinformatie

Het transformatieprogramma PIM (Product Information Management) wil kwaliteitsvolle en betrouwbare productinformatie centraliseren en ter beschikking stellen aan de klanten. Zo vinden zij op de etiketten, in de winkels en op de verschillende websites alle relevante informatie over ingrediënten en allergenen. Intussen is de productinformatie food gecentraliseerd in een databank met alle packshots, commerciële omschrijvingen, logistieke informatie, inkooprijzen ... Een gelijkaardig proces loopt ook voor non-food.

### Gestandaardiseerde supply chain food

Het bestaande logistieke platform van Colruyt is geüpgraded en gestandaardiseerd, zodat ook Bio-Planet, OKay en Colruyt Frankrijk het nu kunnen gebruiken. Receptie, voorraadbeheer, stockage, orderverwerking, uitlevering en forecasts van bestellingen gebeuren voortaan op een uniforme manier. Dat maakt het ook mogelijk om de expertise rond logistiek en supply chain te bundelen. Ook Retail Partners Colruyt Group zal op termijn hetzelfde platform gebruiken.

### In Contact: 1 centraal contactcenter

Het transformatieprogramma In Contact loopt in het najaar van 2018 ten einde. Meer dan veertig helpdesks, versnipperd over de verschillende bedrijven binnen Colruyt Group, versmolten tot een nieuwe organisatie: In Contact. Alle contactcenters kregen een duidelijke, uniforme aanpak en beschikken over dezelfde tools en software. Dat maakt het voor alle medewerkers eenvoudiger en efficiënter en verbetert vooral ook de dienstverlening naar de klanten toe.





# COLRUYT GROUP IN CIJFERS

99 Activiteiten

101 Medewerkers

107 Kerncijfers over vijf jaar



# 1. Activiteiten

## 1.1. Gerealiseerde investeringen

(In miljoen EUR)	2017/18	2016/17
<b>I. Detailhandel (retail)</b>	<b>290,7</b>	<b>291,9</b>
Colruyt (België en Luxemburg)	124,1	119,6
OKay, Bio-Planet en Cru	18,2	31,9
Dreamland (België en Frankrijk) en Dreambaby	3,6	1,8
Colruyt Frankrijk en DATS 24 Frankrijk	13,3	7,9
Retail overige en onroerend goed	131,4	130,7
<b>II. Groothandel en Foodservice</b>	<b>13,2</b>	<b>19,6</b>
Groothandel	3,8	3,9
Foodservice <sup>(1)</sup>	3,1	11,5
Onroerend goed	6,2	4,2
<b>III. Overige activiteiten</b>	<b>17,0</b>	<b>23,6</b>
<b>IV. Niet-toegewezen corporate activiteiten</b>	<b>70,7</b>	<b>51,4</b>
<b>Totaal geconsolideerd Colruyt Group</b>	<b>391,6</b>	<b>386,5</b>

(1) Voor boekjaar 2017/18 zijn de investeringen exclusief de Franse foodservice business Pro à Pro.

De investeringen gedurende de verslagperiode hebben in hoofdzaak betrekking op:

- de bouw en modernisering van winkels voor Colruyt, OKay, Bio-Planet en Dreamland in België en voor Colruyt in Frankrijk;
- de investeringen in CNG en groene energie;
- de investeringen in ons machinepark;
- de investering in nieuwe koelkarren met liquid ice-technologie;
- de restyling van de administratieve gebouwen in Halle;
- de investeringen in de productiefaciliteit voor Colruyt Group Fine Food in Halle;
- de investeringen in onze transformatieprogramma's.

Exclusief eventuele acquisities of participaties, verwacht Colruyt Group voor het boekjaar 2018/19 een investeringsprogramma in een vork tussen **EUR 375 en EUR 400 miljoen** te realiseren. Het merendeel van de investeringen gaat naar nieuwe of te verbouwen winkels en tankstations in België en in Frankrijk. De andere te verwachten investeringen zijn de restyling van de administratieve en logistieke gebouwen, de automatisaties in de logistieke gebouwen, de bouw van leerhuizen voor Colruyt Group Academy in België en ten slotte de verdere investeringen in belangrijke transformatieprogramma's, liquid ice-technologie, CNG en groene energie.

## 1.2. Distributiecentra en administratieve gebouwen

	m <sup>2</sup>	aantal
<b>Productie/distributiecentra</b>		
België	574.996	22
Frankrijk	50.017	3
<b>Administratieve gebouwen (bureeloppervlakte)</b>		
België	142.421	26
Frankrijk	7.445	4

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

	2017/18	2016/17	2015/16	2014/15	2013/14
<b>BELGIË EN LUXEMBURG</b>					
<b>Colruyt</b>					
- aantal	239	237	237	236	234
waarvan extern gehuurd	19	19	19	21	19
- in '000 m <sup>2</sup>	414	403	395	384	373
<b>OKay<sup>(1)</sup></b>					
- aantal	135	129	120	110	98
waarvan extern gehuurd	25	26	22	19	12
- in '000 m <sup>2</sup>	80	75	70	63	56
<b>Bio-Planet</b>					
- aantal	27	24	19	13	11
waarvan extern gehuurd	13	12	10	7	5
- in '000 m <sup>2</sup>	18	16	13	9	8
<b>Dreamland</b>					
- aantal	43	43	42	41	39
waarvan extern gehuurd	15	15	15	16	15
- in '000 m <sup>2</sup>	80	79	78	77	74
<b>Dreambaby</b>					
- aantal	26	24	23	22	17
waarvan extern gehuurd	13	11	11	11	11
- in '000 m <sup>2</sup>	15	14	14	13	10
<b>Cru</b>					
- aantal	3	3	1	1	
waarvan extern gehuurd	2	2	0	0	
- in '000 m <sup>2</sup>	2	2	1	1	
<b>FRANKRIJK<sup>(2)</sup></b>					
<b>Colruyt</b>					
- aantal	78	74	72	73	67
waarvan extern gehuurd	3	3	3	4	5
- in '000 m <sup>2</sup>	76	72	68	70	64
<b>Dreamland</b>					
- aantal	2	2	2	2	2
waarvan extern gehuurd	2	2	2	2	2
- in '000 m <sup>2</sup>	4	4	4	4	4

(1) Cijfers inclusief zes OKay Compact-winkels.

(2) Voor de Franse retailactiviteit wordt in de tabel rekening gehouden met het aantal winkels op afsluitdatum 31 december. Eind maart 2018 waren er 79 geïntegreerde winkels.



## 2. Medewerkers

### 2.1. Creatie tewerkstelling

Verdeling per segment	In aantal medewerkers			In voltijdse equivalenten (VTE)		
	31/03/2018	31/03/2017	Evolutie tewerkstelling	31/03/2018	31/03/2017	Evolutie tewerkstelling
Detailhandel (retail) <sup>(1)</sup>	24.900	24.793	+ 107	23.424	23.296	+ 128
Groothandel en foodservice <sup>(1)</sup>	1.454	1.488	- 34	1.424	1.448	- 24
Overige activiteiten <sup>(2)</sup>	70	237	- 167	68	226	- 158
Corporate (niet toegewezen) <sup>(2)</sup>	2.964	2.737	+ 227	2.880	2.663	+ 217
<b>Totaal Colruyt Group</b>	<b>29.388</b>	<b>29.255</b>	<b>+ 133</b>	<b>27.795</b>	<b>27.633</b>	<b>+ 162</b>
- België <sup>(3)</sup>	26.601	26.623	- 22	25.218	25.221	- 2
- Luxemburg	115	97	+ 18	115	97	+ 18
- Frankrijk <sup>(4)</sup>	2.252	2.121	+ 131	2.042	1.901	+ 140
- Andere landen	420	414	+ 6	420	414	+ 6

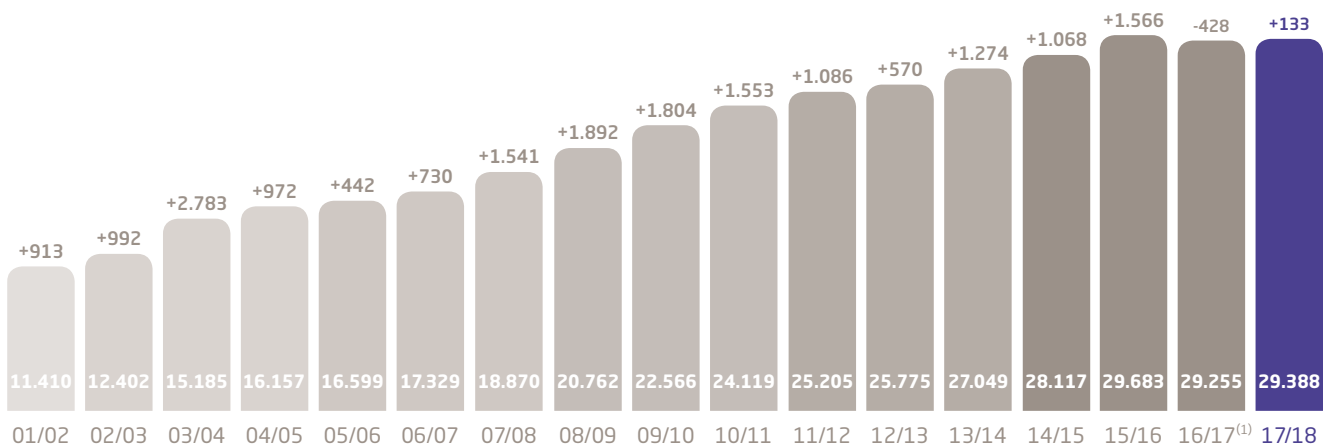
(1) De medewerkers van de productieafdeling van zachte kazen in Frankrijk zijn overgebracht van het segment Groothandel en foodservice naar het segment Detailhandel.

(2) Door de fusie van Symeta NV met Colruyt Group Services NV zijn de betrokken medewerkers overgebracht van het segment Overige activiteiten naar het segment Corporate.

(3) Deze cijfers houden geen rekening met jobstudenten tewerkgesteld in het weekend of in de schoolvakanties (6.003 op 31/03/2018 en 5.497 op 31/03/2017).

(4) Voor de Franse activiteiten wordt in de tabel rekening gehouden met het aantal werknemers per afsluitdatum 31 december. Op 31/03/2018 telden deze Franse activiteiten 2.210 werknemers (of 2.090 in voltijds equivalenten).

### 2.2. Evolutie personeelsbestand Colruyt Group (in aantal medewerkers)



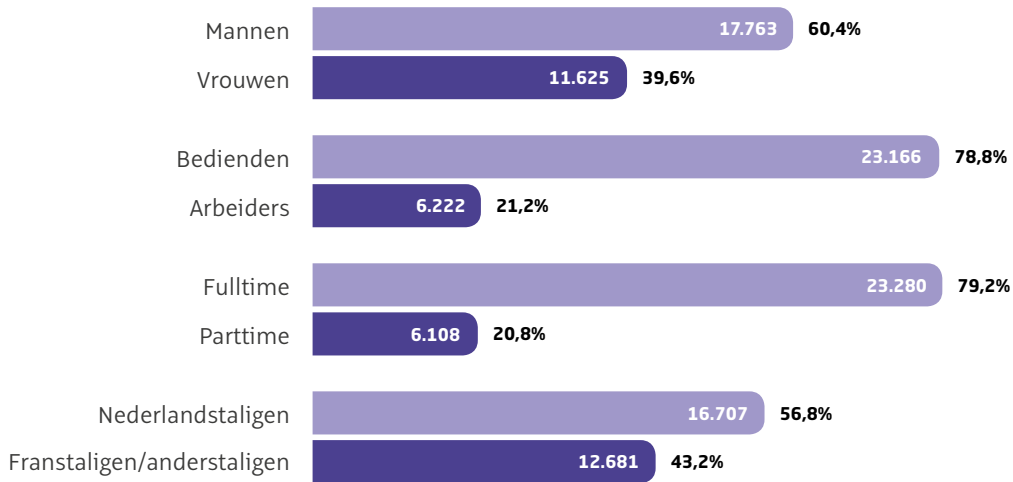
(1) In boekjaar 2016/17 hebben, door de verkoop van Pro à Pro aan het Duitse Metro, 1.837 medewerkers de groep verlaten. Abstractie makend van de verkoop van Pro à Pro groeide de tewerkstelling in boekjaar 2016/17 met 1.409 medewerkers.

### 2.3. Nationaliteiten

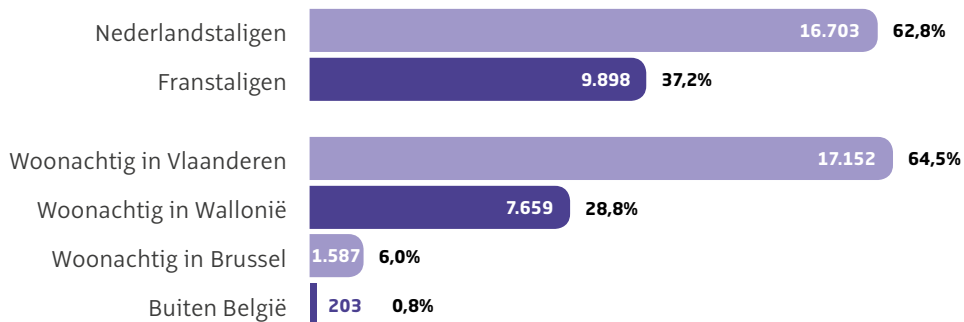
Per einde boekjaar telde het personeelsbestand in België 82 nationaliteiten onder wie 177 Fransen, 174 Nederlanders, 142 Italianen, 53 uit Spanje en Portugal, 46 uit Bulgarije, Hongarije, Polen en Roemenië, 23 uit Duitsland, 9 uit Griekenland en 30 uit andere Europese landen. Van de 472 medewerkers met Afrikaanse nationaliteit komt het merendeel uit Congo (125), Marokko (105), Kameroen (95), Guinea (30), Algerije (16), Rwanda (16), Angola (15) en Tunesië (12). Tot slot zijn er 88 medewerkers afkomstig uit Azië (waarvan 21 uit China, 16 uit Turkije en 8 uit Indië) en 16 uit Noord- en Zuid-Amerika samen.

## 2.4. Aantal medewerkers op het einde van de verslagperiode

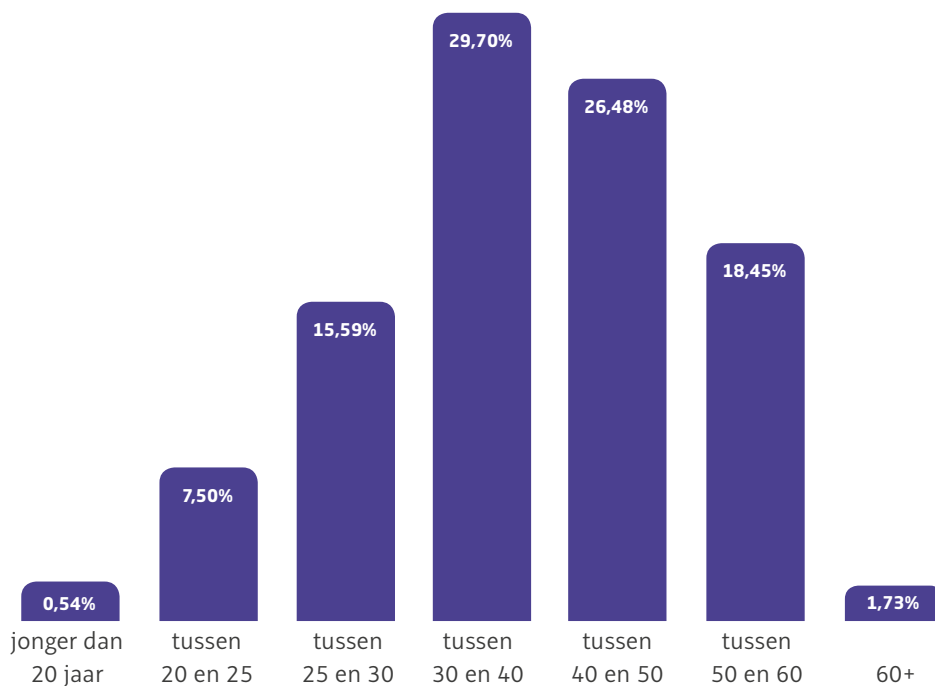
Het aantal medewerkers in de groep op het einde van de verslagperiode bedraagt 29.388, waarvan:



Op het einde van de verslagperiode bedraagt het tewerkstellingspercentage van Colruyt Group in België 91%. Het aantal medewerkers tewerkgesteld in België op het einde van de verslagperiode bedraagt 26.601, waarvan:



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



## 2.5. Opleiding en vorming in België

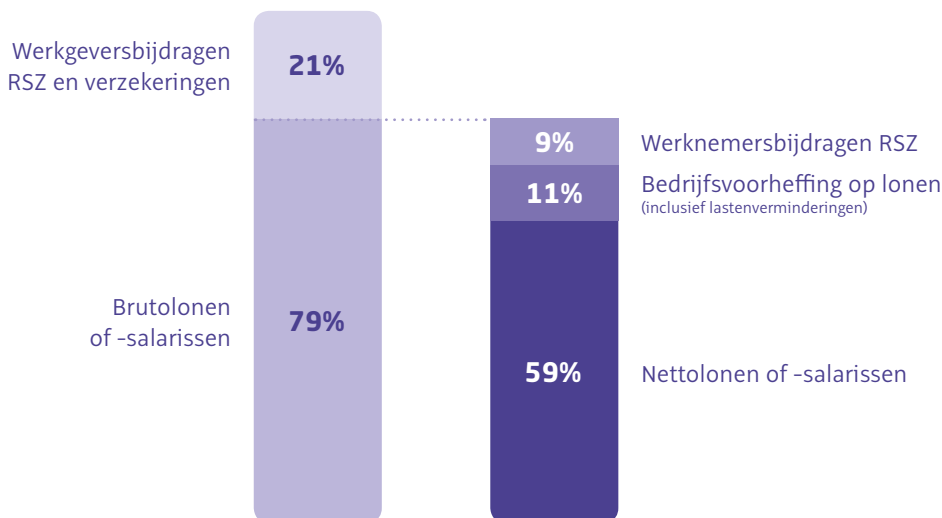
Colruyt Group investeert veel in de ontwikkeling van zijn medewerkers vanuit de overtuiging dat het bedrijf groeit in de mate dat zijn medewerkers groeien. De totale opleidings- en vormingskost in België afgezet ten opzichte van de totale Belgische personeelskost bedroeg 3,16% of zowat EUR 38 miljoen. De focus lag het afgelopen jaar vooral op het verhogen van het vakmanschap in het omgaan met veranderingen en op teamontwikkeling.

## 2.6. Loonkost en nettoloon in België

De totale jaarkost van de loonmassa in België voor Colruyt Group bedraagt EUR 1.198,45 miljoen, bestaande uit EUR 251,42 miljoen (21%) aan werkgeversbijdragen voor RSZ en andere wettelijke verzekeringen en uit EUR 947,03 miljoen (79%) aan brutolonen en salarissen. Van de EUR 947,03 miljoen brutolonen wordt er EUR 101,70 miljoen (9%) afgedragen aan de sociale zekerheid en EUR 137,48 miljoen (11%) wordt doorgestort naar de bedrijfsvoorheffing. De werknemers ontvangen netto uiteindelijk EUR 707,85 miljoen of 59% van de totale werkgeversloonkost.

Colruyt Group droeg in boekjaar 2017/18 een bedrag van EUR 333,75 miljoen af aan de sociale zekerheid, zijnde EUR 232,06 miljoen aan werkgevers- en EUR 101,70 miljoen aan werknemersbijdragen.

### Totale loonkost in België



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

Het afgelopen boekjaar hebben alle Belgische vennootschappen van Colruyt Group samen voor EUR 983,68 miljoen aan sociale, fiscale en productgebonden belastingen afgedragen aan de Belgische schatkist. Daarbovenop bedroeg de nettoafdracht aan btw (verschil tussen te betalen en aftrekbare btw) ten gunste van de fiscale overheid EUR 314,05 miljoen.

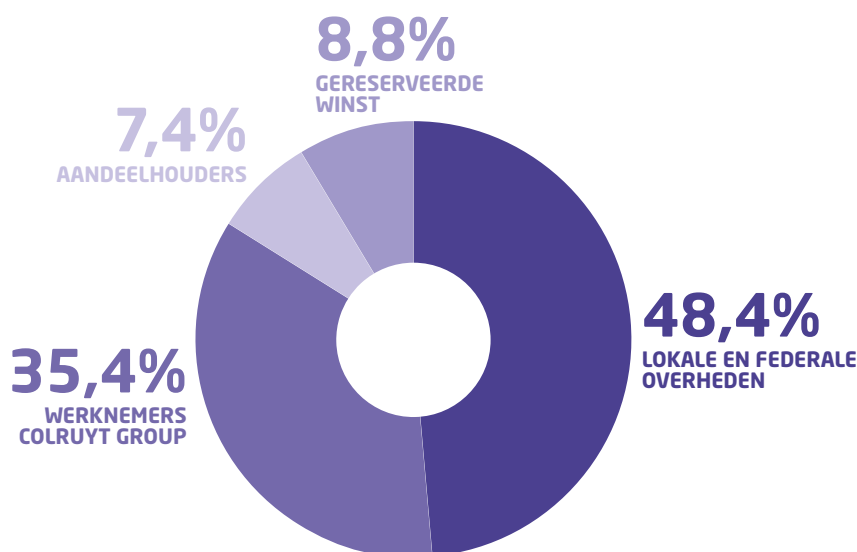
### Bijdragen afgedragen aan de Belgische schatkist

	(In miljoen EUR)
Sociale zekerheid <sup>(1)</sup>	333,75
Bedrijfsvoorheffing op lonen <sup>(1)</sup>	137,48
Vennootschapsbelasting op het resultaat	155,55
Productgebonden belastingen (douane, accijnzen)	316,57
Roerende voorheffing	23,10
Onroerende voorheffingen	9,31
Registratierechten, provinciale en gemeentelijke taksen en andere federale taksen	7,90
<b>Totaal</b>	<b>983,68</b>

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

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

Al deze belastingen komen er maar door de toegevoegde waardecreatie van de groep. De door Colruyt Group in België gegenereerde netto toegevoegde waarde <sup>(1)</sup> bedraagt EUR 2,03 miljard. Hiervan vloeit er 48,4% belastingen naar de diverse lokale en federale overheden en wordt er 35,4% uitgekeerd aan de werknemers voor de geleverde prestaties. Er wordt voor 7,4% uitgekeerd aan aandeelhouders <sup>(2)</sup> en de resterende 8,8% wordt terug in de groep geïnvesteerd om toekomstige projecten te financieren.



(1) De betaalde accijnzen werden geïntegreerd in de netto toegevoegde waarde om de totale bijdrage aan de schatkist van EUR 983,68 miljoen integraal te kunnen uitdrukken als percentage van de aldus gecorrigeerde netto toegevoegde waarde.

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

## 2.8. Financiële betrokkenheid

### 2.8.1. Winstdeelname

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

### Historiek winstdeelname in België

- Sinds 1988 participeert een aanzienlijke groep kaderleden via een collectief aandeelhouderschap in het bedrijfskapitaal.
- In 1996 wordt voor het eerst een 'personeelsdividend' uitgekeerd.
- In 2002 zet een aantal NV's van de groep samen met de sociale partners een systeem van winstdeelname op punt, gebaseerd op de wet van 22 mei 2001 betreffende de werknemersparticipatie in het kapitaal en in de winst van de vennootschappen. Deze firma-cao is ondertussen al verschillende keren verlengd. De meest recent afgesloten cao loopt tot eind 2018.
- Vanaf het boekjaar 2007/08 werd het systeem uitgebreid naar alle NV's van de groep, voor de werknemers tewerkgesteld in België. De deelname varieert volgens het bedrijfsresultaat van het voorbije boekjaar. Ze bestaat uit een basisbedrag, vermenigvuldigd met coëfficiënten voor loon, anciënniteit en functie. Een deel daarvan wordt naar keuze uitgekeerd in geld of in aandelen van het moederbedrijf. Van 2001 tot 2010 werd op die manier in totaal voor EUR 152,46 miljoen uitgekeerd aan het personeel tewerkgesteld in België.
- Vanaf het boekjaar 2010/11 wordt de winstdeelname bepaald volgens een combinatie van enerzijds de wet van 22 mei 2001 betreffende de werknemersparticipatie in het kapitaal en in de winst van de vennootschappen (de winstparticipatie genoemd) en anderzijds van de cao 90 van 20 december 2007 opgevolgd door de cao 90bis van 21 december 2010 betreffende de niet-recurrente resultaatsgebonden voordelen. De voordelen van de cao 90 kunnen enkel in cash uitbetaald worden.
- Door een wijziging aan het wetgevend kader wordt sinds 2013 op de resultaatsbonussen (cao 90) ook een solidariteitsbijdrage van 13,07% ingehouden.
- Voor het boekjaar 2017/18 zal, onder voorbehoud van goedkeuring door de Algemene Vergadering, de totale deelname in de winst EUR 26,67 miljoen bedragen, als volgt verdeeld:
  - een uitkering van EUR 5,97 miljoen winstparticipatie (76% kozen voor cash en 24% voor aandelen) zoals bepaald volgens de wet van 22 mei 2001 betreffende de werknemersparticipatie in het kapitaal en in de winst van de vennootschappen;
  - een uitkering van EUR 20,70 miljoen volgens de cao 90 en 90bis betreffende de niet-recurrente resultaatsgebonden voordelen.



## Overzicht van de deelname in de winst sinds boekjaar 2001/02

Jaar	Bedrag winstdeelname in miljoen EUR <sup>(1)</sup>	Totaal aantal werknemers	CASH		AANDELEN		
			In miljoen EUR	Aantal werknemers	In miljoen EUR	Aantal aandelen	Aantal werknemers
Van 2001 tot 2010	152,46	101.136	79,61	61.763	72,85	2.504.540	39.373
2010/11							
Winstparticipatie	9,89		5,54	11.985	4,35	101.339	7.620
Resultaatsbonus	<u>14,95</u>		<u>14,95</u>				
	24,84	19.605	20,49				
2011/12							
Winstparticipatie	8,97		5,55	13.797	3,42	97.196	7.080
Resultaatsbonus	<u>15,62</u>		<u>15,62</u>				
	24,59	20.877	21,17				
2012/13							
Winstparticipatie	7,46		4,64	13.807	2,82	63.921	7.396
Resultaatsbonus	<u>18,56</u>		<u>18,56</u>				
	26,02	21.203	23,20				
2013/14							
Winstparticipatie	5,43		3,66	14.948	1,77	37.378	7.301
Resultaatsbonus	<u>16,95 <sup>(2)</sup></u>		<u>16,95</u>				
	22,38	22.249	20,61				
2014/15							
Winstparticipatie	7,02		4,71	15.404	2,31	47.942	7.476
Resultaatsbonus	<u>18,82 <sup>(2)</sup></u>		<u>18,82</u>				
	25,84	22.880	23,53				
2015/16							
Winstparticipatie	6,78		4,42	15.989	2,36	39.894	7.867
Resultaatsbonus	<u>19,57 <sup>(2)</sup></u>		<u>19,57</u>				
	26,35	23.856	23,99				
2016/17							
Winstparticipatie	5,78		4,08	17.213	1,70	32.104	7.742
Resultaatsbonus	<u>19,66 <sup>(2)</sup></u>		<u>19,66</u>				
	25,45	24.955	23,74				
2017/18							
Winstparticipatie	5,97		4,64	19.261	1,33	25.592	6.125
Resultaatsbonus	<u>20,70 <sup>(2)</sup></u>		<u>20,70</u>				
	26,67	25.386	25,34				
<b>TOTAAL</b>	<b>354,60</b>		<b>261,68</b>		<b>92,91</b>	<b>2.949.906</b>	

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

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

(2) Op de resultaatsbonus (cao 90) zijn ook werkgeversbijdragen sociale zekerheid verschuldigd (EUR 6,83 miljoen in 2017/18 en EUR 6,49 miljoen in 2016/17).

## 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 Etn. Fr. Colruyt NV aan een voordelige koers (binnen het wettelijke kader), die vijf jaar geblokkeerd blijven. Deze kapitaalverhogingen worden voorgesteld door de Raad van Bestuur en goedgekeurd door een Buitengewone Algemene Vergadering.

Tijdens de kapitaalverhoging van het afgelopen boekjaar 2017/18 en dewelke plaatsvond in november 2017 onderschreven 2.182 medewerkers 260.458 aandelen, goed voor een kapitaalbreng van EUR 10,2 miljoen. Sinds 1987 hebben de medewerkers van de groep ingeschreven op omgerekend 21.838.277 aandelen van hun eigen bedrijf, of de moedermaatschappij, voor een totaalbedrag van EUR 224,3 miljoen.

### Kapitaalverhogingen voorbehouden aan het personeel, sinds 1987

Jaar	Bedrag in miljoen EUR	Aantal aandelen
Van 1987 tot 2008	103,7	18.214.375
2009	13,7	506.895
2010	23,9	715.585
2011	6,2	225.194
2012	10,1	332.725
2013	11,4	316.900
2014	14,0	466.754
2015	17,1	472.883
2016	14,0	326.508
2017	10,2	260.458
<b>TOTAAL</b>	<b>224,3</b>	<b>21.838.277</b>



# 3. Kerncijfers over vijf jaar

(In miljoen EUR)	2017/18	2016/17	2015/16	2014/15	2013/14
Omzet	9.031	9.493	9.177	8.917	8.652
Detailhandel (retail)	7.551	7.319	7.148	6.871	6.535
Groothandel en foodservice	933	1.688	1.589	1.541	1.490
Overige activiteiten	690	638	593	649	764
Intersegment	- 143	- 152	- 153	- 144	- 136
Brutowinst	2.350	2.415	2.321	2.219	2.151
EBITDA	734	744	720	700	687
EBITDA-marge	8,1%	7,8%	7,8%	7,8%	7,9%
EBIT	488	493	507	495	488
EBIT-marge	5,4%	5,2%	5,5%	5,6%	5,6%
Winst voor belastingen	519	510	518	511	497
Belastingen	145	126	152	148	147
Nettowinst	374	383	366	363	350
Nettowinstmarge	4,1%	4,0%	4,0%	4,1%	4,0%
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten	497	537	641	570	606
Vrije kasstroom	70	352	262	203	284
Totaal eigen vermogen	2.042	2.140	2.048	1.801	1.967
Balanstotaal	4.054	4.095	4.019	3.661	3.722
Investerings	392	387	388	369	322
ROCE	18,9%	20,2%	21,4%	21,7%	24,0%
Marktkapitalisatie op einde boekjaar	6.747	6.900	7.660	6.350	6.607
Gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen	143.361.535	146.729.840	147.004.025	149.419.713	156.447.069
Aantal uitstaande aandelen	150.196.352	149.935.894	149.609.386	156.636.503	165.169.749
Nettowinst per aandeel	2,60	2,60	2,49	2,21	2,24
Brutodividend per aandeel	1,22	1,18	1,12	1,00	1,00
Dividendrendement	2,72%	2,56%	2,19%	2,47%	2,50%
Aantal werknemers	29.388	29.255	29.683	28.117	27.049
Aantal werknemers in VTE	27.795	27.633	28.047	26.491	25.497
Aantal eigen winkels in België, Luxemburg en Frankrijk	553	536	516	498	468
Winkeloppervlakte eigen winkels in '000 m <sup>2</sup>	687	665	641	622	590
Aantal ondernemers in België en geaffilieerde winkels in Frankrijk (exclusief de zelfstandige winkeliers)	581	667	679	543	559

Omwille van vergelijkbaarheid zijn de cijfers van boekjaar 2014/15 exclusief het transactiebedrag met het Auditoraat van EUR 31,6 miljoen. De cijfers van boekjaar 2017/18 zijn exclusief de Franse foodservice business Pro à Pro.





# Corporate Governance

110 Bestuur, toezicht en directie

113 Deugdelijk / duurzaam bestuur en remuneratieverslag

125 Aandeelhouderschap - aandelen Colruyt



## 1. Raad van Bestuur

### 1.1. Samenstelling Raad van Bestuur tot de Algemene Vergadering van 26 september 2018

Hoedanigheid	Naam	Lid Auditcomité	Lid Rem.Comité	Einde mandaat op A.V. van
Vertegenwoordigers van de hoofdaandeelhouders, uitvoerende bestuurders	• Jef Colruyt			2018
	• Frans Colruyt			2021
Vertegenwoordigers van de hoofdaandeelhouders, niet-uitvoerende bestuurders	• François Gillet - Member of the Executive Committee bij Sofina NV	X		2020
	• KORYS NV waarvoor optreedt als vast vertegenwoordiger: Jef Colruyt (Voorzitter)			2020
	• Korys Business Services I NV waarvoor optreedt als vast vertegenwoordiger: Hilde Cerstelotte		X	2021
	• Korys Business Services II NV waarvoor optreedt als vast vertegenwoordiger: Frans Colruyt			2021
	• Wim Colruyt	X		2018
Onafhankelijke bestuurders	• ADL GCV waarvoor optreedt als vertegenwoordiger: Astrid De Lathauwer		X	2021
	• 7 Capital SPRL waarvoor optreedt als vast vertegenwoordiger: Chantal De Vrieze	X	X	2019
Secretaris	• Kris Castelein			

De heren Jef Colruyt, Frans Colruyt, Wim Colruyt en François Gillet alsook mevrouw Astrid De Lathauwer en mevrouw Chantal De Vrieze bekleden, naast de bestuurdersmandaten in de vennootschappen van Colruyt Group, ook nog andere externe bestuurdersmandaten. Overeenkomstig de bepalingen van de Belgische Corporate Governance code 2009 overschrijden bovenvermelde bestuurders evenwel niet het maximum aantal van vijf bestuurdersmandaten in beursgenoteerde vennootschappen.

### 1.2. Commissaris

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

### 1.3. Herbenoeming en benoeming van bestuurders op de Algemene Vergadering van 26 september 2018

De mandaten van de heer Jef Colruyt, uitvoerend bestuurder, en de heer Wim Colruyt, niet-uitvoerend bestuurder van de vennootschap, vervallen na de Algemene Vergadering van 26 september 2018. Beiden zijn herkiesbaar. Ze stellen zich allebei opnieuw kandidaat, Jef Colruyt op persoonlijke titel en Wim Colruyt als vast vertegenwoordiger van Korys Business Services III NV. De Raad van Bestuur stelt derhalve voor hen beiden een nieuw mandaat van vier jaar toe te kennen dat zal vervallen na de Algemene Vergadering in 2022.

Onder voorbehoud van goedkeuring door de Algemene Vergadering van 26 september 2018 zal de samenstelling van de Raad van Bestuur er dan als volgt uitzien:

Hoedanigheid	Naam	Lid Auditcomité	Lid Rem.Comité	Einde mandaat op A.V. van
Vertegenwoordigers van de hoofdaandeelhouders, uitvoerende bestuurders	• Jef Colruyt			2022
	• Frans Colruyt			2021
Vertegenwoordigers van de hoofdaandeelhouders, niet-uitvoerende bestuurders	• François Gillet - Member of the Executive Committee bij Sofina NV	X		2020
	• KORYS NV waarvoor optreedt als vast vertegenwoordiger: Jef Colruyt (Voorzitter)			2020
	• Korys Business Services I NV waarvoor optreedt als vast vertegenwoordiger: Hilde Cerstelotte		X	2021
	• Korys Business Services II NV waarvoor optreedt als vast vertegenwoordiger: Frans Colruyt			2021
	• Korys Business Services III NV waarvoor optreedt als vast vertegenwoordiger: Wim Colruyt	X		2022
Onafhankelijke bestuurders	• ADL GCV waarvoor optreedt als vertegenwoordiger: Astrid De Lathauwer		X	2021
	• 7 Capital SPRL waarvoor optreedt als vast vertegenwoordiger: Chantal De Vrieze	X	X	2019
Secretaris	• Kris Castelein			

De heren Jef Colruyt, Frans Colruyt, Wim Colruyt en François Gillet alsook mevrouw Astrid De Lathauwer en mevrouw Chantal De Vrieze bekleden, naast de bestuurdersmandaten in de vennootschappen van Colruyt Group, ook nog andere externe bestuurdersmandaten. Overeenkomstig de bepalingen van de Belgische Corporate Governance code 2009 overschrijden bovenvermelde bestuurders evenwel niet het maximum aantal van vijf bestuurdersmandaten in beursgenoteerde vennootschappen.

### 1.4. Erebestuurder

Onafhankelijk bestuurder Delvaux Transfer BVBA met als vast vertegenwoordiger Willy Delvaux (voor een periode van vijf jaar vanaf het einde van het mandaat in 2017).

De Raad van Bestuur nam dit jaar afscheid van erebestuurder Leo Deschuyteneer († 7 mei 2018).

# 2. Directie Colruyt Group

## 2.1. Directieraad - boekjaar 2017/18

- **Jef COLRUYT** Gedelegeerd bestuurder, CEO en COO Services
- **Frans COLRUYT** Gedelegeerd bestuurder en COO Retail
- **Chris VAN WETTERE** Algemeen Directeur Colruyt Laagste Prijzen
- **Dirk DEPOORTER** Algemeen Directeur Retail Partners Colruyt Group
- **Bart DE SCHUTTER** Algemeen Directeur Colruyt Frankrijk (geïntegreerde en geaffilieerde winkels)
- **Fabrice GOBBATO** Algemeen Directeur OKay, OKay Compact en Bio-Planet
- **Stefan GOETHAERT** Directeur Colruyt Group Fine Food
- **Marc HOFMAN** Directeur Finance
- **Liesbeth SABBE** Directeur People & Organization
- **Peter VANBELLINGEN** Directeur Business Processes & Systems en Customer Communication & Experiences
- **Koen BAETENS** Directeur Technics, Real Estate & Energy en Eoly

## 2.2. Toekomstraad - boekjaar 2017/18

- **Jef COLRUYT** CEO

### 2.2.1. Colruyt Group Services

- **Jef COLRUYT** COO Services
- **Marc HOFMAN** Directeur Finance
- **Liesbeth SABBE** Directeur People & Organization
- **Wim MERTENS** Adjunct-directeur Sociale Relaties
- **Peter VANBELLINGEN** Directeur Business Processes & Systems en Customer Communication & Experiences
- **Philip D'HOOGHE** Directeur Customer Communication & Experiences

- **Koen BAETENS** Directeur Technics, Real Estate & Energy en Eoly
- **Filip VAN LANDEGHEM** Adjunct-directeur Real Estate en DATS 24

### 2.2.2. Retail

- **Frans COLRUYT** COO Retail
- **Stefan GOETHAERT** Directeur Colruyt Group Fine Food

#### COLRUYT LAAGSTE PRIJZEN

- **Chris VAN WETTERE** Algemeen Directeur
- **Guy ELEWAUT** Directeur Strategische Marketing
- **Christophe DEHANDSCHUTTER** Directeur Aankoop
- **Martine PAUWELS** Directeur Logistiek en Transport
- **Claude ROMAIN** Directeur Verkoop Colruyt
- **Rudi DEWULF** Adjunct-directeur Verkoop Colruyt West
- **Fernando PARLANTE** Adjunct-directeur Verkoop Colruyt Centrum West
- **André GIGLIO** Adjunct-directeur Verkoop Colruyt Zuid Oost
- **Geert GILLIS** Adjunct-directeur Verkoop Colruyt Centrum Noord

#### OKAY EN BIO-PLANET

- **Fabrice GOBBATO** Algemeen Directeur OKay, OKay Compact en Bio-Planet

#### DREAMLAND, DREAMBABY EN COLLISHOP

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

#### RETAIL PARTNERS COLRUYT GROUP

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

#### RETAIL FRANKRIJK (GEÏNTEGREERDE EN GEAFFILIEERDE WINKELS)

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

#### FOODSERVICE BELGIË

- **Frans COLRUYT** Algemeen Directeur Foodservice België

## 2.3. Wijzigingen Directie tijdens de verslagperiode

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

- **Geert GILLIS**, Adjunct-directeur Verkoop Colruyt Laagste Prijzen vanaf 1/06/2017 (voordien Divisiemanager Verkoop Dreamland).

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

- **Gilles POINSOT**, Adjunct-directeur Marketing Colruyt Frankrijk tot 31/08/2017;
- **Claude ROMAIN**, Directeur Verkoop Colruyt Laagste Prijzen tot 31/12/2017.

## 2.4. Wijzigingen Directie na de verslagperiode

- **Christophe DEHANDSCHUTTER**, Directeur Verkoop Colruyt Laagste Prijzen vanaf 01/04/2018;
- **Geert ROELS**, Directeur Aankoop Colruyt Laagste Prijzen vanaf 01/04/2018;
- **Dieter STRUYE**, Algemeen Directeur Dreamland, Dreambaby en Collishop vanaf 01/05/2018.





# DEUGDELIJK / DUURZAAM BESTUUR

## 1. Verklaring inzake deugdelijk / duurzaam bestuur

### 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 deze wet ingevoerde verplichtingen werden vanaf boekjaar 2011/12 van toepassing. Deze hebben in hoofdzaak betrekking op de oprichting van een Remuneratiecomité binnen de Raad van Bestuur en de bepalingen rond de vergoeding van de bestuurders en het topmanagement.

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

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

De **afwijkingen** op de aanbevelingen van de Belgische Corporate Governance

Code 2009 voor beursgenoteerde vennootschappen zijn de volgende:

- Momenteel telt de Raad van Bestuur twee uitvoerende bestuurders en zeven niet-uitvoerende bestuurders, van wie twee onafhankelijke bestuurders. De Raad van Bestuur is van oordeel dat een uitbreiding van het aantal leden gepaard moet gaan met een verrijking in ervaring en competenties, zonder zijn efficiënte werking in het gedrang te brengen.
- De Raad van Bestuur heeft een Auditcomité opgericht met één onafhankelijke bestuurder en twee niet-uitvoerende bestuurders. Op basis van de huidige samenstelling van de raad, alsook de verschillende aanwezige competenties, is deze samenstelling optimaal voor een efficiënte werking van dit comité. Doordat de vennootschap Sofina NV gebonden is door een aandeelhoudersovereenkomst met de familie Colruyt, kan haar vertegenwoordiger niet als een 'onafhankelijke bestuurder' worden beschouwd, ondanks haar daadwerkelijke onafhankelijkheid ten opzichte van de familie Colruyt en de openheid naar de buitenwereld toe die voortvloeit uit de ervaring van de holding Sofina NV, die in heel wat uiteenlopende sectoren en meerdere bedrijven actief is.
- De Raad van Bestuur heeft geen Benoemingscomité opgericht. De benoemingen blijven dus de bevoegdheid van de voltallige Raad van Bestuur. De kandidaat-bestuurders worden voorgedragen aan de Algemene Vergadering door de volledige Raad van Bestuur. De benoemingen van Directeurs worden gedaan op voorstel van de Voorzitter van de Directieraad, goedgekeurd door de voltallige Raad van Bestuur. Het beperkt aantal bestuurders maakt deze manier van

werken perfect mogelijk.

- In de lijn van de jarenlange traditie bij Colruyt Group is Jef Colruyt tegelijkertijd Voorzitter van de Raad van Bestuur (als vast vertegenwoordiger van Korys NV) en Voorzitter van de Directieraad Colruyt Group en van de Toekomstraad. Deze afwijking van de aanbevelingen van de Belgische Corporate Governance Code voor beursgenoteerde vennootschappen is verantwoord, gezien de geschiedenis van Colruyt Group en de wens van de referentieaandeelhouders om de leiding van de Directieraad aan een van hen toe te vertrouwen. In voorkomend geval beschermt een strikte toepassing van de regels inzake belangenconflicten alle aandeelhouders tegen elke vorm van misbruik. Daarenboven past de Voorzitter binnen de Raad van Bestuur de regel van eenparigheid van stemmen toe voor iedere beslissing of investering die wezenlijke gevolgen heeft voor de toekomst van de groep.

### 1.2. Charter

#### 1.2.1. Algemene Vergadering

De jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders vindt plaats op de laatste woensdag van de maand september om 16u00 op 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 een vijfde van het maatschappelijk kapitaal vertegenwoordigen.

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

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

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

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

Aandeelhouders die voldoen aan de wettelijke formaliteiten om toegelaten te worden tot de vergadering zoals bepaald in artikel 20 van de statuten, kunnen, zodra de oproeping gepubliceerd is en uiterlijk op de zesde dag voor

de aanvang van de vergadering, hun vragen schriftelijk op de zetel van de vennootschap of langs elektronische weg stellen. Dit vraagrecht is geregeld in artikel 20bis van de statuten.

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

## 1.2.2. Raad van Bestuur

### SAMENSTELLING

De samenstelling van de Raad van Bestuur is het resultaat van de structuur van het aandeelhouderschap van de vennootschap, waarin de familiale aandeelhouders met de steun van Sofina NV 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 te kunnen aanpassen aan de gebeurtenissen en de opportuniteiten op de markt.

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

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

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

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

De Raad van Bestuur telt drie vrouwen waardoor de raad voldoet aan de Wet van 28 juli 2011 (quotawet) die voorzagt dat in beursgenoteerde bedrijven vanaf 2017 ten minste een derde van de leden van de Raad van Bestuur van een ander geslacht is dan dat van de overige leden.

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

### WERKING VAN DE RAAD VAN BESTUUR

De Raad van Bestuur vergadert elk trimester volgens een vooraf vastgelegd schema, telkens in de maanden september, december, maart en juni. Wanneer nodig vinden er tussentijdse vergaderingen plaats om specifieke onderwerpen te bespreken of tijdsgebonden beslissingen te nemen.

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

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

Vaste agendapunten zijn onder meer de bespreking en goedkeuring van de jaar- en halfjaarresultaten en de publicatie



ervan, de financiële vooruitzichten, de investeringsvooruitzichten, de investeringsdossiers en de bespreking van de activiteitenverslagen per sector behorende tot Colruyt Group. De raad bespreekt de bevindingen zoals besproken in het Audit- en Remuneratiecomité en beslist over hun aanbevelingen. De bestuurders ontvangen hun dossier ten minste vijf dagen voor de vergadering.

### COMITÉS BINNEN DE RAAD VAN BESTUUR

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

In het Auditcomité zetelt 7 Capital SPRL (waarvoor mevrouw C. De Vrieze optreedt als vast vertegenwoordiger) als onafhankelijk bestuurslid in de zin van artikel 526 van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen. Mevrouw C. De Vrieze heeft een jarenlange ervaring in algemeen en financieel management en zetelt als onafhankelijk bestuurder in diverse andere bedrijven.

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

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

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

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

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

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

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

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

### REMUNERATIE

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

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

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

### 1.2.3. Dagelijks bestuur

Onder het voorzitterschap van Jef Colruyt bestaat de Directieraad Colruyt Group uit de algemeen directeurs van de verschillende commerciële activiteiten van de groep en de directeurs van de ondersteunende diensten (Finance, People & Organization, Business Processes & Systems, Customer Communication & Experiences en Technics, Real Estate & Energy).

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

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

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

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

Per deelactiviteit zijn er Toekomstraden en vanaf boekjaar 2017/18 worden er overkoepelend domeinraden opgericht die mee de te volgen strategie uitstippelen rond specifieke thema's zoals 'duurzaam ondernemen', 'innovatie', 'prijnsbeleid', 'logistiek', 'marketing', 'aankoop', 'informatiebeheer', 'personeelsbeleid', enzovoort.

Verder zijn er tweewekelijkse/maandelijkse directievergaderingen onder het voorzitterschap van de algemeen directeurs, met de directeurs

van de verschillende activiteiten en ondersteunende diensten. Hier gebeurt de concrete uitwerking van de genomen beleidsopties.

De dagelijkse leiding van de vennootschap is in handen van de gedelegeerd bestuurders Jef Colruyt en Frans Colruyt die op hun beurt een aantal bevoegdheden mandateren naar de algemeen directeurs van de enseignes en naar de directeurs van de ondersteunende diensten (Finance, People & Organization, Business Processes & Systems, Customer Communication & Experiences en Technics, Real Estate & Energy).

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

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

#### 1.2.4. Diversiteitsbeleid

Colruyt Group maakt werk van de toepassing van het nieuwe artikel 96 §2 6° van het Wetboek van Vennootschappen, zoals gewijzigd door de Wet van 3 september 2017, die de EU Richtlijn 2014/95 van 22 oktober 2014 over de openbaarmaking van niet-financiële informatie en informatie over diversiteit door grote ondernemingen in het Belgisch recht heeft geïmplementeerd.

Algemeen wordt er binnen Colruyt Group uitgegaan van een gelijkwaardigheidsprincipe waarbij elke medewerker wordt geselecteerd en begeleid in zijn loopbaan op basis van onder meer competenties, talenten en vaardigheden. In die zin is ons diversiteitsbeleid deel van ons DNA en vertrekt het vanuit onze kernwaarde 'respect'.

De groep is ervan overtuigd dat diversiteit van medewerkers (waaronder

leeftijd, geslacht, culturele achtergrond en beroepservaring) een absolute meerwaarde is voor een frisse, wendbare en groeiende onderneming. Een onderneming die ook onderneemt in een maatschappij gekenmerkt door diversiteit. We trachten dit overal in de organisatie kenbaar te maken, ook in de directieteams.

Het streven naar zo divers mogelijke teams op alle leidinggevende niveaus verhoogt de kwaliteit van het leiderschap en draagt zo inherent bij tot het verwezenlijken van de strategie van de groep. Op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 27 september 2017 zijn twee nieuwe vrouwelijke bestuursleden benoemd, met name Hilde Cerstelotte, vast vertegenwoordiger van Korys Business Services I NV en Chantal De Vrieze, vast vertegenwoordiger van 7 Capital SPRL optredend als onafhankelijk bestuurder. Samen met onafhankelijk bestuurder Astrid De Lathauwer, vast vertegenwoordiger van ADL GCV, is daarmee op het niveau van de Raad van Bestuur een derde van de leden vrouwelijk. Voor wat betreft de leden van Directieraad, is er sinds oktober 2015 één vrouwelijk lid.

Voor meer gedetailleerde informatie aangaande diversiteit in Colruyt Group en de verplicht op te nemen niet-financiële informatie wordt verwezen naar het afzonderlijke duurzaamheidsrapport 2017/18 dat elektronisch ter beschikking wordt gesteld op [colruytgroup.com](http://colruytgroup.com).

#### 1.2.5. Resultaatbestemming - dividendpolitiek

De Algemene Vergadering kan op voorstel van de Raad van Bestuur beslissen om 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 een derde van de economische groepswinst uitgekeerd onder de vorm van dividenden en tantièmes.

Volgens de statutaire bepalingen is ten minste 90% van de uitgekeerde

winst (zonder de winstparticipatie van de werknemers) bestemd voor de aandeelhouders en ten hoogste 10% voor de bestuurders.

#### 1.2.6. 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 [colruytgroup.com/investeerders/aandeelhoudersinformatie](http://colruytgroup.com/investeerders/aandeelhoudersinformatie).

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

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

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

Aangaande transacties voor eigen rekening in aandelen van de vennootschap of in derivaten of andere daaraan verbonden financiële



instrumenten door bestuurders en andere personen met leidinggevende verantwoordelijkheid, heeft de Raad van Bestuur van Etn. Fr. Colruyt NV 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 Etn. Fr. Colruyt NV en haar dochtervennootschappen, die ingevolge hun functie of tewerkstelling in Colruyt Group regelmatig of incidenteel, ingevolge hun betrokkenheid bij een operatie waaraan koersgevoelige informatie verbonden is, toegang hebben tot voorwetenschap (hierna insiders genoemd).

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

Etn. Fr. Colruyt NV heeft intern 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 bepalen, de transacties nagaan, clearing verlenen, enz.

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

de ongeoorloofde verspreiding van deze vertrouwelijke informatie.

Buiten de sperperiodes dienen de sleutelmedewerkers de toezichthouder op de hoogte te brengen alvorens tot een transactie in financiële instrumenten van de vennootschap over te gaan. Voor leden van de Raad van Bestuur en de Directieraad voorziet het 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 Etn. Fr. Colruyt NV en 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 Etn. Fr. 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 of voor haar dochtervennootschappen werken in het kader van een arbeidsovereenkomst of dergelijke, en die op een of andere wijze regelmatig of sporadisch, ingevolge hun betrokkenheid bij een operatie waaraan koersgevoelige informatie verbonden is, toegang hebben tot voorwetenschap. Elke persoon van wie de naam op de lijst(en) staat, wordt daarvan op de hoogte gebracht en wordt gevraagd om het verhandelingsreglement te lezen en te ondertekenen. Door dit te doen, erkennen ze dat ze op de hoogte zijn van hun statuut als insider en zich rekenschap geven van de daarmee samenhangende wettelijke en bestuursrechtelijke verplichtingen die aan deze voorwetenschap zijn verbonden.

### 1.2.7. Informatie voor de aandeelhouders

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



# 2. Gebeurtenissen tijdens het boekjaar

## 2.1. Auditcomité

François Gillet is sinds de oprichting in 2006 de voorzitter van het comité. Na de Algemene Vergadering van eind september 2017 hebben niet-uitvoerend bestuurder Wim Colruyt en onafhankelijk bestuurder Chantal De Vrieze, vast vertegenwoordiger van 7 Capital SPRL, als nieuwe vaste leden de fakkel overgenomen van niet-uitvoerend bestuurder Piet Colruyt en van onafhankelijk bestuurder Willy Delvaux, vast vertegenwoordiger van Delvaux Transfer BVBA.

Het interne reglement van het Auditcomité is gepubliceerd op [colruytgroup.com/investeerders/aandeelhoudersinformatie](http://colruytgroup.com/investeerders/aandeelhoudersinformatie).

Onder het voorzitterschap van François Gillet heeft het comité vergadering gehouden op 9 juni 2017, 15 september 2017, 1 december 2017 en 16 maart 2018. Alle leden van het Auditcomité waren op elke vergadering aanwezig.

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

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

## 2.2. Remuneratiecomité

Het Remuneratiecomité werd opgericht in september 2011. Onafhankelijk bestuurder Astrid De Lathauwer, vast vertegenwoordiger van ADL GCV, neemt sinds de oprichting de voorzittersrol waar. Sinds de Algemene Vergadering van eind september 2017 maken ook

onafhankelijk bestuurder Chantal De Vrieze, vast vertegenwoordiger van 7 Capital SPRL, en niet-uitvoerend bestuurder Hilde Cerstelotte, vast vertegenwoordiger van Korys Business Services I NV, deel uit van het Remuneratiecomité. Als nieuwe leden volgen zij niet-uitvoerend bestuurder Wim Colruyt en onafhankelijk bestuurder Willy Delvaux, vast vertegenwoordiger van Delvaux Transfer BVBA, op.

Het Remuneratiecomité heeft zijn interne reglement gepubliceerd op onze website [colruytgroup.com/investeerders/aandeelhoudersinformatie](http://colruytgroup.com/investeerders/aandeelhoudersinformatie).

Onder het voorzitterschap van Astrid De Lathauwer heeft het Remuneratiecomité vergaderingen gehouden op 9 juni 2017, 15 september 2017, 1 december 2017 en 16 maart 2018. Het aanwezigheidspercentage bedroeg op elke vergadering steeds 100%.

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

Verder heeft het comité voorstellen geformuleerd voor de remuneratie van de leden van de Raad van Bestuur. Het resultaat van deze werkzaamheden is neergeschreven in een remuneratieverslag dat integraal gepubliceerd is onder punt 2.4. De eindredactie van dit verslag werd gefinaliseerd tijdens de vergadering van het Remuneratiecomité op 8 juni 2018.

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

## 2.3. Vergaderingen van de Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur heeft gedurende dit boekjaar vier gewone vergaderingen gehouden, met name op 15 en 16 juni 2017, 21 en 22 september 2017, 7 en 8 december 2017 en 22 en 23 maart 2018. De eerste drie vergaderingen hadden als hoofdpunten de bespreking en de evolutie van de prestaties van de verschillende winkelformules en de handelsactiviteiten van de groep. De vergadering van maart 2018 vond traditioneel plaats in Rochefort-sur-Nenon (Dole, Frankrijk). De bestuurders kregen er een overzicht van de activiteiten in Frankrijk en ontmoetten er de plaatselijke directie. Tevens werden ter plaatse enkele Colruyt-winkels bezocht. De vergaderingen van juni en december werden voorafgegaan door een halve dag toelichting van de semestriële resultaten en de jaarresultaten door de financiële directie.

Het gemiddeld aanwezigheidspercentage van de bestuurders tijdens voornoemde gewone trimestriële bijeenkomsten is als volgt samen te vatten: in juni 2017 100%, in september 2017 96%, in december 2017 100% en in maart 2018 100%.

Verder heeft de raad volgende bijkomende zittingen gehouden:

- op 27 september 2017 om te beraadslagen en te beslissen over het inkoopprogramma eigen aandelen ten belope van maximum EUR 350 miljoen gespreid over maximum twee jaar (het gemiddelde aanwezigheidspercentage tijdens deze bijkomende vergadering bedroeg 78%);
- op 25 oktober 2017 om te beraadslagen en te beslissen over de verwerving van een minderheidsparticipatie in Newpharma, een Belgische online aanbieder van parafarmacie- en voorschrijfvrije producten (het gemiddeld aanwezigheidspercentage tijdens deze bijkomende vergadering bedroeg 89%);
- op 24 januari 2018 om input te geven aan het nieuwe strategisch plan van



Colruyt Group (op deze zitting waren alle bestuurders aanwezig).

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

Het afgelopen boekjaar heeft de Raad van Bestuur de verwezenlijkingen van de diverse bedrijfsactiviteiten afgetoetst aan de ambities en doelstellingen van het lopende strategisch plan van Colruyt Group. Verder hebben de raadsleden hun inzichten en bedenkingen kunnen meegeven voor een visie-oefening als input voor een nieuw strategisch plan van Colruyt Group dat eind 2018 gefinaliseerd zal worden. Tenslotte heeft de raad, in het licht van de missie en waarden van de groep, tijdens alle bijeenkomsten de interne samenwerking maar ook de interacties met het Audit- en Remuneratiecomité op permanente basis geëvalueerd.

## 2.4. Remuneratieverslag voor boekjaar 2017/18

### Inleiding

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

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

### Informatie betreffende de algemene principes van het remuneratiebeleid

#### BESTUURDERS

Het Remuneratiecomité heeft ervoor geopteerd om een vaste vergoeding (emolument) uit te keren voor het mandaat van bestuurder, los van het aantal bijeenkomsten van de Raad van Bestuur of van een van haar comités.

#### DIRECTIERAAD

Een basisprincipe in de remuneratie van de leden van de Directieraad is het hanteren van een billijk basisloon in lijn met de praktijk van een relevante korf van bedrijven, en een variabel loon afhankelijk van bedrijfs- en individuele resultaten. Deze remuneratie wordt aangevuld met een marktconforme groepsverzekering, een invaliditeits- en een hospitalisatieverzekering. Het verloningspakket wordt aangevuld met een bedrijfswagen en een forfaitaire onkostenvergoeding. De bedrijven waarvoor de beloningspraktijk geraadpleegd wordt, omvatten zowel grote Belgische ondernemingen als buitenlandse ondernemingen met belangrijke activiteiten in België, en zijn naar omvang en complexiteit in voldoende mate vergelijkbaar met Colruyt Group.

Een ander basisprincipe in de remuneratie van de leden van de Directieraad, die vandaag allemaal gebaseerd zijn in België, is het hanteren van een aantal principes die voor alle medewerkers van de groep in België van toepassing zijn. Zo ontvangen zij allemaal een deelname in de winst zoals bepaald in de Wet op de deelname in de winst en het kapitaal van de onderneming van 22 mei 2001 (het Winstparticipatieplan), evenals een bonus gebonden aan niet-recurrente resultaten zoals bepaald in de Wet van 20 december 2007.

Tot slot is de samenstelling van de remuneratie van de leden van de Directieraad erop afgestemd om de groep toe te laten de aanwerving en retentie van competente directieleden te waarborgen.

### Informatie betreffende de vergoeding van de leden van de Raad van Bestuur

#### EMOLUMENTEN

Alle bestuurders van de groep ontvangen emolumenten als vergoeding voor hun mandaat. Op advies van het remuneratiecomité heeft de Raad van Bestuur beslist om de emolumenten voor bestuurders voor boekjaar 2017/18 op hetzelfde niveau te houden met wat in het boekjaar 2016/17 werd betaald.

In boekjaar 2017/18 hebben de leden van de Raad van Bestuur aldus volgende emolumenten ontvangen:

#### EMOLUMENTEN ONTVANGEN IN 2017/18<sup>(1)</sup>

Korys NV (met vast vertegenwoordiger Jef Colruyt) <sup>(2)</sup>	EUR 273.000
Korys Business Services III NV (met vast vertegenwoordiger Piet Colruyt – einde mandaat op de Algemene Vergadering in september 2017)	EUR 45.500
Korys Business Services I NV (met vast vertegenwoordiger Hilde Cerstelotte) <sup>(3)</sup>	EUR 45.500
Korys Business Services II NV (met vast vertegenwoordiger Frans Colruyt)	EUR 91.000
François Gillet	EUR 91.000
Jef Colruyt	EUR 91.000
Frans Colruyt	EUR 91.000
Wim Colruyt	EUR 91.000
Delvaux Transfer BVBA (met vast vertegenwoordiger Willy Delvaux, onafhankelijk bestuurder – einde mandaat op de Algemene Vergadering in september 2017)	EUR 45.500
ADL GCV (met vast vertegenwoordiger Astrid De Lathauwer, onafhankelijk bestuurder)	EUR 91.000
7 Capital SPRL (met vast vertegenwoordiger Chantal De Vrieze, onafhankelijk bestuurder) <sup>(3)</sup>	EUR 45.500
<b>TOTAAL</b>	<b>EUR 1.001.000</b>

(1) Brutobedragen op jaarbasis.

(2) Korys NV, die eind maart 2018 samen met de andere familievennootschappen in onderling overleg 52,03% van de aandelen controleert, neemt de rol op van Voorzitter van de Raad van Bestuur, met Jef Colruyt als vast vertegenwoordiger.

(3) Aangesteld op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 27 september 2017.

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

De CEO treedt op als Voorzitter van de Directieraad. Voor de CEO bedraagt het variabel loon op doelniveau 85% van het basisloon.

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

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

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

Het variabel loon van de leden van de Directieraad omvat geen op aandelen gebaseerde beloning, behalve deze die de leden van de Directieraad kunnen verwerven onder het winstparticipatieplan. De Raad van Bestuur wil op deze manier iedere motivatie tot speculatief gedrag vermijden.

Een deel van het variabel loon van de directieleden bestaat uit de winstparticipatie die hen wordt toegekend op basis van het winstparticipatieplan dat van kracht is voor het betreffende boekjaar. Dit wordt uitgekeerd in cash of in aandelen, zonder korting, naar keuze van het directielid. In boekjaar 2017/18 werden 190 aandelen verworven via het winstparticipatieplan.

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

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

Het variabel loon van de CEO en de andere leden van de Directieraad wordt voor 70% bepaald door **collectieve criteria** op basis van de bedrijfswinst van Colruyt Group.

Het variabel loon wordt voor de resterende 30% bepaald door **individuele criteria** met daarbij in het bijzonder:

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

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

De hoogte van het variabel loon van ieder directielid wordt als volgt bepaald in functie van hun individuele evaluatie:

- Indien het directielid de individuele prestatiecriteria voor minder dan de helft heeft gerealiseerd:
  - kan het collectief variabel loon voor maximaal de helft worden toegekend;
  - maar zal er geen individueel variabel loon worden toegekend.
- Indien het directielid de individuele prestatiecriteria voor de helft heeft gerealiseerd:
  - kan het collectief variabel loon voor maximaal de helft worden toegekend;
  - kan het variabel loon dat voortvloeit uit de realisatie van de individuele prestatiecriteria voor de helft worden toegekend.
- Indien het directielid de individuele prestatiecriteria voor meer dan de helft heeft gerealiseerd:
  - kan het collectief variabel loon voor 100% worden toegekend;
  - kan het variabel loon dat voortvloeit uit de realisatie van de individuele prestatiecriteria slechts pro rata de behaalde criteria worden toegekend.

Indien de EBIT van de groep onder een bepaalde drempel komt, dan wordt, op voordracht van de Raad van Bestuur, helemaal geen variabel loon meer uitgekeerd.

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

De Buitengewone Algemene Vergadering van 13 oktober 2011 heeft beslist gebruik te maken van de toelating voorzien in artikel 520ter van het Wetboek van Vennootschappen en uitdrukkelijk af te zien van de toepassing van de regeling betreffende de definitieve verwerving van aandelen en aandelenopties alsook af te zien van de regeling betreffende de spreiding in de tijd van de betaling van de variabele vergoeding aan alle personen die onder het toepassingsgebied van deze bepalingen vallen. Daarvoor werd artikel 13 van de statuten gewijzigd. De vennootschap zal aldus niet gebonden zijn aan de beperkingen zoals bepaald door artikel 520ter van het Wetboek van Vennootschappen inzake de spreiding in de tijd van de betaling van variabele vergoedingen aan het uitvoerend management.

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

### CEO (VOORZITTER VAN DE DIRECTIERAAD)

De vergoeding die rechtstreeks of onrechtstreeks aan de CEO werd betaald, omvat in het boekjaar 2017/18:

Basissalaris	EUR 633.000
Variabele remuneratie in cash	EUR 537.454
Bijdragen betaald voor groepsverzekering	EUR 113.940
Overige componenten	EUR 7.920
<b>Totaal</b>	<b>EUR 1.292.314</b>

De variabele remuneratie in cash voor prestaties in het boekjaar 2016/17 en uitbetaald in het boekjaar 2017/18 aan de CEO daalde in verhouding tot de variabele remuneratie in cash uitbetaald in het boekjaar 2016/17. De lagere variabele vergoeding is in hoofdzaak toe te schrijven aan de daling van de bedrijfswinst over boekjaar 2016/17.





**ANDERE LEDEN VAN DE DIRECTIERAAD**

De vergoeding die rechtstreeks of onrechtstreeks aan de andere leden van de Directieraad werd betaald omvat globaal, in het boekjaar 2017/18:

Basissalaris	EUR 2.457.606
Variabele remuneratie in cash	EUR 1.508.381
Bijdragen betaald voor groepsverzekering	EUR 321.809
Overige componenten	EUR 32.400
<b>Totaal</b>	<b>EUR 4.320.196</b>

Deze cijfers tonen de vergoedingen in brutobedragen voor een volledig boekjaar. In vergelijking met vorig boekjaar zijn er geen nieuwe directeurs bijgekomen. Er zijn ook geen directeurs die de directieraad hebben verlaten.

De bedragen liggen hoger dan vorig boekjaar aangezien de vergoedingen voor een aantal directeurs toen slechts pro rata in rekening werden gebracht. De vergelijkbare vergoedingen van de directeurs, die zowel dit als vorig boekjaar onafgebroken lid waren van de directieraad, stegen met 2%. Het basissalaris stijgt met 4%, voornamelijk gedreven door indexatie en collectieve cao-verhogingen (beide gemiddeld + 2,5%). De variabele remuneratie daalt met 2%, in hoofdzaak toe te schrijven aan de daling van de bedrijfswinst over boekjaar 2016/17.

Het variabel loon bevat de verloning voor prestaties voor de groep tijdens het boekjaar 2016/17. Met uitzondering van Frans Colruyt, COO Retail, zijn alle leden van de Directieraad opgenomen in

bovenstaand overzicht, loontrekkende. Op hun brutolonen worden RSZ-bijdragen betaald door Colruyt Group.

De waarde van de aandelen toegekend aan de leden van Directieraad in het kader van het Winstparticipatieplan is mee opgenomen in de bovenstaande berekening. Deze aandelen worden geblokkeerd gedurende een periode van twee jaar.

**INFORMATIE BETREFFENDE VERTREKVERGOEDINGEN**

De directeurs die lid zijn van de Directieraad en door een arbeidscontract met hun werkgever verbonden zijn, hebben geen individuele contractuele afspraak met Colruyt Group wat betreft hun vertrekvergoeding.

## 3. Risicobeheer en interne controle

### 3.1. Algemeen

Colruyt Group streeft naar een beleid van duurzaam ondernemerschap. Dit vertaalt zich concreet in de strategische en operationele doelstellingen van de groep en van elk bedrijfsonderdeel binnen de groep. In het kader van de normale bedrijfsvoering is de groep echter blootgesteld aan een aantal ondernemingsrisico's die kunnen maken dat voornoemde doelstellingen maar deels gehaald kunnen worden. Het beheersen van deze risico's is een kerntaak van ieder directielid en dit binnen zijn/haar werkdomein. Ter ondersteuning van de directie heeft de groep een geheel van risico-beheersystemen opgezet met als doel redelijke zekerheid te bieden in volgende domeinen:

- realisatie van de strategische doelstellingen;
- effectiviteit en efficiëntie van de bedrijfsprocessen;
- betrouwbaarheid van de financiële rapportering;

- conformiteit met de toepasselijke wetgeving en reglementering.

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

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

### 3.2. Componenten van de risicobeheersystemen en interne controlesystemen

#### 3.2.1. Beheersomgeving

De beheersomgeving van de groep vormt de basis voor alle andere componenten van de risicobeheersystemen en wordt voornamelijk vertegenwoordigd door de bedrijfscultuur. De eigenheid hiervan berust op een aantal pijlers zoals onze groepsmissie, waarden, medewerkers en organisatiestructuur, welke allen op

elkaar afgestemd zijn (organisatiemodel van de groep). In het kader van 'vakmanschap' en 'ondernemerschap' zorgen deze pijlers voor een groter risicobewustzijn bij het afwegen van mogelijkheden en het nemen van beslissingen.

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 voorbeeld-functie van het management;
- een cultuur van kostenefficiëntie;
- het vastleggen van delegatie en verantwoordelijkheden ('beslissingsmatrix' en 'bevoegdheidentabel');
- het verzekeren van de deskundigheid van onze medewerkers (rolbeschrijvingen, selectieproces, competentiebeheer via evolutiegesprekken en vormingsplannen).



## 3.2.2. Risicobeheersproces

### A. ACHTERGROND EN DOELSTELLING

Colruyt Group heeft een overkoepelend risicobeheersysteem ontwikkeld gebaseerd op de principes van Enterprise Risk Management (ERM) onder de naam 'Coris' (Colruyt Group Risicobeheer). De voornaamste doelstellingen zijn enerzijds het vergroten van het risicobewustzijn van alle medewerkers en anderzijds het in kaart brengen van de risico's waaraan de groep is blootgesteld, om ze vervolgens te beheersen. We willen onze medewerkers aanmoedigen om gecontroleerde risico's te nemen: ondernemerschap is namelijk gebaseerd op het nemen van risico's. Hiertoe doorlopen alle leidinggevenden en betrokken medewerkers de Coris-vormingssessies. Alle activiteiten van de groep hebben het Coris-traject zoals hieronder beschreven doorlopen en updaten dit op regelmatige basis.

### B. PROCES EN METHODOLOGIE

De volledige groep is opgedeeld in 31 operationele en ondersteunende domeinen. Elk domein dient op een gestructureerde wijze de volgende processtappen te doorlopen:

- risico-identificatie
- risicoanalyse en -evaluatie
- risicospons (opzet bijkomende beheersmaatregelen indien nodig), monitoring en bijsturing.

Het hele proces wordt, in samenspraak met de Directieraad, gecoördineerd en gefaciliteerd door de afdeling Risicobeheer. Trimestrieel wordt er gerapporteerd aan de Directieraad en, via het Auditcomité, aan de Raad van Bestuur.

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

- strategische risico's: zoals marktdynamiek, bestuur, planning en toewijzing van middelen, belangrijke initiatieven, acquisities en communicatie;
- operationele risico's: die omvatten marketing en verkoop, aankoop, voorraden en productie, mens en organisatie, informatietechnologie, vaste activa en diefstal;

- financiële risico's: deze betreffen de risico's verbonden aan de financiële markten (rente, valuta, grondstoffen), liquiditeit en krediet, kapitaalstructuur, accounting en financiële verslaggeving;
- juridische risico's: omgangsregels (ethiek, fraude), legale risico's en regelgeving;
- overmachtsrisico's: natuurrampen, brand, terreurdaden en stroom- onderbrekingen.

Om de geïdentificeerde risico's op een consistente wijze van een risicoscore te kunnen voorzien, werden schalen uitgewerkt voor 'kans' en 'impact'. De schaal voor impact is gebaseerd op het bedrag aan risico-appetijt dat in samenspraak met 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 onderverdeeld in hoog, middelmatig of laag. De hoge risico's worden van een risicospons voorzien: dit is een actieplan om de risicoscore beneden de gestelde tolerantiegrenzen te krijgen. De hoge en middelmatige risico's worden ook gemonitord.

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

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

## 3.2.3. Maatregelen inzake risicobeheer en interne controle

### A. ALGEMEEN: PROCES EN SYSTEEMAANPAK

Geïdentificeerde risico's worden van een risicospons 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. Voor bestaande processen en systemen worden nieuw opkomende risico's via de invoering van additionele maatregelen en interne controles beheerst (proces- en systeemoptimalisatie). De afdeling Business Processes & Systems ondersteunt de opzet en optimalisatie van processen en systemen en dus tevens de integratie van beheersmaatregelen en interne controles hierin. De procesverantwoordelijken zijn risico-eigenaar en dragen dus de eindverantwoordelijkheid voor het 'onder controle zijn' van hun proces.

### B. BELANGRIJKSTE RISICO'S EN BEHEERSMAATREGELEN VAN COLRUYT GROUP

#### 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 de consument de laagste prijzen op de markt wil garanderen, kunnen acties van concurrenten de winstgevendheid van de groep beïnvloeden. De groep probeert daarom steeds efficiëntieverbeteringen door te voeren en waar nodig haar kostenstructuur in vraag te stellen.
- *Risico's verbonden aan expansie*  
De groep streeft een groeistrategie na, zowel organisch alsook via overnames. Het succes van deze groei hangt dan 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.

#### 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, lange termijn relatie met al zijn leveranciers. Voorts bezit geen enkele leverancier een dominante positie die de bevoorrading in het gedrang zou kunnen brengen. Ten slotte kunnen schaarste of bevoorradingproblemen opgevangen worden binnen het netwerk van de aankoopvereniging AgeCore. Ook het niet beschikbaar of bereikbaar zijn van de distributiecentra kan een belangrijke invloed hebben op de continuïteit van onze activiteiten. Om dit risico zo goed mogelijk te mitigeren heeft de groep de vereiste continuïteitsprogramma's en uitwijkmaatregelen geïmplementeerd.

##### • *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 doordat 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 en sociale partners toe.

##### • *IT-risico*

De groep is in belangrijke mate afhankelijk van zijn IT-systemen, te weten infrastructuur, netwerken, operating systemen, applicaties en databanken. Alhoewel deze systemen door een team van ervaren specialisten worden onderhouden, kan het

uitvallen ervan, zelfs voor één 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-up-systemen, continuïteitsplanning en uitwijkscenario's.

#### Financiële risico's

##### • *Financiële verslaggeving*

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

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

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

#### Juridische risico's

##### • *Risico's verbonden aan*

##### *productaansprakelijkheid*

De productie, verpakking en verkoop van handelsgoederen kunnen risico's van productaansprakelijkheid, terugnames en/of vervangingsverplichtingen met zich meebrengen. De producten kunnen vervuild, besmet of defect zijn en toch niet-intentioneel 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 aantoonbaar zijn, kan de groep als gevolg hiervan wel lijden onder de reputatie-impact die een schadegeval met zich meebrengt. De groep verzekert zich tegen risico's van productaansprakelijkheid en recalls. Daarnaast is de groep zelf ook actief bezig met voedselveiligheid en kwaliteitscontroles op producten bestemd voor verkoop. Samen met de leveranciers worden er programma's uitgewerkt om de kwaliteit op

permanente wijze te bewaken. Voor non-food artikelen eist de groep dat haar leveranciers zich houden aan de op voorhand afgesproken terugnamen/of vervangingsverplichtingen.

##### • *Risico's verbonden aan milieuaansprakelijkheid*

De groep kan 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. Voor dit soort risico's heeft de groep verzekeringspolissen afgesloten. Wat de tankstationactiviteiten betreft, houdt de groep zich aan de wettelijk opgelegde controleverplichtingen. Daarnaast worden er ook bijkomende controles gehouden 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 de Belgische en Europese corporate governance-wetgeving die van toepassing is 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.

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 door zich innoverend en vooruitstrevend op te stellen. Het beste voorbeeld hiervan is de milieuwetgeving waar mogelijk strengere emissiecontroles reeds worden opgevangen door proactieve investeringen in zonne-energie en windenergie. Verder kunnen veranderingen in fiscale wetgeving, zowel positief als negatief, de gerealiseerde winst van de groep beïnvloeden.



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

- **Mededinging**

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

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

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

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

Door de grootte van de onderneming en het huidige business model, meer bepaald de belangrijke aankoopstromen, is de groep blootgesteld aan risico's inzake omkoping en corruptie. Binnen de groep zijn er een aantal beheersmaatregelen geïmplementeerd om dit risico zo goed als mogelijk te beheersen. Meer details hierover zijn te vinden in het duurzaamheidsrapport.

#### Overmachtsrisico's

- **Brand, natuurrampen, terreur, kwaadwillige daden**

De groep beheert bovenstaande risico's door deze deels te verzekeren op de externe verzekeringsmarkt gecombineerd met eigen risico-indekking via haar herverzekeringsmaatschappij Locré. Voor haar beslissing baseert de groep zich op de kostprijs van de externe dekking enerzijds en het niveau van haar veiligheids- en preventieprogramma's anderzijds. Externe verzekering wordt ook steeds gebruikt indien wettelijk verplicht. 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 ter beschikking als een incident zich voordoet.

### **3.2.4. Informatie en communicatie**

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

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

### **3.2.5. Monitoring**

De Raad van Bestuur houdt toezicht op de goede functionering van de risicobeheersystemen via het Auditcomité. Het Auditcomité gebruikt hiervoor de informatie verstrekt door de externe auditors alsook de interactie met de cel Risicobeheer (Interne Audit). Deze laatste rapporteert op kwartaalbasis de verrichte werkzaamheden en resultaten.

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 (Key Risk Indicators). Zo nodig worden acties tot bijsturing geïnitieerd. Veelal is het de procesverantwoordelijke die deze bewakingsactiviteiten uitvoert. In dit kader vervullen de bedrijfsanalisten een signalisatie- en adviesfunctie ten aanzien van de operationele verantwoordelijken.

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

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

#### **3.3.1. Afsluitproces**

Terwijl de boekhouding maandelijks wordt afgesloten, voornamelijk ten behoeve van de management-rapportering, worden de financiële cijfers van de groep vier keer per



jaar geconsolideerd op basis van een geformaliseerd afsluitproces. Dit proces voorziet in de verschillende processtappen en de tijdslijn voor elke stap, in de op te leveren cijfers en overige informatie, alsook in de rollen en verantwoordelijkheden van en interactie tussen de verschillende spelers in het proces. Het proces wordt bewaakt en opgevolgd door een afsluitcoördinator, die verder zelf niet betrokken is bij het proces. Aan het einde van elke afsluiting wordt het proces geëvalueerd en zo nodig bijgestuurd. Tijdens de halfjaarlijkse en jaarlijkse afsluiting voorziet het proces ook op geregelde tijdstippen afstemming met de externe auditors. Ter ondersteuning van het afsluitproces werd een handboek rapportering uitgewerkt en ingevoerd en werd een IFRS-competentiecetel opgezet.

### 3.3.2. Kwaliteitsbewaking opgeleverde cijfers

Het afsluitproces doorloopt verschillende afdelingen zoals Boekhouding, Financial Controlling, Consolidatie en Investor

Relations, deze laatste twee 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 geconsolideerde cijfers). Aan het einde van het afsluitproces worden de geconsolideerde cijfers geanalyseerd ten opzichte van voorgaande periodes en dienen de fluctuaties onderbouwd te worden. Verder worden de gerealiseerde financiële resultaten afgetoetst aan de verwachtingen terzake. Voor te publiceren cijfers worden de drukproeven afgestemd met de verstrekte systeemcijfers. Ten slotte gebeurt er een laatste nazicht ter validering door de financiële directie.

### 3.3.3. Communicatie financiële verslaggeving

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

# AANDEELHOUDERSCHAP - AANDELEN COLRUYT

## Kalender voor de aandeelhouders

12/09/2018	Registratiedatum voor neerlegging van aandelen voor deelname aan de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders
26/09/2018 (16u00)	Algemene Vergadering van Aandeelhouders over het boekjaar 2017/18
	<b>Dividend over boekjaar 2017/18 (coupon 8)</b>
28/09/2018	Ex-date (detachering van de coupons)
01/10/2018	Record date (centralisatie van de coupons)
02/10/2018	Betalbaarstelling
12/10/2018	Attesten in verband met vrijstelling of verminderde roerende voorheffing op dividenden in ons bezit
10/10/2018	Buitengewone Algemene Vergadering Kapitaalverhoging Etn. Fr. Colruyt NV voorbehouden aan de personeelsleden van Colruyt Group (art. 609 Wetboek van Vennootschappen)
11/12/2018 (17u45)	Publicatie geconsolideerde halfjaarlijkse informatie van het boekjaar 2018/19
12/12/2018	Informatievergadering voor de financiële analisten
18/06/2019 (17u45)	Publicatie geconsolideerde jaarlijkse informatie van het boekjaar 2018/19
19/06/2019	Informatievergadering voor de financiële analisten
31/07/2019	Publicatie jaarrapport van het boekjaar 2018/19
25/09/2019 (16u00)	Algemene Vergadering van Aandeelhouders over het boekjaar 2018/19



## 1. Dividend van het boekjaar 2017/18 <sup>(1)</sup>

De Raad van Bestuur streeft ernaar het jaarlijks dividend per aandeel te laten toenemen in verhouding met de toename van de groepswinst. De Raad van Bestuur stelt derhalve voor een brutodividend van EUR 1,22 toe te kennen aan de in de winst van het boekjaar 2017/18 delende aandelen van Etn. Fr. Colruyt NV. Op het brutodividend van EUR 1,22 zullen de aandeelhouders EUR 0,854 netto ontvangen, na inhouding van 30% roerende voorheffing.

Op inkomsten uit roerende goederen zoals dividenden en interesten is roerende voorheffing verschuldigd. Oorspronkelijk bedroeg het tarief voor dividenden 15% en daarna 21%. Met de Programmawet van 27 december 2012 werd de aanslagvoet van de roerende voorheffing vanaf 1 januari 2013 vastgelegd op 25%. Binnen het kader van de 'taxshift 2016' besliste de Belgische regering om vanaf 1 januari 2016 de roerende voorheffing op dividenden te verhogen van 25% naar 27%. In het kader van de federale beleidsverklaring is eind 2016 beslist om het standaardtarief van de roerende voorheffing opnieuw te verhogen van 27% naar 30% voor dividenden en interesten toegekend of betaalbaar gesteld vanaf 1 januari 2017. Voor de buitenlandse aandeelhouders kan het bedrag van het nettodividend verschillen, afhankelijk van de tussen België en de diverse landen geldende dubbele belastingverdragen. De nodige attesten moeten uiterlijk op 12 oktober 2018 in ons bezit zijn.

Het dividend van het boekjaar 2017/18 wordt betaalbaar gesteld vanaf

2 oktober 2018, tegen afgifte van coupon nr. 8 aan de loketten van de financiële instellingen. BNP Paribas Fortis Bank zal optreden als uitbetalingsinstelling (Principal Paying Agent) van de dividenden.

Sinds de beursgang in 1976 werd het aandeel Colruyt meerdere malen gesplitst. De laatste splitsing dateert van 15 oktober 2010 waarbij het aandeel door vijf werd gedeeld. Sinds 15 oktober 2010 zijn enkel de aandelen met ISIN-code BE0974256852 genoteerd op Euronext Brussel. Verwijzend naar de wet van 14 december 2005 houdende de afschaffing van de effecten aan toonder en zoals gewijzigd door de wet van 21 december 2013, heeft Colruyt haar resterende aandelen aan toonder (in totaal 28.395 aandelen) op 24 maart 2015 verkocht op de gereguleerde markt van Euronext Brussel. Personen die nog in het bezit zijn van oude papieren Colruyt-aandelen en die hun hoedanigheid als aandeelhouder van deze stukken kunnen aantonen, kunnen sinds 1 januari 2016 de tegenwaarde ervan in geld bekomen bij de Deposito- en Consignatiekas. Voor de eventuele inning van dividenden op deze (verkochte) papieren aandelen (met aangehechte coupons) kunnen ze terecht bij de emittent.

## 2. Stabiliteitsvergoeding voor de referentie-aandeelhouders <sup>(1)</sup>

De Raad van Bestuur oordeelt dat de stabiliteit en continuïteit in het referentie-aandeelhouderschap van de rechtspersonen Korys NV en Sofina NV

van essentieel belang is voor het voeren van een duurzaam gemeenschappelijk beleid ten aanzien van de vennootschap. Daarom stelt de Raad van Bestuur voor volgende stabiliteitsvergoeding - onder de vorm van een tantième - toe te kennen aan de huidige referentie-aandeelhouders via de bestuurders die hen vertegenwoordigen in de Raad van Bestuur, met name Korys NV en François Gillet voor Sofina NV <sup>(2)</sup>:

### Stabiliteitsvergoeding referentie-aandeelhouders

Boekjaar 2017/18	
Korys NV	EUR 2.839.358
François Gillet <sup>(2)</sup>	EUR 890.780

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

(1) Onder voorbehoud van goedkeuring door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 26 september 2018.

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

### Informatie Colruyt-aandeel



Marktnotering:	Euronext Brussel (sinds 1976)
Lid van Bel20-index	
Ticker - aandeel	COLR
ISIN-code	BE0974256852

### Evolutie koers Colruyt-aandeel over het afgelopen boekjaar



### Evolutie koers Colruyt-aandeel tegenover Bel20 over de laatste vijf boekjaren



Bron: euronext.com

● Colruyt ● Bel20



### 3. Overzicht aandelen Etn. Fr. Colruyt NV

Aantal aandelen	2017/18	2016/17
Gewone aandelen	150.196.352	149.935.894
Winstdelende aandelen	150.196.352	149.935.894
Aandelen in eigen bezit <sup>(1)</sup>	12.549.852	4.300.386
Aandelen in bezit van dochterondernemingen <sup>(1)</sup>	0	0
Saldo winstdelende aandelen in juni <sup>(1)</sup>	137.646.500	145.635.508

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

Brutodividend	1,22	1,18
Nettodividend	0,854	0,826
Winst	2,60	2,60
Berekening basis (gewogen gemiddelde in boekjaar 2017/18) <sup>(2)</sup>	143.361.535 aandelen	146.729.840 aandelen

#### Beurskoers in Brussel (in EUR)

Beurskoers op 31 maart	44,92	46,02
Hoogste koers van het boekjaar (slotkoers)	49,72	54,72
Laagste koers van het boekjaar (slotkoers)	41,39	44,27
Beurswaarde op 31 maart (in miljoen EUR)	6.746,82	6.900,05

(1) Toestand op respectievelijk 13/06/2018 en 01/06/2017.

(2) Berekend op basis van het aantal winstdelende aandelen, na aftrek van de winstdelende aandelen in eigen bezit en in het bezit van dochterondernemingen. 25.592 eigen aandelen zijn, onder voorbehoud van goedkeuring door de Algemene Vergadering op 26 september 2018, gereserveerd voor de winstparticipatie in aandelen 2017/18 en worden eind september 2018 terug dividendgerechtigd. Deze aandelen zijn nog niet opgenomen in dit totaal. Bekijk het volledige overzicht op blz. 105.

### 4. Inkoop van eigen aandelen

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

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

De Raad van Bestuur heeft reeds meerdere malen gebruik gemaakt van de haar verleende machtiging door het verwerven van eigen aandelen van de vennootschap op de beurs via financiële instellingen. De Raad van Bestuur machtigt de Voorzitter en de CFO van de vennootschap binnen welke uitvoeringsmodaliteiten de eigen aandelen kunnen worden ingekocht. Overeenkomstig artikel 207 van het koninklijk besluit van 30 januari 2001 wordt de informatie over uitgevoerde inkoopverrichtingen uiterlijk op de zevende beursdag volgend op de datum van de verrichting meegedeeld aan de Autoriteit voor Financiële Diensten

en Markten (FSMA) en tegelijk door de vennootschap openbaar gemaakt via een persbericht op onze website colruytgroup.com.

In de periode van 1 april 2017 tot 12 juli 2017 heeft de Raad van Bestuur gebruik gemaakt van de haar verleende machtiging en werden er op deze wijze 823.256 eigen aandelen ingekocht voor een totaalbedrag van EUR 36,6 miljoen.

Binnen het mandaat verleend door de Buitengewone Algemene Vergadering van 14 oktober 2014 heeft de Raad van Bestuur van Colruyt Group daarnaast ook inkopen van eigen aandelen uitgevoerd op basis van het op 27 september 2017 aangekondigde programma voor inkoop van eigen aandelen ten belope van een maximaal bedrag van EUR 350 miljoen. Het programma werd gestart op 2 oktober 2017 en heeft een looptijd van maximum twee jaar. Het inkoopprogramma heeft als doel de beschikbare geldmiddelen van de vennootschap te reduceren en het kapitaal te verminderen, door aandelen die via het inkoopprogramma worden verworven, geheel of gedeeltelijk te vernietigen. Het programma wordt uitgevoerd door een onafhankelijke tussenpersoon met een discretionair mandaat, waardoor de inkopen zowel in open als in gesloten periodes

plaatsvinden. Onder dit lopende inkoopprogramma eigen aandelen heeft Colruyt Group in de periode van 2 oktober 2017 tot 31 maart 2018 in totaal 6.596.931 eigen aandelen ingekocht voor een totaalbedrag van EUR 291,1 miljoen.

Op 31 maart 2018 bezit Etn. Fr. Colruyt NV 11.688.496 eigen aandelen. Die vertegenwoordigden 7,78% van het totale aantal uitgegeven aandelen (150.196.352) op het einde van de verslagperiode. Voor de toestand eigen aandelen per 13 juni 2018 wordt verwezen naar de tabel hierna.

Onder opschortende voorwaarde van goedkeuring door de Algemene Vergadering zullen 25.592 eigen aandelen worden gegeven aan de werknemers die hun winstparticipatie 2017/18 onder de vorm van aandelen wensen te krijgen.

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

## Overzicht inkoop eigen aandelen

Tijdens de verslagperiode	2017/18	Na de verslagperiode	
Totaal eigen aandelen in bezit bij het begin van de verslagperiode (01/04/2017)	4.300.386	Totaal eigen aandelen in bezit op het einde van de verslagperiode (31/03/2018)	11.688.496
Toegekend aan de werknemers voor winstparticipatie 2016/17, dd. 30/09/2017	- 32.077	Inkoop eigen aandelen in de periode van 01/04/2018 t.em. 13/06/2018	+ 861.356
Inkoop eigen aandelen in 2017/18	+ 7.420.187	<b>Totaal eigen aandelen in bezit op 13/06/2018</b>	<b>12.549.852</b>
<b>Totaal eigen aandelen in bezit op het einde van de verslagperiode (31/03/2018)</b>	<b>11.688.496</b>		

## 5. Structuur van het aandeelhouderschap van de Etn. Fr. Colruyt NV volgens de laatste transparantiekennisgeving van 30/03/2018

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 30 maart 2018 een laatste bijgewerkte kennisgeving van deelneming van de familie Colruyt en aanverwanten, Sofina NV en Colruyt Group.

Uit de op 30 maart 2018 gedateerde transparantiekennisgeving blijkt dat de in onderling overleg optredende aandeelhouders familie Colruyt en aanverwanten, Colruyt Group en Sofina NV, ingevolge de inkoop van eigen aandelen door Colruyt Group, de wettelijke drempel van 65% hebben overschreden. De in onderling overleg optredende aandeelhouders (Colruyt-familieleden en aanverwanten, Sofina NV en Colruyt Group) houden op datum van 30 maart 2018 in totaal 97.622.441 aandelen Colruyt aan die samen dus 65% van het totaal aantal aandelen van de vennootschap (150.196.352) vertegenwoordigen.

De noemer van 150.196.352 aandelen houdt rekening met de kapitaalverhoging voorbehouden aan het personeel, waarvoor op 18 december 2017 in totaal 260.458 nieuwe aandelen werden uitgegeven.

De vennootschap heeft geen kennis van andere overeenkomsten tussen aandeelhouders. De wettelijke drempels per schijf van 5% zijn van toepassing. Na einde boekjaar zijn er geen kennisgevingen of wijzigingen ontvangen.

### Transparantiekennisgeving van 30/03/2018

Houders van stemrechten	Vorige kennisgeving # stemrechten	Na de transactie # stemrechten verbonden aan effecten	% stemrechten verbonden aan effecten
Stichting Administratiekantoor Cozin	0	0	0,00 %
Korys NV	68.731.046	68.739.046	45,77 %
Korys Business Services I NV	1.000	1.000	0,001 %
Korys Business Services II NV	1.000	1.000	0,001 %
Korys Business Services III NV	1.000	1.000	0,001 %
Stiftung Pro Creatura	149.605	149.005	0,10 %
Impact Capital NV	70.000	130.000	0,09 %
Familieaandeelhouders Colruyt	9.100.208	9.132.894	6,08 %
Etn. Fr. Colruyt NV	7.550.537	11.688.496	7,78 %
Sofina NV	7.780.000	7.780.000	5,18 %
<b>TOTAAL</b>	<b>93.384.396</b>	<b>97.622.441</b>	<b>65,00 %</b>

Volledige keten van gecontroleerde ondernemingen via dewelke de deelneming daadwerkelijk wordt gehouden:

- Etn. Fr. Colruyt NV wordt gecontroleerd door Korys NV.
- Korys NV wordt gecontroleerd door Stichting Administratiekantoor Cozin.
- Korys Business Services I NV, Korys Business Services II NV en Korys Business Services III NV worden gecontroleerd door Korys NV (die op haar beurt gecontroleerd wordt door Stichting Administratiekantoor Cozin).
- Stiftung Pro Creatura, stichting naar Zwitsers recht en Impact Capital NV, worden gecontroleerd door natuurlijke personen (die rechtstreeks of onrechtstreeks minder dan 3% van de effecten met stemrecht van de Vennootschap bezitten).



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

Dezelfde partijen hebben ook een akkoord van onderling overleg in de zin van art. 74 van de wet van 1 april 2007 op de openbare overnamebiedingen aan de vennootschap en aan de Autoriteit voor Financiële Diensten en Markten (FSMA) medegedeeld. Op 30 augustus 2017 heeft Korys NV in naam van alle in onderling overleg handelende partijen een actualisering van de deelnemingen aan de vennootschap en aan de FSMA opgestuurd.

Op 30 augustus 2017 bedroeg het aantal in onderling overleg betrokken aandelen 90.952.947 of 60,66% van het op die datum totaal aantal uitstaande Colruyt-aandelen (149.935.894).

Volgens de wet moet een actualisering van de betrokken deelnemingen één keer per jaar per einde augustus meegegeed

worden. De volledige brief is terug te vinden op onze website [colruytgroup.com/investeerders](http://colruytgroup.com/investeerders).

## 7. Ethibel



Etn. Fr. Colruyt NV is sinds 19 maart 2018 herbevestigd als component van de Ethibel Sustainability Index (ESI) Excellence Europe.

De Ethibel Sustainability Index (ESI) Europe bevat tweehonderd aandelen van Europese bedrijven die opgenomen zijn in de Russell Global Index en allemaal toppresterders zijn op het vlak van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). De samenstelling van de index wordt tweemaal per jaar geëvalueerd. Dat Colruyt door het Forum Ethibel is geselecteerd, toont aan dat

het bedrijf binnen haar sector sterk presteert op het vlak van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) en dat het het evenwicht bewaart tussen economische vooruitgang, milieubescherming en sociale rechtvaardigheid.

De selectie door Forum Ethibel gebeurt grotendeels op basis van onderzoek door het Europees ratingbureau Vigeo Eiris ([vigeo-eiris.com](http://vigeo-eiris.com)), dat verantwoordelijk is voor de inzameling en verwerking van de gegevens, de analyse van de resultaten en de industriële benchmarking.

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

## 8. SDG Charter

Als 'voice' of woordvoerder van de zeventien duurzame ontwikkelingsdoelstellingen van de Verenigde Naties (Sustainable Development Goals of SDG's) maakt Colruyt Group, samen met zeven andere Belgische organisaties, die doelstellingen sinds 2016 bekender bij het grote publiek. De groep wil zoveel mogelijk mensen en organisaties inspireren om zelf actief mee te werken aan meer duurzame ontwikkeling. Omdat de ontwikkelingsdoelstellingen naadloos aansluiten bij ons streven naar meer duurzaamheid, heeft Colruyt Group nu ook, net als honderd private en publieke bedrijven en middenveldorganisaties, het officiële "Belgian SDG Charter for International Development" ondertekend. Hiermee onderschrijft de groep haar engagement voor duurzame en inclusieve economische groei. Meer informatie is terug te vinden in het duurzaamheidsverslag 2017/18.





# Financieel verslag

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



# GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

	Toelichting	2017/18	2016/17
(in miljoen EUR)			
Omzet	3.	9.030,6	9.493,5
Kostprijs verkopen	3.	(6.681,1)	(7.079,0)
<b>Brutowinst</b>	3.	<b>2.349,5</b>	<b>2.414,5</b>
Overige bedrijfsopbrengsten	4.	111,5	111,2
Diensten en diverse goederen	5.	(464,4)	(469,0)
Personeelsbeloningen	6.	(1.228,8)	(1.285,5)
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen op vaste activa		(245,8)	(250,4)
Overige bedrijfskosten	4.	(33,7)	(27,5)
<b>Bedrijfsresultaat (EBIT)</b>		<b>488,3</b>	<b>493,3</b>
Financieringsbatens	7.	7,1	7,2
Financieringslasten	7.	(5,7)	(3,6)
<b>Netto financieel resultaat</b>	7.	<b>1,4</b>	<b>3,6</b>
Aandeel in het resultaat van deelnemingen opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode	12., 13.	29,4	12,7
<b>Winst vóór belastingen</b>		<b>519,1</b>	<b>509,6</b>
Winstbelastingen	8.	(144,7)	(126,4)
<b>Winst van het boekjaar</b>		<b>374,4</b>	<b>383,2</b>
<b>Toe te rekenen aan:</b>			
Minderheidsbelangen		1,3	1,3
Aandeelhouders van de moedermaatschappij		373,1	381,9
Winst per aandeel – gewoon en verwaterd (in EUR)	22.	2,60	2,60



# GECONSOLIDEERD OVERZICHT VAN GEREALISEERDE EN NIET-GEREALISEERDE RESULTATEN

	Toelichting	2017/18	2016/17
<i>(in miljoen EUR)</i>			
<b>Winst van het boekjaar</b>		<b>374,4</b>	<b>383,2</b>
<b>Elementen van niet-gerealiseerde resultaten van volledig geconsolideerde dochterondernemingen</b>			
<b>Elementen die niet naar de winst- en verliesrekening geherclassificeerd kunnen worden</b>			
Herwaardering van de vergoedingen na uitdiensttreding op lange termijn, na belastingen	8., 24.	21,0	(46,1)
<i>Totaal van de elementen die niet naar de winst- en verliesrekening geherclassificeerd kunnen worden</i>		<i>21,0</i>	<i>(46,1)</i>
<b>Elementen die eventueel naar de winst- en verliesrekening geherclassificeerd kunnen worden</b>			
Winst/(verlies) op wisselkoersomrekening van buitenlandse dochterondernemingen, na belastingen		(2,2)	0,8
Nettoverandering in de reële waarde van financiële activa beschikbaar voor verkoop, na belastingen	14.	(4,0)	9,0
<i>Totaal van de elementen die eventueel naar de winst- en verliesrekening geherclassificeerd kunnen worden</i>		<i>(6,2)</i>	<i>9,8</i>
<b>Elementen van niet-gerealiseerde resultaten van deelnemingen opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode</b>			
<b>Elementen die eventueel naar de winst- en verliesrekening geherclassificeerd kunnen worden</b>			
Nettoverandering in de reële waarde van afgeleide financiële instrumenten, na belastingen	12., 13.	2,8	(2,8)
<i>Totaal van de elementen die eventueel naar de winst- en verliesrekening geherclassificeerd kunnen worden</i>		<i>2,8</i>	<i>(2,8)</i>
<b>Niet-gerealiseerde resultaten van het boekjaar</b>		<b>17,6</b>	<b>(39,1)</b>
<b>Gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten van het boekjaar</b>		<b>392,0</b>	<b>344,1</b>
<b>Toe te rekenen aan:</b>			
Minderheidsbelangen		1,3	1,3
Aandeelhouders van de moedermaatschappij		390,7	342,8

# GECONSOLIDEERDE BALANS

	Toelichting	31.03.18	31.03.17
(in miljoen EUR)			
Goodwill	9.	58,1	57,4
Immateriële vaste activa	10.	123,6	79,8
Materiële vaste activa	11.	2.131,8	2.037,0
Deelnemingen opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode	12., 13.	261,5	210,8
Beleggingen	14.	40,9	12,0
Uitgestelde belastingvorderingen	17.	28,2	22,6
Overige vorderingen	19.	37,5	34,8
<b>Totaal vaste activa</b>		<b>2.681,6</b>	<b>2.454,4</b>
Vorraden	18.	592,5	600,3
Handelsvorderingen	19.	496,1	441,2
Actuele belastingvorderingen		1,1	0,2
Overige vorderingen	19.	39,6	36,1
Beleggingen	14.	29,7	24,5
Geldmiddelen en kasequivalenten	20.	212,1	523,7
Activa aangehouden voor verkoop	16.	1,4	14,4
<b>Totaal vlottende activa</b>		<b>1.372,5</b>	<b>1.640,4</b>
<b>TOTAAL ACTIVA</b>		<b>4.054,1</b>	<b>4.094,8</b>
Kapitaal		315,9	305,8
Reserves en overgedragen resultaten		1.720,1	1.830,2
<b>Eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouders van de moedermaatschappij</b>		<b>2.036,0</b>	<b>2.136,0</b>
Minderheidsbelangen		5,5	4,2
<b>Totaal eigen vermogen</b>	21.	<b>2.041,5</b>	<b>2.140,2</b>
Vorzieningen	23.	32,7	26,9
Verplichtingen met betrekking tot personeelsbeloningen	24.	127,6	153,6
Uitgestelde belastingverplichtingen	17.	59,0	57,3
Rentedragende en overige verplichtingen	25., 26.	13,7	16,2
<b>Totaal langlopende verplichtingen</b>		<b>233,0</b>	<b>254,0</b>
Vorzieningen	23.	0,9	0,4
Rentedragende verplichtingen	25.	128,6	11,6
Handelsschulden	26.	1.092,3	1.081,8
Actuele belastingverplichtingen		42,1	124,3
Verplichtingen met betrekking tot personeelsbeloningen en overige verplichtingen	26.	515,7	482,5
<b>Totaal kortlopende verplichtingen</b>		<b>1.779,6</b>	<b>1.700,6</b>
<b>Totaal verplichtingen</b>		<b>2.012,6</b>	<b>1.954,6</b>
<b>TOTAAL EIGEN VERMOGEN EN VERPLICHTINGEN</b>		<b>4.054,1</b>	<b>4.094,8</b>



# GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT

	Toelichting	2017/18	2016/17
(in miljoen EUR)			
<b>Bedrijfsactiviteiten</b>			
<i>Winst vóór belastingen</i>		519,1	509,6
Aanpassingen voor:			
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen op vaste activa		245,8	250,4
Financieringsbaten en financieringslasten	7.	(1,4)	(3,6)
Aandeel in het resultaat van deelnemingen opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode	12., 13.	(29,4)	(12,7)
Overige <sup>(1)</sup>		1,2	(45,1)
<i>Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten vóór mutaties in werkkapitaal en voorzieningen</i>		735,3	698,6
Afname/(toename) in handels- en overige vorderingen		(52,2)	(66,6)
Afname/(toename) in voorraden		0,5	(9,6)
(Afname)/toename in handelsschulden en overige verplichtingen		18,6	24,3
(Afname)/toename in voorzieningen en verplichtingen met betrekking tot personeelsbeloningen		32,2	34,8
Betaalde rente		(0,8)	(0,9)
Ontvangen rente		3,3	4,0
Ontvangen dividenden		1,2	1,4
Betaalde winstbelastingen		(241,1)	(149,0)
<i>Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten</i>		497,0	537,0
<b>Investeringsactiviteiten</b>			
Verwerving van materiële en immateriële vaste activa		(391,6)	(376,3)
Bedrijfscombinaties (verminderd met de verworven geldmiddelen en kasequivalenten) en bedrijfsdesinvesteringen (verminderd met de verkochte geldmiddelen en kasequivalenten)		(3,1)	182,3
(Verhoging deelneming in)/ontvangen terugbetalingen kapitaal van geassocieerde ondernemingen en joint ventures	12., 13.	(18,7)	(6,4)
(Aankopen)/verkoop van beleggingen	14.	(26,4)	4,0
(Verstreking)/terugbetaling van verstrekte leningen		(2,5)	(0,7)
Ontvangsten uit de verkoop van materiële en immateriële vaste activa		14,8	11,6
<i>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</i>		(427,5)	(185,5)
<b>Financieringsactiviteiten</b>			
Ontvangsten uit de uitgifte van aandelen	21.	10,1	14,1
Verwerving van minderheidsbelangen		-	(0,7)
Inkoop van eigen aandelen		(328,7)	(100,0)
Nieuwe/(aflossing van) leningen <sup>(2)</sup>		115,6	(1,6)
Betalingen van financiële leaseverplichtingen		(2,8)	(3,5)
Betaalde dividenden	21.	(170,9)	(165,1)
Betaalde stabiliteitsvergoeding referentieaandeelhouders	21., 31.	(3,8)	(3,7)
<i>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</i>		(380,5)	(260,5)
<i>Netto aangroei/(afname) van geldmiddelen en kasequivalenten</i>		(311,0)	91,0
Geldmiddelen en kasequivalenten op 1 april		523,7	432,5
Effect van wisselkoerswijzigingen		(0,6)	0,2
<i>Geldmiddelen en kasequivalenten op 31 maart</i>	20.	212,1	523,7

<sup>(1)</sup> De post 'Overige' omvat onder meer minder/(meer-)waarden op de realisatie van materiële, immateriële en financiële vaste activa, waardeverminderingen en terugnames van waardeverminderingen op voorraden, handelsvorderingen en overige vorderingen, evenals personeelsbeloningen n.a.v. winstdeelname en kapitaalverhoging voorbehouden aan het personeel.

<sup>(2)</sup> Bevat onder meer de opname van EUR 125 miljoen 'straight loans'.

# GECONSOLIDEERD MUTATIEOVERZICHT VAN HET EIGEN VERMOGEN

Toe te rekenen aan de aandeelhouders van de moedermaatschappij

Toelichting	Aantal aandelen	Kapitaal	Aantal eigen aandelen	Eigen aandelen
<i>(in miljoen EUR, behalve aantal aandelen)</i>				
<b>Per 1 april 2017</b>	<b>149.935.894</b>	<b>305,8</b>	<b>4.300.386</b>	<b>(180,0)</b>
<i>Gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten van het boekjaar</i>	-	-	-	-
Winst van het boekjaar	-	-	-	-
Niet-gerealiseerde resultaten van het boekjaar	-	-	-	-
<i>Transacties met de aandeelhouders</i>	<i>260.458</i>	<i>10,1</i>	<i>7.388.110</i>	<i>(326,4)</i>
Kapitaalverhoging	21. 260.458	10,1	-	-
Ingekochte eigen aandelen	-	-	7.420.187	(327,6)
Eigen aandelen uitgekeerd als winstdeelneming aan het personeel	21. -	-	(32.077)	1,2
Dividenden	21. -	-	-	-
Stabiliteitsvergoeding referentieaandeelhouders	21. -	-	-	-
Overige	-	-	-	-
<b>Per 31 maart 2018</b>	<b>150.196.352</b>	<b>315,9</b>	<b>11.688.496</b>	<b>(506,4)</b>
<b>Per 1 april 2016</b>	<b>149.609.386</b>	<b>291,7</b>	<b>2.243.808</b>	<b>(81,5)</b>
<i>Gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten van het boekjaar</i>	-	-	-	-
Winst van het boekjaar	-	-	-	-
Niet-gerealiseerde resultaten van het boekjaar	-	-	-	-
<i>Transacties met de aandeelhouders</i>	<i>326.508</i>	<i>14,1</i>	<i>2.056.578</i>	<i>(98,5)</i>
Kapitaalverhoging	21. 326.508	14,1	-	-
Ingekochte eigen aandelen	-	-	2.096.447	(100,0)
Eigen aandelen uitgekeerd als winstdeelneming aan het personeel	21. -	-	(39.869)	1,5
Dividenden	21. -	-	-	-
Stabiliteitsvergoeding referentieaandeelhouders	21. -	-	-	-
Wijziging in consolidatiemethode	-	-	-	-
Overige	-	-	-	-
<b>Per 31 maart 2017</b>	<b>149.935.894</b>	<b>305,8</b>	<b>4.300.386</b>	<b>(180,0)</b>





Overige reserves				Overgedragen resultaten	Totaal	Minderheids- belangen	Totaal eigen vermogen
Herwaarderings- reserves van de vergoedingen na uitdiensttreding op lange termijn	Cumulatieve omrekenings- verschillen	Kasstroom- afdekkings- reserves	Reëlewaarde- reserves voor financiële activa beschikbaar voor verkoop				
(57,8)	0,4	(8,4)	5,3	2.070,7	2.136,0	4,2	2.140,2
21,0	(2,2)	2,8	(4,0)	373,1	390,7	1,3	392,0
-	-	-	-	373,1	373,1	1,3	374,4
21,0	(2,2)	2,8	(4,0)	-	17,6	-	17,6
-	-	-	-	(174,4)	(490,7)	-	(490,7)
-	-	-	-	1,7	11,8	-	11,8
-	-	-	-	(0,8)	(328,4)	-	(328,4)
-	-	-	-	(0,1)	1,1	-	1,1
-	-	-	-	(170,9)	(170,9)	-	(170,9)
-	-	-	-	(3,8)	(3,8)	-	(3,8)
-	-	-	-	(0,5)	(0,5)	-	(0,5)
(36,8)	(1,8)	(5,6)	1,3	2.269,4	2.036,0	5,5	2.041,5
(12,3)	(0,4)	(5,6)	11,9	1.840,5	2.044,3	3,4	2.047,7
(46,1)	0,8	(2,8)	9,0	381,9	342,8	1,3	344,1
-	-	-	-	381,9	381,9	1,3	383,2
(46,1)	0,8	(2,8)	9,0	-	(39,1)	-	(39,1)
0,6	-	-	(15,6)	(151,7)	(251,1)	(0,5)	(251,6)
-	-	-	-	2,4	16,5	-	16,5
-	-	-	-	-	(100,0)	-	(100,0)
-	-	-	-	-	1,5	-	1,5
-	-	-	-	(165,1)	(165,1)	-	(165,1)
-	-	-	-	(3,7)	(3,7)	-	(3,7)
-	-	-	(15,6)	15,6	-	-	-
0,6	-	-	-	(0,9)	(0,3)	(0,5)	(0,8)
(57,8)	0,4	(8,4)	5,3	2.070,7	2.136,0	4,2	2.140,2



# VERKLARING VAN DE VERANTWOORDELIJKE PERSONEN

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

- de geconsolideerde jaarrekeningen voor de boekjaren 2017/18 en 2016/17, opgesteld in overeenstemming met 'International Financial Reporting Standards' (IFRS) zoals aanvaard door de Europese Unie tot en met 31 maart 2018, een getrouw beeld geven van het vermogen, van de financiële toestand en van de resultaten van de vennootschap Etn. Fr. Colruyt NV en van de ondernemingen die deel uitmaken van de consolidatiekring.
- het jaarverslag met betrekking tot de geconsolideerde jaarrekening een getrouw overzicht geeft van de ontwikkeling en resultaten van de activiteiten van Colruyt Group, alsmede van de positie van de vennootschap en de ondernemingen opgenomen in de consolidatiekring, samen met een omschrijving van de voornaamste risico's en onzekerheden waaraan Colruyt Group het hoofd biedt.

Jef Colruyt  
Voorzitter van de Raad van Bestuur

Marc Hofman  
Directeur Financiën



# VERSLAG VAN DE COMMISSARIS



Ernst & Young  
Réviseurs d'Entreprises  
Bedrijfsrevisoren  
De Kleetlaan 2  
B - 1831 Diegem

Tel: +32 (0)2 774 91 11  
Fax: +32 (0)2 774 90 90  
ey.com

## Verlag van de commissaris aan de algemene vergadering van Etn. Fr. Colruyt NV over het boekjaar afgesloten op 31 maart 2018

Overeenkomstig de wettelijke en statutaire bepalingen, brengen wij u verslag uit in het kader van ons mandaat van commissaris van Etn. Fr. Colruyt NV (de "Vennootschap") en van de dochterondernemingen (samen de "Groep"). Dit verslag omvat ons oordeel over de geconsolideerde balans op 31 maart 2018, de geconsolideerde winst- en verliesrekening, het geconsolideerde overzicht van de gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten, het geconsolideerde mutatieoverzicht van het eigen vermogen en het geconsolideerde kasstroomoverzicht van het boekjaar dat afgesloten werd op 31 maart 2018 en de toelichting (alle stukken gezamenlijk "de Geconsolideerde Jaarrekening") en omvat tevens ons verslag betreffende de overige door de wet en regelgeving gestelde eisen. Deze verslagen zijn één en ondeelbaar.

Wij werden als commissaris benoemd door de algemene vergadering op 28 september 2016, overeenkomstig het voorstel van het bestuursorgaan uitgebracht op aanbeveling van het auditcomité en op voordracht van de ondernemingsraad. Ons mandaat loopt af op de datum van de algemene vergadering die zal beraadslagen over de jaarrekening afgesloten op 31 maart 2019. We hebben de wettelijke controle van de Geconsolideerde Jaarrekening van de Groep uitgevoerd gedurende twee opeenvolgende boekjaren.

## Verlag over de controle van de Geconsolideerde Jaarrekening

### Oordeel zonder voorbehoud

Wij hebben de wettelijke controle uitgevoerd van de Geconsolideerde Jaarrekening van Etn. Fr. Colruyt NV, die de geconsolideerde balans op 31 maart 2018 omvat, alsook de geconsolideerde winst- en verliesrekening, het geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten, het geconsolideerde mutatieoverzicht van het eigen vermogen en het geconsolideerde kasstroomoverzicht over het boekjaar afgesloten op die datum en de toelichting, met een geconsolideerd balanstotaal van € 4.054,1 miljoen en waarvan de geconsolideerde resultatenrekening afsluit met een winst van het boekjaar van € 374,4 miljoen.

Naar ons oordeel geeft de Geconsolideerde Jaarrekening een getrouw beeld van het geconsolideerde eigen vermogen en van de geconsolideerde financiële positie van de Groep op 31 maart 2018 alsook van de geconsolideerde resultaten en de geconsolideerde kasstromen voor het boekjaar afgesloten op die datum, in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards zoals goedgekeurd door de Europese Unie ("IFRS") en met de in België van

toepassing zijnde wettelijke en reglementaire voorschriften.

### Basis voor ons oordeel zonder voorbehoud

We hebben onze controle uitgevoerd in overeenstemming met de International Standards on Auditing ("ISA's"). Onze verantwoordelijkheden uit hoofde van die standaarden zijn nader beschreven in het gedeelte "Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de Geconsolideerde Jaarrekening" van ons verslag.

Wij hebben alle deontologische vereisten die relevant zijn voor de controle van de Geconsolideerde Jaarrekening in België nageleefd, met inbegrip van deze met betrekking tot de onafhankelijkheid.

Wij hebben van het bestuursorgaan en van de aangestelden 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 als basis voor ons oordeel.



## Kernpunten van de controle

De kernpunten van onze controle betreffen die aangelegenheden die volgens ons professioneel oordeel het meest significant waren bij onze controle van de Geconsolideerde Jaarrekening van de huidige verslagperiode.

Deze aangelegenheden werden behandeld in de context van onze controle van de Geconsolideerde Jaarrekening als een geheel en bij het vormen van ons oordeel hieromtrent en derhalve formuleren wij geen afzonderlijk oordeel over deze aangelegenheden.

### Erkenning van leverancierstussenkomsten

#### Beschrijving van het kernpunt

De Groep ontvangt belangrijke bedragen aan kortingen en tussenkomsten van haar leveranciers, hoofdzakelijk voor promoties in de winkels, gezamenlijke publiciteit, introductie van nieuwe producten, en volume gerelateerde acties. Het bepalen van dergelijke kortingen van leveranciers gebeurt grotendeels op basis van de werkelijke leveranciersaankopen van de gerelateerde periode, die door de Groep met de betrokken leveranciers ook worden bevestigd.

Voor nieuwe samenwerkingsmodellen of voor nog niet volledig afgewikkelde periodes vereist dit echter inschattingen betreffende specifieke aan- of verkoopvolumes en toe te passen kortingspercentages. Teneinde deze nauwkeurig en volledig te kunnen bepalen, is het noodzakelijk dat de directie een gedetailleerd inzicht heeft in de contractuele regelingen en in de mate waarin eventuele voorwaarden van bepaalde promotionele programma's worden vervuld. Een wijziging in deze inschattingen zouden een materiële impact kunnen hebben op de Geconsolideerde Jaarrekening. Om deze redenen en ook omwille van de omvang van de gerelateerde bedragen is de erkenning van de leverancierstussenkomsten een kernpunt van onze controle.

We verwijzen naar toelichting 1 van de Geconsolideerde Jaarrekening voor de waarderingsregels hieromtrent.

#### Samenvatting van de uitgevoerde controlewerkzaamheden

Onze auditwerkzaamheden omvatten onder andere:

- Gegevensgerichte controles op de afgewikkelde leverancierstussenkomsten; deze werkzaamheden bestaan uit een

steekproefsgewijze aansluiting met leverancierscontracten en / of gelijkwaardige ondersteunende documentatie zoals facturen, creditnota's, ontvangsten of bevestigingen van de verkregen leverancierstussenkomsten door de leveranciers.

- Gegevensgerichte testen met betrekking tot de juistheid en volledigheid van de openstaande leverancierstussenkomsten; deze testen omvatten het evalueren van de gepastheid van de inschattingen van het management inzake specifieke aan- of verkoopvolumes en toe te passen kortingspercentages alsook het afstemmen, voor een steekproef, van deze gegevens met de onderliggende leveranciersovereenkomsten en boekhouding van de Groep.
- Een beoordeling van de historische inschattingnauwkeurigheid van de directie door het testen van de mate waarin openstaande vorderingen in vorige periode met betrekking tot nog te innen leverancierstussenkomsten na boekjaareinde werden voldaan.
- Evaluatie van de presentatie van de leverancierstussenkomsten in overeenstemming met de waarderingsregels opgenomen in toelichting 1 van de Geconsolideerde Jaarrekening.

### Bijzondere waardeverminderingen op goodwill en materiële vaste activa

#### Beschrijving van het kernpunt

De Groep baat winkels uit in België, Frankrijk en Luxemburg. De boekwaarde van de materiële vaste activa, heeft voor het grootste deel betrekking op de winkels en bijbehorende activa zoals gedetailleerd in toelichting 11 van de Geconsolideerde Jaarrekening. De totale boekwaarde bedraagt € 2.131,8 miljoen per 31 maart 2018. Daarnaast, ten gevolge van verschillende overnames in het verleden, heeft de Groep goodwill geboekt. De boekwaarde van deze goodwill bedraagt € 58,1 miljoen per 31 maart 2018. De waardering van goodwill wordt beschreven in toelichting 9 van de Geconsolideerde Jaarrekening; de waardering van materiële vaste activa in toelichting 11.

In overeenstemming met IAS36 'Bijzondere waardevermindering van activa' worden deze activa minstens één keer per jaar door het management geëvalueerd per kasstroom-

genererende eenheid en onderzocht op eventuele indicaties voor bijzondere waardeverminderingen.

Deze evaluatie wordt in sterke mate beïnvloed door enerzijds de toekomstverwachtingen van de directie met betrekking tot de verwachte groei, met name van de omzet en van het bedrijfsresultaat, en door overige assumpties anderzijds, zoals de verdisconteringsvoet en lange termijn groeivoet. Een wijziging in deze assumpties of het gebruik van ongepaste toekomstverwachtingen zouden een materiële impact kunnen hebben op de Geconsolideerde Jaarrekening. Om deze redenen zijn de bijzondere waardeverminderingen op goodwill en materiële vaste activa een kernpunt van onze controle.

#### *Samenvatting van de uitgevoerde controlewerkzaamheden*

Onze auditwerkzaamheden omvatten onder andere:

- Evaluatie van de mathematische accuraatheid en conformiteit met IAS36 van het waarderingmodel gebruikt door de Groep met ondersteuning van een waarderingsexpert van ons kantoor.
- Evaluatie van de belangrijkste gebruikte assumpties (lange termijn groeivoet en verdisconteringsvoet) met ondersteuning van een waarderingsexpert van ons kantoor.
- Evaluatie van de redelijkheid van de geprojecteerde kasstromen alsook van de geraamde toekomstige omzetgroei en groei van het bedrijfsresultaat door een vergelijking met, en een evaluatie van, de door de Raad Van Bestuur goedgekeurde vooruitzichten, en een beoordeling van de historische prognosenauwkeurigheid van de Groep.
- Verificatie van het bestaan van eventuele additionele aanwijzingen voor bijzondere waardeverminderingen, onder andere door het lezen van notulen van de Raad Van Bestuur, door een onafhankelijke evaluatie van publiek beschikbare marktgegevens, en door op regelmatige basis besprekingen te hebben met het management.
- Evaluatie van de adequaatheid en volledigheid van toelichtingen 9 en 11 van de Geconsolideerde Jaarrekening.

#### **Waardering van veranderingsprogramma's met lange termijn karakter**

##### *Beschrijving van het kernpunt*

De Groep investeert belangrijke bedragen aan veranderingsprogramma's met lange termijn karakter, die intern ontwikkeld worden. De boekwaarde van de geactiveerde veranderingsprogramma's met lange termijn karakter bedraagt € 78,1 miljoen per 31 maart 2018. De waardering wordt beschreven in toelichting 10 van de Geconsolideerde Jaarrekening.

Kosten in het kader van ontwikkelingsactiviteiten worden in overeenstemming met IAS38 pas geactiveerd als aan een aantal voorwaarden is voldaan, onder andere de capaciteit van het veranderingsprogramma om toekomstige economische voordelen te genereren die groter zijn dan de gemaakte kosten. De inschattingen van de directie met betrekking tot deze verwachte toekomstige economische voordelen zijn inherent complex. Wijzigingen in deze inschattingen of het gebruik van ongepaste toekomstverwachtingen zouden een materiële impact kunnen hebben op de Geconsolideerde Jaarrekening. Om deze redenen is de waardering van veranderingsprogramma's met lange termijn karakter een kernpunt van onze controle.

#### *Samenvatting van de uitgevoerde controlewerkzaamheden*

Onze auditwerkzaamheden omvatten onder andere:

- Gegevensgerichte testen, op basis van steekproeven, voor elk van deze programma's aangaande het vaststellen en toerekenen van de betreffende ontwikkelingsuitgaven aan het actief.
- Evaluatie van het model gebruikt door de Groep voor de bepaling van de toekomstige economische voordelen van deze programma's, in overeenstemming met de voorwaarden van IAS38, en van de belangrijkste onderliggende assumpties.
- Periodieke bespreking met het management van de geraamde toekomstige economische voordelen zoals vooropgesteld in de individuele business cases van de betreffende veranderingsprogramma's, en vergelijking van eerdere inschattingen met historische realisaties naderhand.

- Verificatie van het bestaan van eventuele aanwijzingen voor bijzondere waardeverminderingen, onder andere door het lezen van notulen van de Raad Van Bestuur en door op regelmatige basis besprekingen te hebben met het management.
- Evaluatie van de adequaatheid en volledigheid van toelichting 10 van de Geconsolideerde Jaarrekening.

### **Verantwoordelijkheden 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 IFRS en met de in België van toepassing zijnde wettelijke en reglementaire voorschriften alsook een systeem van interne beheersing dat het bestuursorgaan noodzakelijk acht voor het opstellen van de Geconsolideerde Jaarrekening die geen afwijking van materieel belang bevat die het gevolg is van fraude of van fouten.

In het kader van de opstelling van de Geconsolideerde Jaarrekening, is het bestuursorgaan verantwoordelijk voor het inschatten van de mogelijkheid van de Vennootschap om haar continuïteit te handhaven, het toelichten, indien van toepassing, van aangelegenheden die met continuïteit verband houden en het gebruiken van de continuïteitsveronderstelling tenzij het bestuursorgaan het voornemen heeft om de Vennootschap te vereffenen of om de bedrijfsactiviteiten stop te zetten of geen realistisch alternatief heeft dan dit te doen.

### **Onze verantwoordelijkheden voor de controle over de Geconsolideerde Jaarrekening**

Onze doelstellingen zijn het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid over de vraag of de Geconsolideerde Jaarrekening als geheel geen afwijking van materieel belang bevat die het gevolg is van fraude of van fouten en het uitbrengen van een commissarisverslag waarin ons oordeel is opgenomen. Een redelijke mate van zekerheid is een hoog niveau van zekerheid, maar is geen garantie dat een controle die overeenkomstig de ISA's is uitgevoerd altijd een afwijking van materieel belang ontdekt wanneer die bestaat. Afwijkingen kunnen zich voordoen als gevolg van fraude of fouten en worden als van

materieel belang beschouwd indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat zij, individueel of gezamenlijk, de economische beslissingen genomen door gebruikers op basis van de Geconsolideerde Jaarrekening, beïnvloeden.

Als deel van een controle uitgevoerd overeenkomstig de ISA's, passen wij professionele oordeelsvorming toe en handhaven wij een professioneel-kritische instelling gedurende de controle. We voeren tevens de volgende werkzaamheden uit:

- Het identificeren en inschatten van de risico's dat de Geconsolideerde Jaarrekening een afwijking van materieel belang bevat die het gevolg is van fraude of fouten, het bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden die op deze risico's inspelen en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Het risico van het niet detecteren van een van materieel belang zijnde afwijking is groter indien die afwijking het gevolg is van fraude dan indien zij het gevolg is van fouten, omdat bij fraude sprake kan zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten om transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van het systeem van interne beheersing;
- Het verkrijgen van inzicht in het systeem van interne beheersing dat relevant is voor de controle, met als doel controlewerkzaamheden op te zetten die in de gegeven omstandigheden geschikt zijn maar die niet zijn gericht op het geven van een oordeel over de effectiviteit van het systeem van interne beheersing van de Vennootschap en van de Groep;
- Het evalueren van de geschiktheid van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van de door het bestuursorgaan gemaakte schattingen en van de daarop betrekking hebbende toelichtingen;
- Het concluderen van de aanvaardbaarheid van de door het bestuursorgaan gehanteerde continuïteitsveronderstelling, en op basis van de verkregen controle-informatie, concluderen of er een onzekerheid van materieel belang bestaat met betrekking tot gebeurtenissen of omstandigheden die significante twijfel kunnen doen ontstaan over de mogelijkheid van de Vennootschap en de Groep om de continuïteit te handhaven. Als

we besluiten dat er sprake is van een onzekerheid van materieel belang, zijn wij ertoe gehouden om de aandacht in ons commissarisverslag te vestigen op de daarop betrekking hebbende toelichtingen in de Geconsolideerde Jaarrekening, of, indien deze toelichtingen inadequaat zijn, om ons oordeel aan te passen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot op de datum van ons commissarisverslag. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat de continuïteit van de Vennootschap of van de Groep niet langer gehandhaafd kan worden;

- ▶ Het evalueren van de algehele presentatie, structuur en inhoud van de Geconsolideerde Jaarrekening, en of deze jaarrekening, de onderliggende transacties en gebeurtenissen weergeeft op een wijze die leidt tot een getrouw beeld.

Wij communiceren met het auditcomité binnen het bestuursorgaan, onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante controlebevindingen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing die we identificeren gedurende onze controle.

Omdat we de eindverantwoordelijkheid voor ons oordeel dragen, zijn we ook verantwoordelijk voor het organiseren, het toezicht en het uitvoeren van de controle van de dochterondernemingen van de Groep. In die zin hebben wij de aard en omvang van de controleprocedures voor deze entiteiten van de Groep bepaald.

We verstrekken aan het auditcomité binnen het bestuursorgaan een verklaring dat we de relevante deontologische vereisten inzake onafhankelijkheid naleven en we melden hierin alle relaties en andere aangelegenheden die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid zouden kunnen beïnvloeden, alsook, voor zover van toepassing, de bijbehorende maatregelen die we getroffen hebben om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Aan de hand van de aangelegenheden die met het auditcomité binnen het bestuursorgaan besproken worden, bepalen we de aangelegenheden die het meest significant waren bij de controle van de Geconsolideerde Jaarrekening over de huidige periode en die daarom de kernpunten van onze controle uitmaken. We beschrijven deze aangelegenheden in ons verslag, tenzij het openbaar maken van deze aangelegenheden is verboden door wet- of regelgeving.

## Verslag betreffende de overige door wet- en regelgeving gestelde eisen

### Verantwoordelijkheden van het bestuursorgaan

Het bestuursorgaan is verantwoordelijk voor het opstellen en de inhoud van het jaarverslag over de Geconsolideerde Jaarrekening.

### Verantwoordelijkheden van de commissaris

In het kader van ons mandaat en overeenkomstig de Belgische bijkomende norm (Herzien) bij de in België van toepassing zijnde ISA's, is het onze verantwoordelijkheid om, in alle van materieel belang zijnde opzichten, het jaarverslag over de Geconsolideerde Jaarrekening, en de andere informatie opgenomen in het jaarrapport te verifiëren, alsook verslag over deze aangelegenheden uit te brengen.

### Aspecten betreffende het jaarverslag over de Geconsolideerde Jaarrekening en andere informatie opgenomen in het jaarrapport

Naar ons oordeel, na het uitvoeren van specifieke werkzaamheden op het jaarverslag over de

Geconsolideerde Jaarrekening, stemt dit jaarverslag over de Geconsolideerde Jaarrekening overeen met de Geconsolideerde Jaarrekening voor hetzelfde boekjaar, enerzijds, en is dit jaarverslag over de Geconsolideerde Jaarrekening opgesteld overeenkomstig artikel 119 van het Wetboek van vennootschappen, anderzijds.

In de context van onze controle van de Geconsolideerde Jaarrekening zijn wij tevens verantwoordelijk voor het overwegen, op basis van de kennis verkregen in de controle, of het jaarverslag over de Geconsolideerde Jaarrekening en de andere informatie opgenomen in het jaarrapport, zijnde:

- ▶ Beheersverslag (pagina 10-13)
- ▶ Kerncijfers (pagina 14-15)

een afwijking van materieel belang bevatten, hetzij informatie die onjuist vermeld is of anderszins misleidend is. In het licht van de werkzaamheden die wij hebben uitgevoerd,

hebben wij geen afwijking van materieel belang te melden. Verder drukken wij geen enkele mate van zekerheid uit over het jaarverslag en de andere informatie opgenomen in het jaarrapport.

De niet-financiële informatie zoals vereist op grond van artikel 119, § 2 van het Wetboek van vennootschappen, werd opgenomen in een afzonderlijk verslag gevoegd bij het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening. Dit verslag van niet-financiële informatie bevat de door artikel 119, § 2 van het Wetboek van vennootschappen vereiste inlichtingen en is in overeenstemming met de geconsolideerde jaarrekening voor hetzelfde boekjaar. De Groep heeft zich bij het opstellen van deze niet-financiële informatie gebaseerd op de Sustainable Development Goals (hierna "SDGs"). Wij spreken ons evenwel niet uit over de vraag of deze niet-financiële informatie in alle van materieel belang zijnde opzichten is opgesteld in overeenstemming met het in het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening vermelde SDGs. Verder drukken wij geen enkele mate van zekerheid uit over individuele elementen opgenomen in deze niet-financiële informatie.

### **Vermeldingen betreffende de onafhankelijkheid**

Ons bedrijfsrevisorenkantoor en ons netwerk heeft geen opdrachten verricht die onverenigbaar zijn met de wettelijke controle van de Geconsolideerde Jaarrekening en is in de loop van ons mandaat onafhankelijk gebleven tegenover de Vennootschap.

De honoraria voor de bijkomende opdrachten die verenigbaar zijn met de wettelijke controle van de Geconsolideerde Jaarrekening bedoeld in artikel 134 van het Wetboek van vennootschappen werden correct vermeld en uitgesplitst in de toelichting bij de Jaarrekening.

### **Andere vermeldingen**

- Huidig verslag is consistent met onze aanvullende verklaring aan het auditcomité bedoeld in artikel 11 van de verordening (EU) nr. 537/2014.

Diegem, 13 juli 2018

Ernst & Young Bedrijfsrevisoren BCVBA  
Commissaris  
vertegenwoordigd door



Daniel Wuyts  
Vennoot\*

\* Handelend in naam van een BVBA

Ref: 19/DW/0009



# TOELICHTINGEN BIJ DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

1. Grondslagen voor financiële verslaggeving	146
2. Segmentinformatie	158
3. Omzet en brutowinst	161
4. Overige bedrijfsopbrengsten en -kosten	162
5. Diensten en diverse goederen	163
6. Personeelsbeloningen	163
7. Netto financieel resultaat	164
8. Winstbelastingen	164
9. Goodwill	165
10. Immateriële vaste activa	166
11. Materiële vaste activa	168
12. Investerings in geassocieerde ondernemingen	170
13. Investerings in joint ventures	171
14. Beleggingen	173
15. Bedrijfscombinaties	174
16. Activa aangehouden voor verkoop en verkoop van dochterondernemingen	175
17. Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen	176
18. Voorraden	177
19. Handelsvorderingen en overige vorderingen	177
20. Geldmiddelen en kasequivalenten	179
21. Eigen vermogen	179
22. Winst per aandeel	181
23. Voorzieningen	181
24. Langlopende verplichtingen met betrekking tot personeelsbeloningen	182
25. Rentedragende verplichtingen	185
26. Handelsschulden, verplichtingen m.b.t. personeelsbeloningen en overige verplichtingen	186
27. Risicobeheer	187
28. Rechten en verplichtingen buiten balans	190
29. Voorwaardelijke verplichtingen en voorwaardelijke activa	191
30. Betaalde en voorgestelde dividenden	191
31. Verbonden partijen	192
32. Gebeurtenissen na balansdatum	193
33. Vergoedingen van de commissaris	193
34. Lijst van geconsolideerde ondernemingen	194
35. Verkorte (niet-geconsolideerde) jaarrekening van Etn. Fr. Colruyt NV, opgesteld volgens Belgische boekhoudnormen	196



# TOELICHTINGEN BIJ DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

De volgende toelichtingen bij de geconsolideerde jaarrekening maken integraal deel uit van deze geconsolideerde jaarrekening.

## 1. GRONDSLAGEN VOOR FINANCIËLE VERSLAGGEVING

Etn. Fr. Colruyt NV (verder 'de Entiteit' genoemd) is gevestigd in België, te 1500 Halle en is op NYSE Euronext Brussel genoteerd onder code COLR. De geconsolideerde jaarrekening over het boekjaar 2017/18, eindigend op 31 maart 2018, omvat de Entiteit, haar dochterondernemingen (samen 'Colruyt Group' genoemd) en het belang van Colruyt Group in geassocieerde ondernemingen en joint ventures.

De geconsolideerde jaarrekening over het boekjaar 2017/18 werd op 14 juni 2018 door de Raad van Bestuur goedgekeurd voor publicatie, onder voorbehoud van de goedkeuring van de statutaire niet-geconsolideerde jaarrekening door de aandeelhouders tijdens de Algemene Vergadering der Aandeelhouders, die zal plaatsvinden op 26 september 2018. Conform de Belgische wetgeving zal de geconsolideerde jaarrekening tijdens dezelfde vergadering ter informatie voorgesteld worden aan de aandeelhouders van Colruyt Group. De geconsolideerde jaarrekening is niet onderworpen aan wijzigingen, behalve als het gaat om wijzigingen als gevolg van eventuele beslissingen van de aandeelhouders betreffende de statutaire niet-geconsolideerde jaarrekening die een impact hebben op de geconsolideerde jaarrekening.

### 1.1. Presentatiebasis

De geconsolideerde jaarrekening wordt uitgedrukt in miljoenen EUR afgerond op één decimaal.

De geconsolideerde jaarrekening heeft betrekking op de financiële toestand per 31 maart en wordt opgemaakt op basis van de historische kostprijsmethode met uitzondering van bepaalde posten,

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

De geconsolideerde jaarrekening wordt opgesteld vóór winstverdeling van de moedermaatschappij zoals voorgesteld aan de Algemene Vergadering der Aandeelhouders.

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

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

De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden jaarlijks beoordeeld

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

De hierna uiteengezette grondslagen voor financiële verslaggeving worden consistent toegepast voor alle gepresenteerde periodes in deze geconsolideerde jaarrekening.

### 1.2. Overeenstemmingsverklaring

De geconsolideerde jaarrekening van Colruyt Group wordt opgesteld in overeenstemming met 'International Financial Reporting Standards (IFRS)', zoals uitgevaardigd door de 'International Accounting Standards Board (IASB)' en aanvaard door de Europese Unie tot en met 31 maart 2018.

#### a. Nieuwe standaarden en interpretaties van toepassing in 2017/18

Volgende (aangepaste) standaarden en verbeteringen zijn voor Colruyt Group effectief vanaf 1 april 2017; geen van alle heeft echter een significante invloed op de geconsolideerde jaarrekening van Colruyt Group:

- **IAS 7 (Aanpassing), 'Kasstroomoverzicht – Initiatief rond informatieverschaffing'.**

Deze aanpassing verduidelijkt dat informatie wordt verschaft over wijzigingen, al dan niet voortvloeiend uit kasstromen, in financieringsverplichtingen.

- **IAS 12 (Aanpassing), 'Winstbelastingen – Opname van uitgestelde belastingvorderingen voor niet-gerealiseerde verliezen'.**

Deze aanpassing verduidelijkt dat niet-gerealiseerde verliezen op schuldinstrumenten, die gewaardeerd worden aan reële waarde in de jaarrekening, maar fiscaal gewaardeerd worden aan kost, aanleiding kunnen geven tot verrekenbare tijdelijke



verschillen. Daarnaast worden ook enkele principes toegevoegd voor de evaluatie van de beschikbaarheid van toekomstige belastbare winsten.

• **Verbeteringen aan IFRS cyclus 2014-2016**, zijn een verzameling van kleinere verbeteringen op de bestaande standaard IFRS 12 'Informatieverschaffing over belangen in andere entiteiten'.

## **b. Standaarden en interpretaties uitgegeven, maar nog niet van toepassing in 2017/18**

Colruyt Group paste onderstaande gepubliceerde (aangepaste) standaarden, interpretaties en verbeteringen, die voor de groep relevant zijn en pas van kracht worden na 31 maart 2018, niet vervroegd toe. Colruyt Group is van plan deze standaarden toe te passen zodra deze van toepassing zijn.

• **IFRS 2 (Aanpassing), 'Op aandelen gebaseerde betalingen'** (ingangdatum voor Colruyt Group 1 april 2018). Deze aanpassing verduidelijkt de classificatie en waardering van op aandelen gebaseerde betalingstransacties. Deze aanpassing zal geen invloed hebben op de geconsolideerde jaarrekening van Colruyt Group.

• **IFRS 4 (Aanpassing), 'Verzekeringstranacten'** (ingangdatum voor Colruyt Group 1 april 2018). Deze aanpassing verduidelijkt dat entiteiten die verzekeringstranacten uitgeven de mogelijkheid hebben tussen ofwel een tijdelijke vrijstelling van de toepassing van IFRS 9 (de uitstelbenadering), ofwel de 'overlay' benadering. Deze aanpassing zal geen invloed hebben op de geconsolideerde jaarrekening van Colruyt Group.

• **Verbeteringen aan IFRS cyclus 2014-2016** (ingangdatum voor Colruyt Group 1 april 2018) zijn een verzameling van kleinere verbeteringen op de bestaande standaard IAS 28 'Investerings in geassocieerde deelnemingen en joint ventures'. Deze verbeteringen zullen geen invloed hebben op de geconsolideerde jaarrekening van Colruyt Group.

• **IFRS 9, 'Financiële instrumenten'** (ingangdatum voor Colruyt Group 1 april 2018). Deze standaard zal IAS 39 'Financiële Instrumenten: Opname en waardering' vervangen. IFRS 9 introduceert een nieuw model met betrekking tot de erkenning van bijzondere waardeverminderingen gebaseerd op de 'verwachte' verliezen en introduceert beperkte aanpassingen

aan de classificatie en waardering van financiële activa. IFRS 9 bevat ook nieuwe algemene vereisten voor hedge accounting, om deze verder te aligneren met het risicomanagement. Colruyt Group heeft voor de verschillende aspecten van IFRS 9 een impactanalyse uitgevoerd. Colruyt Group zal de nieuwe standaard op de vereiste ingangsdatum invoeren en zal geen aanpassingen aan vergelijkende cijfers doorvoeren.

### *Classificatie en waardering*

Het toepassen van de vereisten voor classificatie en waardering zal geen materieel effect hebben op Colruyt Group. Alle financiële activa die gewaardeerd worden tegen reële waarde zullen als dusdanig gewaardeerd blijven.

### *Bijzondere waardevermindering*

IFRS 9 vereist dat rekening moet gehouden worden met verwachte kredietverliezen voor een periode van 12 maanden dan wel voor de volledige levensduur op schuldbewijzen, leningen en handelsvorderingen. Colruyt Group zal de vereenvoudigde benadering toepassen voor de segmenten 'Detailhandel', 'Foodservice' en 'Overige Activiteiten'. Voor het segment 'Groothandel' zal Colruyt Group het algemene model voor de verwachte kredietverliezen toepassen. De toepassing van IFRS 9 zal geen materieel impact hebben voor de berekening van bijzondere waardeverminderingen.

### *Hedge accounting*

Colruyt Group heeft vastgesteld dat alle bestaande afdekkingsrelaties die momenteel als effectieve afdekkingsrelaties worden aangemerkt, ook onder IFRS 9 zullen voldoen aan de voorwaarden voor hedge accounting. Aangezien IFRS 9 geen verandering brengt in de algemene beginselen voor de verwerking van effectieve afdekkingen, zal er geen materieel effect zijn als gevolg van het toepassen van IFRS 9.

• **IFRS 15, 'Opbrengsten uit contracten met klanten'** (ingangdatum voor Colruyt Group 1 april 2018). Deze nieuwe standaard zal de bestaande standaarden IAS 18 'Opbrengsten' en IAS 11 'Onderhanden projecten in opdracht van derden' vervangen, alsook een aantal gerelateerde IFRIC-interpretaties waaronder IFRIC 13 'Loyaliteitsprogramma's'. Deze standaard

introduceert een nieuw model met vijf stappen voor de erkenning van opbrengsten die voortvloeien uit contracten met klanten. Het basisprincipe van deze standaard is dat een entiteit opbrengsten erkent in die mate dat dit een weergave is van de overdracht van beloofde goederen of diensten aan klanten, voor een bedrag dat de weerspiegeling is van de vergoeding waarop de entiteit meent recht te hebben in ruil voor die goederen of diensten. Daarnaast introduceert de standaard ook meer uitgebreide toelichtingen rond opbrengsten. Colruyt Group heeft een analyse van de impact van IFRS 15 uitgevoerd, waarbij rekening werd gehouden met de door de IASB gepubliceerde verduidelijkingen.

Colruyt Group levert goederen, hetzij food of non-food, via diverse verkoopkanalen, die worden ingedeeld in drie operationele bedrijfssegmenten: 'Detailhandel & Foodservice', 'Groothandel' en 'Overige Activiteiten'.

### *Detailhandel & Foodservice*

IFRS 15 zal geen materiële invloed hebben op de verantwoording van opbrengsten uit de verkooptransacties binnen detailhandel. De verkooptransacties omvatten de verkoop van producten aan de kassa van de diverse verkooppunten (Detailhandel) of bij de klant geleverd (Foodservice). De contracten zijn relatief eenvoudig en beperken zich tot één enkele transactie aan de kassa of online wanneer de klant zijn bestelling vooraf betaald heeft. Colruyt Group zal de opbrengsten verantwoorden op het moment waarop de beschikkingsmacht over het actief wordt overgedragen aan de klant, in het algemeen bij levering van goederen aan de kassa of bij betaling in geval van online verkopen. De huidige manier van werken is in overeenstemming met IFRS 15.

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

Kassakortingen ten laste van Colruyt Group zullen onmiddellijk in mindering gebracht worden van de transactieprijs, terwijl kortingsbonnen uitgegeven door leveranciers, en gebruikt door klanten, als



een handelsvordering ten opzichte van de leverancier zullen beschouwd worden en als dusdanig via de geconsolideerde balans zullen worden verwerkt. De huidige manier van werken is in overeenstemming met IFRS 15.

Overige kortingen hebben voornamelijk betrekking op kortingsvouchers, zoals bij geboortelijsten en geschenkaarten. Deze kortingen zullen in resultaat worden genomen op het moment van de verkoop van de goederen. Deze werkwijze is een aanpassing van de bestaande manier van werken. Deze aanpassing zal geen materieel effect hebben op Colruyt Group.

### Groothandel

De groothandel activiteit bestaat uit de toelevering aan zelfstandige winkels in België en Frankrijk. Met de zelfstandige ondernemers is een samenwerkingsovereenkomst afgesloten waarin afspraken worden gemaakt voor een langere periode. Deze overeenkomst is geen contract onder IFRS 15. De huidige boekhoudkundige verwerking is dan ook in lijn met IFRS 15.

### Overige activiteiten

De overige activiteiten bevatten brandstofleveringen, print- en documentatieactiviteiten en het bouwen van windturbines. Brandstofleveringen worden afgerekend aan de pomp. De toegekende kortingen worden meteen verrekend, waardoor IFRS 15 geen impact zal hebben op de omzeterkenning.

Voor print- en documentatieactiviteiten is er een prijs per type product in een prijslijst. Voor het bouwen van windturbines wordt een contract afgesloten met de klant. Colruyt Group maakt momenteel gebruik van IAS 11 'Onderhanden projecten in opdracht van derden' voor de verwerking van print- en documentatieactiviteiten en het bouwen van windturbines waarbij de projecten worden gewaardeerd tegen kostprijs plus tot dan toe opgenomen winst. Op basis van IFRS 15 zal de omzet erkend worden op een later moment, namelijk op het moment van levering van het volledige order. Deze aanpassing zal geen materieel effect hebben op Colruyt Group.

• **IAS 28 (Aanpassing), 'Investerings in geassocieerde deelnemingen en joint ventures'** (ingangsdatum voor Colruyt Group 1 april 2019). Deze aanpassing

verduidelijkt dat de 'impairment indicators', zoals bepaald onder IFRS 9, ook van toepassing zijn op de belangen aangehouden in geassocieerde deelnemingen en joint ventures waarbij de vermogensmutatiemethode niet wordt toegepast. Deze aanpassing zal geen invloed hebben op de geconsolideerde jaarrekening van Colruyt Group.

• **IAS 40 (Aanpassing), 'Vastgoedbeleggingen'** (ingangsdatum voor Colruyt Group 1 april 2019). Deze aanpassing verduidelijkt wanneer een entiteit vastgoed, inclusief vastgoed in aanbouw of ontwikkeling, naar of vanuit vastgoedbeleggingen moet herclassificeren. Deze aanpassing zal geen invloed hebben op de geconsolideerde jaarrekening van Colruyt Group.

• **IFRIC 22 (Aanpassing), 'Transacties in vreemde valuta en vooruitbetalingen'** (ingangsdatum voor Colruyt Group 1 april 2019). Deze aanpassing verduidelijkt de transactiedatum voor de wisselkoers die moet gebruikt worden bij het erkennen van omzet bij ontvangst van een vooruitbetaling in vreemde valuta. Deze aanpassing zal geen invloed hebben op de geconsolideerde jaarrekening van Colruyt Group.

• **IFRIC 23 (Aanpassing), 'Onzekerheid over behandeling van winstbelastingen'** (ingangsdatum voor Colruyt Group 1 april 2019). Deze aanpassing verduidelijkt de criteria voor de erkenning en waardering van belastingen onder IAS 12 'Winstbelastingen', wanneer er onzekerheid is over de fiscale behandeling. Rekening houdende met de huidige activiteiten van Colruyt Group, zal deze aanpassing geen invloed hebben op de geconsolideerde jaarrekening van Colruyt Group.

• **Verbeteringen aan IFRS cyclus 2015-2017** (ingangsdatum voor Colruyt Group 1 april 2019) zijn een verzameling van kleinere verbeteringen op bestaande standaarden: IFRS 3 'Bedrijfscombinaties', IFRS 11 'Gezamenlijke overeenkomsten', IAS 12 'Winstbelastingen' en IAS 23 'Financieringskosten'. Deze verbeteringen zullen geen invloed hebben op de geconsolideerde jaarrekening van Colruyt Group.

• **IFRS 16, 'Leaseovereenkomsten'** (ingangsdatum voor Colruyt Group 1 april 2019). IFRS 16 zal de huidige leasing-standaard, IAS 17, vervangen. De nieuwe standaard omvat de principes voor de opname, waardering, presentatie en toelichting van leaseovereenkomsten, zowel

voor leasinggevers als leasingnemers. Voor leasinggevers blijven de principes van IAS 17 gelden, waarbij leaseovereenkomsten als financiële of operationele leasing verwerkt worden. De leasingnemers, daarentegen, dienen één enkel model toe te passen op alle leaseovereenkomsten. Voor alle leaseovereenkomsten met een leaseperiode van meer dan één jaar, dient een recht-op-gebruik actief (gebruiksrecht) en leaseverplichting erkend te worden op de balans, tenzij het betrokken actief een lage waarde heeft. In de winst- en verliesrekening dienen de kosten van deze leaseovereenkomsten gepresenteerd te worden als afschrijvingen op de gebruiksrechten en interesten op de leaseverplichtingen. De analyse van de mogelijke impact van deze standaard voor Colruyt Group werd opgestart, en zal in de loop van boekjaar 2018/19 gefinaliseerd worden.

• **IFRS 17, 'Verzekeringscontracten'** (ingangsdatum voor Colruyt Group 1 april 2021). Deze nieuwe standaard zal de bestaande standaard IFRS 4 'Verzekeringscontracten' vervangen en is van toepassing op alle soorten verzekeringscontracten, ongeacht het type entiteit dat deze uit geeft, evenals op bepaalde garanties en financiële instrumenten met discretionaire winstdeling. De analyse van de mogelijke impact van deze standaard voor Colruyt Group zal opgestart worden.

## 1.3. Consolidatieprincipes

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

### a. Dochterondernemingen

Dochterondernemingen zijn entiteiten waarover Colruyt Group zeggenschap heeft. Er is sprake van zeggenschap indien Colruyt Group blootgesteld is aan, of rechten heeft op, veranderlijke opbrengsten uit hoofde van zijn betrokkenheid bij de



deelneming en indien Colruyt Group over de mogelijkheid beschikt deze opbrengsten via zijn macht over de deelneming te beïnvloeden. Bij de beoordeling of er sprake is van zeggenschap wordt rekening gehouden met alle feiten en omstandigheden. De jaarrekeningen van dochterondernemingen zijn in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen vanaf de datum waarop voor het eerst sprake is van zeggenschap, tot aan het moment waarop deze eindigt.

Minderheidsbelangen in dochterondernemingen worden afzonderlijk voorgesteld van het eigen vermogen van Colruyt Group. Het minderheidsbelang kan initieel gewaardeerd worden aan de reële waarde of overeenkomstig het aandeel in de reële waarde van de overgenomen identificeerbare nettoactiva. De keuze voor de waardering van de minderheidsbelangen wordt geval per geval gemaakt. Na de overname worden de minderheidsbelangen gewaardeerd als het initiële bedrag van de minderheidsbelangen plus het aandeel van deze minderheidsbelangen in de toekomstige wijzigingen in eigen vermogen. Het totaalresultaat wordt aan de minderheidsbelangen toegewezen, zelfs als dit een negatief saldo tot gevolg kan hebben.

Wijzigingen van het belang van Colruyt Group in een dochteronderneming die niet tot een verlies van zeggenschap leiden, worden behandeld als transacties tussen aandeelhouders. De boekwaarden van het belang van Colruyt Group en de minderheidsbelangen worden derhalve rechtstreeks in het eigen vermogen aangepast om de nieuwe proportionele belangen in de dochteronderneming te weerspiegelen.

Wanneer Colruyt Group de zeggenschap verliest over een dochteronderneming wordt de winst of het verlies bij afstoting berekend als het verschil tussen:

- de som van de reële waarde van de overgedragen vergoeding en van de reële waarde van het aangehouden belang; en
- de voorheen opgenomen boekwaarden van de activa (met inbegrip van goodwill) en de verplichtingen van de dochteronderneming en de eventuele minderheidsbelangen.

Bedragen die voorheen opgenomen zouden zijn in de niet-gerealiseerde resultaten met betrekking tot de dochteronderneming worden op dezelfde manier opgenomen (nl. herclassificatie naar winst of verlies of rechtstreeks naar de overgedra-

gen resultaten) als wanneer de betreffende activa of verplichtingen werden afgestoten. De reële waarde van elk aangehouden belang in de vroegere dochteronderneming op datum van het verlies van zeggenschap wordt als de reële waarde bij initiële opname beschouwd voor waardering volgens IAS 39 'Financiële instrumenten: opname en waardering', of indien van toepassing, als de kost bij initiële opname van een geassocieerde onderneming of joint venture.

### **b. Geassocieerde ondernemingen**

Geassocieerde ondernemingen zijn entiteiten waarin Colruyt Group invloed van betekenis heeft op het financiële en operationele beleid, maar waarover het geen zeggenschap of gezamenlijke zeggenschap heeft.

Deze investeringen worden bij de eerste opname gewaardeerd tegen kostprijs, inclusief transactiekosten. Deelnemingen in geassocieerde ondernemingen worden in de consolidatie verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode vanaf de datum waarop de invloed van betekenis begint tot de datum waarop de invloed van betekenis eindigt. Indien er, na de toepassing van de vermogensmutatiemethode, een aanwijzing bestaat van een bijzondere waardevermindering, dan berekent Colruyt Group het bedrag van de bijzondere waardevermindering als het verschil tussen de realiseerbare waarde en de boekwaarde van de deelneming in de geassocieerde onderneming. Wanneer het aandeel van Colruyt Group in het verlies, de boekwaarde van het belang in de geassocieerde onderneming overschrijdt, wordt de boekwaarde ervan in de balans van Colruyt Group tot nul herleid en worden verdere verliezen niet meer in rekening gebracht, behalve voor zover Colruyt Group verplichtingen heeft aangegaan namens deze geassocieerde onderneming. Wanneer de geassocieerde onderneming terug winstgevend wordt, wordt het aandeel van de groep in deze resultaten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode van zodra het eigen vermogen van de geassocieerde onderneming terug positief is.

### **c. Joint ventures**

Joint ventures zijn entiteiten waarover Colruyt Group gezamenlijke zeggenschap heeft en waarbij deze zeggenschap in een contractuele overeenkomst is vastgelegd, waardoor de groep rechten heeft op de

nettoactiva van de overeenkomst, maar geen rechten op de activa van de overeenkomst en geen verplichtingen uit hoofde van de schulden van de overeenkomst. Gezamenlijke zeggenschap veronderstelt dat besluiten over de relevante activiteiten unanieme instemming vereisen van de partijen die de zeggenschap delen.

Deze investeringen worden bij de eerste opname gewaardeerd tegen kostprijs, inclusief transactiekosten. Colruyt Group neemt zijn belang in joint ventures op volgens de vermogensmutatiemethode vanaf de datum waarop voor het eerst gezamenlijke zeggenschap bestaat tot de datum waarop deze eindigt. Indien er, na de toepassing van de vermogensmutatiemethode, een aanwijzing bestaat van een bijzondere waardevermindering, dan berekent Colruyt Group het bedrag van de bijzondere waardevermindering als het verschil tussen de realiseerbare waarde en de boekwaarde van de deelneming in de joint venture. Wanneer het aandeel van Colruyt Group in het verlies, de boekwaarde van het belang in de joint venture overschrijdt, wordt de boekwaarde ervan in de balans van Colruyt Group tot nul herleid en worden verdere verliezen niet meer in rekening gebracht, behalve voor zover Colruyt Group verplichtingen heeft aangegaan namens deze joint venture. Wanneer de joint venture terug winstgevend wordt, wordt het aandeel van de groep in deze resultaten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode van zodra het eigen vermogen van de joint venture terug positief is.

### **d. Geëlimineerde transacties bij de consolidatie**

Intragroepssaldi en -transacties, met inbegrip van niet-gerealiseerde winsten op intragroepstransacties, worden bij de opstelling van de geconsolideerde jaarrekening geëlimineerd.

Niet-gerealiseerde winsten uit transacties met geassocieerde ondernemingen en joint ventures worden geëlimineerd naar rato van het belang van Colruyt Group in de geassocieerde ondernemingen of joint ventures.

Voor niet-gerealiseerde verliezen gelden dezelfde eliminatieregels als voor de niet-gerealiseerde winsten, met dit verschil dat ze enkel worden geëlimineerd voor zover er geen indicatie voor bijzondere waardevermindering bestaat.

## e. Bedrijfscombinaties

De overname van bedrijven ('businesses' onder IFRS 3 'Bedrijfscombinaties') wordt verwerkt volgens de overnamemethode. De vergoeding voor elke bedrijfscombinatie wordt berekend als de som van de reële waarden op de overnamedatum van de door de overnemende partij overgedragen activa, de door de overnemende partij aangegane verplichtingen jegens voormalige eigenaars van de overgenomen partij en de door overnemende partij uitgegeven eigenvermogensinstrumenten in ruil voor zeggenschap.

Aan de overname gerelateerde kosten worden onmiddellijk in winst en verlies opgenomen wanneer ze worden opgelopen, behalve als zij betrekking hebben op de uitgifte van vreemd- of eigenvermogensinstrumenten. In dat geval worden deze kosten respectievelijk in mindering van de vreemdvermogensinstrumenten en in mindering van het eigen vermogen opgenomen.

Waar van toepassing omvat de vergoeding voor de overname elk actief of verplichting als gevolg van een voorwaardelijke vergoedingsovereenkomst, die gewaardeerd wordt aan de reële waarde op overnamedatum. Toekomstige wijzigingen aan deze reële waarden worden retrospectief verwerkt als het gaat om aanpassingen door bijkomende feiten en omstandigheden die op de overnamedatum bestonden. Alle andere wijzigingen aan de reële waarde van de voorwaardelijke vergoeding opgenomen als actief of verplichting worden opgenomen in overeenstemming met de relevante IFRS. Indien een verplichting om een voorwaardelijke vergoeding te betalen, voldoet aan de definitie van een financieel instrument dat wordt geclassificeerd als eigen vermogen, vindt geen latere herwaardering plaats en wordt de afwikkeling verantwoord binnen het eigen vermogen.

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

zou zijn indien de overnemende partij het voorheen aangehouden belang direct had vervreemd.

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

- uitgestelde belastingvorderingen of -verplichtingen en verplichtingen en activa uit hoofde van de personeelsbeloningen worden opgenomen en gewaardeerd in overeenstemming met respectievelijk IAS 12 'Winstbelastingen' en IAS 19 'Personeelsbeloningen';
- verplichtingen of eigenvermogensinstrumenten verbonden aan de vervanging door Colruyt Group van beloningen in de vorm van op aandelen van een overgenomen partij gebaseerde betalingen worden gewaardeerd in overeenstemming met IFRS 2 'Op aandelen gebaseerde betalingen';
- activa (of groepen activa die worden afgestoten) die op moment van overname geclassificeerd worden als aangehouden voor verkoop in overeenstemming met IFRS 5 'Vaste activa aangehouden voor verkoop en beëindigde bedrijfsactiviteiten', worden in overeenstemming met deze standaard gewaardeerd.

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

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

## f. Jaarrekeningen van buitenlandse vennootschappen in vreemde valuta

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

- activa en verplichtingen, met inbegrip van goodwill en bij overnames ontstane reëlewaardecorrecties, tegen de slotkoers van de Europese Centrale Bank op balansdatum;
- opbrengsten, kosten en kasstromen tegen de gemiddelde wisselkoers van het boekjaar (die de wisselkoers op transactiedatum benadert);
- eigen vermogen tegen de historische wisselkoers.

Wisselkoersverschillen, die ontstaan bij de omrekening van de netto-investering in buitenlandse dochterondernemingen, geassocieerde ondernemingen en joint ventures tegen de slotkoers op balansdatum, worden opgenomen in de geconsolideerde niet-gerealiseerde resultaten, meer bepaald onder de post 'Cumulatieve omrekeningsverschillen' in de 'Overige reserves', behalve het deel dat wordt toegerekend aan minderheidsbelangen.

Bij de verkoop van een buitenlandse activiteit (d.i. verkoop van het volledige belang van Colruyt Group in de buitenlandse activiteit, of verkoop met verlies van zeggenschap over een dochteronderneming met een buitenlandse activiteit, of verlies van gezamenlijke zeggenschap over een joint venture met een buitenlandse activiteit, of verlies van invloed van betekenis over een geassocieerde onderneming met een buitenlandse activiteit) worden de cumulatieve omrekeningsverschillen met betrekking tot die specifieke buitenlandse operatie, in resultaat genomen als deel van het geconsolideerde financieel resultaat.

Daarnaast, met betrekking tot de gedeeltelijke verkoop van een dochteronderneming die niet leidt tot het verliezen van zeggenschap over de dochteronderneming door Colruyt Group, wordt het evenredige deel van de gecumuleerde omrekeningsverschillen toegewezen aan minderheidsbelangen en niet in het resultaat geboekt. Voor alle andere gedeeltelijke



desinvesteringen (d.w.z. gedeeltelijke verkoop van geassocieerde ondernemingen of joint ventures die niet resulteren in het verliezen door Colruyt Group van haar invloed van betekenis of gezamenlijke zeggenschap), wordt het evenredige deel van de cumulatieve omrekeningsverschillen overgeboekt naar het geconsolideerd financieel resultaat.

### g. Transacties in vreemde valuta

Transacties in vreemde valuta worden opgenomen in de functionele valuta van de Entiteit tegen de wisselkoersen die van kracht zijn op de datum van de afsluiting van de transacties.

Alle monetaire activa en verplichtingen, gebaseerd op transacties in vreemde valuta, worden op balansdatum omgerekend tegen de op die datum geldende slotkoers.

Winsten en verliezen die voortvloeien uit transacties in vreemde valuta en uit de omrekening van monetaire activa en verplichtingen in vreemde valuta, worden in de winst- en verliesrekening opgenomen.

Niet-monetaire activa en verplichtingen die in vreemde valuta uitgedrukt zijn en op basis van historische kosten worden gewaardeerd, worden omgerekend tegen de wisselkoers per transactiedatum. Niet-monetaire activa en verplichtingen in vreemde valuta die tegen reële waarde worden opgenomen, worden omgerekend tegen de wisselkoersen die golden op de data waarop de reële waarden werden bepaald.

## 1.4. Andere grondslagen voor financiële verslaggeving

### a. Goodwill

Goodwill ontstaat uit een bedrijfscombinatie wordt opgenomen als een actief vanaf het moment dat de zeggenschap is verworven (de overnamedatum). Colruyt Group bepaalt goodwill als het verschil tussen:

- de som van de reële waarde van de overgedragen vergoeding, het opgenomen bedrag van eventuele minderheidsbelangen in de overgenomen partij en indien de bedrijfscombinatie in fasen plaatsvindt, de reële waarde van het voorafgaande belang in de overgenomen partij; en
- het nettobedrag van de identificeerbare verworven activa en aangegane verplichtingen op de overnamedatum.

Indien, na beoordeling, het verschil negatief is, wordt onmiddellijk een winst uit een voordelige koop in de geconsolideerde winst- en verliesrekening opgenomen.

Voor geassocieerde ondernemingen en joint ventures wordt de boekwaarde van goodwill opgenomen in de boekwaarde van de investering.

Goodwill wordt niet afgeschreven, maar wordt jaarlijks getoetst op bijzondere waardeverminderingen of eerder wanneer er aanwijzingen bestaan voor een bijzondere waardevermindering.

### b. Immateriële vaste activa

#### **Onderzoek en ontwikkeling**

Kosten ten gevolge van onderzoeksactiviteiten worden opgenomen in de geconsolideerde winst- en verliesrekening op het moment dat ze gemaakt worden.

Kosten in het kader van ontwikkelingsactiviteiten, waarbij de resultaten worden aangewend voor een plan of ontwerp bestemd voor de productie van nieuwe of wezenlijk verbeterde producten of processen, worden geactiveerd als volgende voorwaarden voldaan zijn:

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

De geactiveerde kosten worden gewaardeerd volgens integrale kostprijs en omvatten aldus materiaalkosten, directe arbeidskosten en het deel van de indirecte kosten dat redelijkerwijs toegerekend kan worden.

De ontwikkelingskosten die niet aan deze voorwaarden voldoen, worden verwerkt in de geconsolideerde winst- en verliesrekening op het moment dat ze gemaakt worden.

De geactiveerde ontwikkelingskosten worden gewaardeerd tegen kostprijs, verminderd met de gecumuleerde afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen.

#### **Overige immateriële vaste activa**

De overige immateriële vaste activa worden gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met de gecumuleerde afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen.

#### **Kosten na eerste opname**

Kosten na eerste opname voor geactiveerde immateriële vaste activa worden slechts geactiveerd indien hierdoor de toekomstige economische voordelen toenemen die zouden voortvloeien uit de aanwending van het specifiek actief waarop ze betrekking hebben. Alle andere kosten worden verwerkt in de geconsolideerde winst- en verliesrekening op moment dat ze gemaakt worden.

#### **Afschrijvingen**

Immateriële vaste activa worden lineair afgeschreven ten laste van de winst- en verliesrekening op basis van de geschatte gebruiksduur en dit voor zover de gebruiksduur niet onbepaald is. Immateriële vaste activa worden pas afgeschreven als ze gebruiksklaar zijn.

Voor immateriële vaste activa die nog niet gebruiksklaar zijn en immateriële vaste activa met onbepaalde gebruiksduur wordt minstens één keer per jaar getoetst of er zich een bijzondere waardevermindering heeft voorgedaan. Voor intern ontwikkelde immateriële vaste activa wordt deze evaluatie minimaal twee keer per jaar uitgevoerd.

Colruyt Group maakt bij de immateriële vaste activa onderscheid tussen software, licenties, vergunningen, handelsfondsen, intern ontwikkelde en andere immateriële vaste activa. Dit onderscheid vertaalt zich in een verschillende gebruiksduur per soort immaterieel vast actief:

- extern aangekochte software, licenties en vergunningen: contractueel vastgelegde periode;
- handelsfondsen verworven bij acquisities van verkooppunten: onbepaalde gebruiksduur;
- intern ontwikkelde immateriële vaste activa: 3, 5, 7 of 10 jaar;
- andere immateriële vaste activa: 3 tot 5 jaar.



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

### **c. Materiële vaste activa**

Materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met gecumuleerde afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. De kostprijs van zelfvervaardigde activa omvat naast de directe materiaalkosten tevens de directe arbeidskosten en het deel van de indirecte vervaardigingsprijs dat redelijkerwijs toegewezen kan worden om het actief op de locatie en in de staat te brengen die noodzakelijk is om op de beoogde wijze te functioneren. De afschrijvingsmethode, restwaarde en de gebruiksduur worden jaarlijks herbekeken en indien nodig aangepast.

Colruyt Group heeft geopteerd om kapitaalsubsidies te presenteren in mindering van de kostprijs van de materiële vaste activa. De subsidies worden erkend als er redelijke zekerheid bestaat dat zij zullen worden ontvangen en dat de groep zal voldoen aan de daaraan verbonden voorwaarden. De subsidies worden over de gebruiksduur van het af te schrijven actief als een opbrengst opgenomen bij wijze van verlaagde afschrijvingskosten.

In bepaalde gevallen bestaan er verplichtingen tot het afbreken en het in oorspronkelijke staat herstellen van materiële vaste activa; deze worden dan ook opgenomen in de kost of aanschaffingswaarde van het materiële vaste actief. Daartegenover wordt een voorziening op de balans erkend.

### **Kosten na eerste opname**

Kosten voor de vervanging van een onderdeel van een materieel vast actief worden geactiveerd op voorwaarde dat de kostprijs van het actief betrouwbaar bepaald kan worden en de kosten zullen resulteren in een toekomstig economisch voordeel.

Kosten die niet aan deze voorwaarden voldoen, worden onmiddellijk opgenomen in de geconsolideerde winst- en verliesrekening.

### **Afschrijvingen**

Materiële vaste activa worden lineair afgeschreven ten laste van de winst- en verliesrekening op basis van de geschatte gebruiksduur van ieder onderdeel. Materiële vaste activa met een onbepaalde

gebruiksduur worden niet afgeschreven.

De geschatte gebruiksduur wordt als volgt bepaald:

- terreinen: onbeperkt;
- gebouwen: 20 tot 30 jaar;
- onroerende inrichting: 10 tot 15 jaar;
- roerende inrichting, machines, uitrusting, meubilair en rollend materieel: 3 tot 20 jaar;
- informaticamateriaal: 3 tot 5 jaar.

### **d. Leaseovereenkomsten**

Leaseovereenkomsten worden geclassificeerd als financiële leases wanneer de overeenkomst vrijwel alle aan de eigendom verbonden risico's en voordelen overdraagt aan de lessee (huurder). Alle andere leaseovereenkomsten worden als operationele leases geclassificeerd.

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

Indien de eigendom redelijk zeker overgaat op het einde van het contract worden de geleasede activa afgeschreven over dezelfde termijn als gelijkaardige activa in eigendom, zo niet worden ze afgeschreven over de duur van de leaseovereenkomst indien deze korter is.

Leasebetalingen worden opgesplitst in rentelasten en aflossingen van de uitstaande verplichting. Gedurende de leaseperiode worden de rentelasten aan elke periode toegerekend op een manier die resulteert in een constante periodieke rentevoet op het resterende saldo van de verplichting voor elke periode. De financieringslasten worden rechtstreeks in resultaat opgenomen. Voorwaardelijke leasebetalingen worden als kost opgenomen in de periode waarin ze worden opgelopen.

Bij een operationele lease worden de leasebetalingen als kosten opgenomen en lineair gespreid over de leaseperiode, tenzij een andere systematische wijze van toerekening meer representatief is voor het tijds patroon van de voordelen die de gebruiker geniet. Voorwaardelijke leasebe-

talingen worden als last opgenomen in de periode waarin ze worden opgelopen.

Wanneer kortingen of voordelen worden ontvangen bij het afsluiten van een operationele leaseovereenkomst, worden deze kortingen of voordelen als integraal deel van de totale leasekosten verwerkt. De totale waarde van de kortingen of voordelen, toegestaan door de leasinggever, wordt in mindering gebracht van de leasekosten en lineair gespreid over de leaseperiode, tenzij een andere systematische wijze van toerekening meer representatief is voor het tijds patroon van de voordelen die de gebruiker geniet.

### **e. Financiële activa**

Colruyt Group deelt zijn financiële activa bij de initiële opname in de volgende categorieën in: beleggingen beschikbaar voor verkoop, leningen en vorderingen, beleggingen gewaardeerd aan reële waarde via de winst- en verliesrekening en beleggingen aangehouden tot einde looptijd.

#### **Beleggingen beschikbaar voor verkoop**

De beleggingen beschikbaar voor verkoop van Colruyt Group zijn deelnemingen gehouden in entiteiten die geen dochteronderneming, geen geassocieerde onderneming of joint venture zijn.

Deze deelnemingen worden initieel opgenomen aan reële waarde met inbegrip van eventuele direct toerekenbare transactiekosten. Deze deelnemingen worden in de balans opgenomen onder de vaste activa in de rubriek 'Beleggingen'. Na initiële opname worden ze gewaardeerd tegen reële waarde, als die betrouwbaar bepaald kan worden. Is dit niet het geval, dan wordt de belegging gewaardeerd tegen historische kostprijs.

Veranderingen in de boekwaarde van deze deelnemingen, die niet het gevolg zijn van bijzondere waardeverminderingen, worden in het eigen vermogen opgenomen. Voor een belegging in aandelen wordt aangenomen dat een significante of langdurige daling van de reële waarde ervan tot onder de kostprijs een objectieve aanwijzing is voor een bijzondere waardevermindering. Deze bijzondere waardevermindering wordt samen met de veranderingen in reële waarde, die reeds in het eigen vermogen werden verwerkt, opgenomen in de winst- en verliesrekening. Geboekte bijzondere waardeverminderingen op eigenvermo-





gensinstrumenten worden niet via de winst- en verliesrekening teruggenomen. Stijgingen van hun reële waarde na een bijzondere waardevermindering worden in het eigen vermogen verwerkt.

Beleggingen in effecten worden opgenomen op transactiedatum.

### Leningen en vorderingen

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

Leningen en vorderingen zijn niet-afgeleide financiële instrumenten met vaste of bepaalde betalingen die niet genoteerd worden op een actieve markt. Dergelijke financiële activa worden opgenomen op transactiedatum aan reële waarde met inbegrip van eventuele transactiekosten. Nadien worden deze activa gewaardeerd aan geamortiseerde kostprijs door middel van de effectieve rentemethode, na aftrek van bijzondere waardeverminderingen. Indien er objectieve aanwijzingen zijn dat er een bijzondere waardevermindering is opgetreden op leningen en vorderingen, wordt het bedrag van de waardevermindering bepaald als het verschil tussen de boekwaarde van het actief en de contante waarde van de geschatte toekomstige kasstromen (uitgezonderd toekomstige kredietverliezen die nog niet zijn geleden), verdisconteerd aan de oorspronkelijke effectieve rentevoet van het financieel actief.

De effectieve rentemethode is een methode voor het berekenen van de geamortiseerde kostprijs van een schuldinstrument en voor het toerekenen van rentebaten aan de desbetreffende periode. De effectieve rentevoet is de rentevoet die de verwachte stroom van toekomstige geldontvangsten (met inbegrip van betaalde of ontvangen provisies en vergoedingen die integraal deel uitmaken van de effectieve rentevoet alsook transactiekosten en alle overige premies en kortingen) tijdens de verwachte looptijd van het schuldinstrument of, indien relevant, een kortere periode, exact verdisconteert tot de netto boekwaarde bij initiële opname.

Geldmiddelen omvatten kas- en banksaldi. Deze worden op transactiedatum erkend. Kasequivalenten omvatten hoofdzakelijk termijnrekeningen die vrijwel onmiddellijk opvraagbaar zijn en die geen materieel risico op waardevermindering in zich

dragen. Opgenomen kaskredieten worden als kortlopende verplichtingen gepresenteerd en worden voor het opstellen van de kasstroomtabel in mindering gebracht van de geldmiddelen en kasequivalenten.

### Beleggingen gewaardeerd aan reële waarde via de winst- en verliesrekening

Deze beleggingen omvatten effecten die worden aangehouden voor handelsdoeleinden. Ze worden opgenomen als vlottende activa op transactiedatum en initieel gewaardeerd tegen reële waarde. Daarna worden ze gewaardeerd tegen reële waarde waarbij de daaruit voortvloeiende winsten of verliezen worden opgenomen in de winst- en verliesrekening. Direct toerekenbare transactiekosten worden opgenomen in de geconsolideerde winst- en verliesrekening wanneer zij worden gemaakt.

### Beleggingen aangehouden tot einde looptijd

Beleggingen aangehouden tot einde looptijd zijn niet-afgeleide financiële activa met vaste of vooraf bepaalde betalingen en een vaste looptijd. Colruyt Group heeft de intentie en de mogelijkheid om de activa aan te houden tot einde looptijd. Deze activa worden gewaardeerd aan geamortiseerde kostprijs door middel van de effectieve rentemethode, na aftrek van bijzondere waardeverminderingen. Ze worden gepresenteerd als vlottende activa met uitzondering van beleggingen met een looptijd van meer dan 12 maanden na balansdatum.

### f. Activa aangehouden voor verkoop en beëindigde bedrijfsactiviteiten

Een actief, of een groep activa (activa en gerelateerde verplichtingen) die wordt afgestoten, wordt 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 activa) die wordt afgestoten, beschikbaar is voor onmiddellijke verkoop in zijn huidige staat. Er kan pas sprake zijn van een zeer waarschijnlijke verkoop als de Entiteit zich heeft verbonden tot een plan voor de verkoop van het actief (of groep activa die wordt afgestoten) en als een operationeel plan om een

koper te vinden en het plan om de verkoop te voltooien, opgestart is. Bovendien moet de verkoop van het actief (of van de groep activa die wordt afgestoten) actief gepromoot worden tegen een redelijke prijs in verhouding tot zijn huidige reële waarde en dient de verkoopovereenkomst naar verwachting afgesloten te worden binnen het jaar na de datum van de classificatie.

Bij classificatie als 'aangehouden voor verkoop' worden activa of groepen van activa die worden afgestoten gewaardeerd tegen de laagste van de boekwaarde en de reële waarde minus verkoopkosten met, indien nodig, een bijzondere waardevermindering die in de winst- en verliesrekening wordt verwerkt. Een bijzonder waardeverminderingverlies op een groep af te stoten activa en verplichtingen wordt in eerste instantie toegerekend aan goodwill en vervolgens naar rato aan de resterende activa en verplichtingen. Een dergelijk bijzonder waardeverminderingverlies wordt echter niet toegerekend aan voorraden, financiële activa of uitgestelde belastingvorderingen die onverminderd in overeenstemming met de overige grondslagen van de groep gewaardeerd worden. Zodra immateriële en materiële vaste activa geclassificeerd worden als aangehouden voor verkoop worden ze niet langer afgeschreven. Vergelijkende balansinformatie voor voorgaande perioden wordt niet herwerkt om de nieuwe classificatie in de geconsolideerde balans te weerspiegelen.

Een beëindigde bedrijfsactiviteit is een component van een entiteit die, ofwel is afgestoten ofwel is geclassificeerd als aangehouden voor verkoop, een afzonderlijke belangrijke bedrijfsactiviteit of geografisch bedrijfsgebied vertegenwoordigt en zowel operationeel als voor de financiële verslaggeving kan worden onderscheiden van de rest van de entiteit. De winst of het verlies na belastingen, dat uit de beëindigde bedrijfsactiviteit voortvloeit, wordt afzonderlijk gerapporteerd in de winst- en verliesrekening. Wanneer een activiteit wordt aangemerkt als een beëindigde bedrijfsactiviteit, worden de vergelijkende cijfers in de geconsolideerde winst- en verliesrekening en het geconsolideerde overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten herzien alsof de activiteit vanaf het begin van de vergelijkende periode zou zijn beëindigd.

### g. Bijzondere waardeverminderingen

De boekwaarde van alle activa, met uitzondering van de uitgestelde belastingvorderingen en de voorraden, wordt minstens één keer per jaar geëvalueerd en onderzocht op eventuele indicaties voor bijzondere waardeverminderingen. Indien zulke indicaties bestaan, wordt voor elk betrokken actief een schatting van de realiseerbare waarde gemaakt.

Goodwill, immateriële vaste activa met onbepaalde gebruiksduur en immateriële vaste activa die nog niet bruikbaar zijn worden minstens jaarlijks getoetst op bijzondere waardeverminderingen (ongeacht of er aanwijzingen bestaan voor bijzondere waardevermindering). Voor de intern ontwikkelde immateriële vaste activa wordt deze evaluatie minimaal twee keer per jaar uitgevoerd. De realiseerbare waarde is de hoogste waarde van de reële waarde minus de verkoopkosten en de bedrijfswaarde. De bedrijfswaarde is de contante waarde van de geschatte toekomstige kasstromen gebruik makend van een discontovoet vóór belasting die een afspiegeling is van zowel de actuele markttransacties van de 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 kasstroomgenereren-

de eenheden worden eerst in mindering gebracht van de eventueel toegerekende goodwill en vervolgens, naar rato van de boekwaarde, in mindering gebracht van de andere activa van de (groepen van) kasstroomgenererende eenheden.

Een opgenomen bijzondere waardevermindering kan worden teruggenomen indien ze niet langer bestaat. De terugname is evenwel beperkt voor zover de boekwaarde van het actief niet hoger is dan de boekwaarde, na aftrek van de afschrijvingen, die zou zijn bepaald indien geen bijzondere waardevermindering was opgenomen. Met betrekking tot goodwill worden geen bijzondere waardeverminderingen teruggenomen.

### h. Voorraden

Voorraden worden opgenomen tegen kostprijs of opbrengstwaarde indien deze lager is. De opbrengstwaarde is de geschatte verkoopprijs in het kader van de normale bedrijfsvoering, verminderd met de geschatte kosten van voltooiing en verkoopkosten.

De kostprijs van de voorraden is gebaseerd op het 'eerst in, eerst uit'-beginsel (FIFO) en omvat alle directe en indirecte kosten die nodig zijn om de goederen tot hun staat op balansdatum te brengen, verminderd met van leveranciers ontvangen kortingen en vergoedingen.

Kortingen en tussenkomsten welke Colruyt Group ontvangt van leveranciers, hoofdzakelijk voor promoties in de winkels, gezamenlijke publiciteit, introductie van nieuwe producten en volumeacties, zitten verval 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 verkooppniveaus.

### i. Onderhanden projecten in opdracht van derden

Onderhanden projecten in opdracht van derden worden gewaardeerd tegen kostprijs plus tot dan toe opgenomen winst, verminderd met een voorziening voor voorzienbare verliezen en verminderd met gefactureerde bedragen naar rato van de voortgang van het project. Indien de uitkomst van een contract niet betrouwbaar kan worden bepaald, worden contractuele opbrengsten slechts verwerkt voor zover het waarschijnlijk is dat de gemaakte contractkosten terugverdiend zullen worden. De kostprijs omvat naast alle uitgaven die rechtstreeks verband houden met specifieke projecten ook een toerekening van de gemaakte vaste en variabele indirecte kosten in verband met de contractactiviteiten van Colruyt Group en dit op basis van een normale productiecapaciteit.

### j. Eigen vermogen

#### **Kapitaal en overgedragen resultaten**

Door de Raad van Bestuur voorgestelde dividenden worden pas als verplichting opgenomen na beslissing van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Tot deze formele goedkeuring zitten de voorgestelde dividenden vervat in het geconsolideerde eigen vermogen van Colruyt Group. Transactiekosten van kapitaaltransacties worden in mindering van het eigen vermogen opgenomen, na aftrek van eventuele fiscale effecten.

#### **Eigen aandelen**

Aandelen van Colruyt Group aangekocht door de Entiteit of ondernemingen behorende tot Colruyt Group, worden tegen kostprijs in mindering van het eigen vermogen opgenomen, met inbegrip van rechtstreeks toerekenbare transactiekosten, na aftrek van eventuele fiscale effecten. Bij annulatie of verkoop van eigen aandelen wordt het transactieresultaat rechtstreeks opgenomen in het eigen vermogen (overgedragen resultaten).

#### **Herwaarderingsreserves van de vergoedingen na uitdiensttreding op lange termijn**

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

*Belgische vennootschappen:*

- stelsel van werkloosheid met bedrijfs-toeslag;



- anciënniteitspremies;
- toegezegde-bijdrageregelingen met wettelijk gegarandeerd minimumrendement.

*Andere vennootschappen:*

- wettelijk vastgelegde vergoedingen.

De herwaarderingsreserves omvatten het effect van de ervaringsaanpassingen alsook de wijzigingen in actuariële parameters.

### Cumulatieve omrekeningsverschillen

De cumulatieve omrekeningsverschillen vertegenwoordigen de cumulatieve valutaomrekeningsverschillen met betrekking tot dochterondernemingen, deelnemingen in geassocieerde ondernemingen en joint ventures die een andere functionele valuta hebben dan de euro.

### Kasstroomafdekkingsreserves

Deze reserve bevat het effectieve deel van de cumulatieve nettowijziging in de reële waarde van de kasstroomafdekkingsinstrumenten met betrekking tot afgedekte transacties.

### Reëlewaarderreserves voor financiële activa beschikbaar voor verkoop

Deze reserve bevat wijzigingen aan de niet-gerealiseerde reële waarde van financiële activa die als beschikbaar voor verkoop werden geïdentificeerd.

### Minderheidsbelangen

Minderheidsbelangen in dochterondernemingen waarin de groep niet de volle 100% bezit, worden afzonderlijk voorgesteld van het eigen vermogen van Colruyt Group. Het minderheidsbelang kan initieel gewaardeerd worden aan de reële waarde of overeenkomstig het aandeel in de reële waarde van de overgenomen identificeerbare netto-activa. De keuze voor de waardering van de minderheidsbelangen wordt geval per geval gemaakt. Na de overname worden de minderheidsbelangen gewaardeerd als het initiële bedrag van de minderheidsbelangen plus het aandeel van deze minderheidsbelangen in de toekomstige wijzigingen in eigen vermogen. Het totaalresultaat wordt aan de minderheidsbelangen toegewezen, zelfs als dit een negatief saldo tot gevolg kan hebben.

### k. Voorzieningen

Een voorziening wordt slechts in de geconsolideerde balans opgenomen indien er een in rechte afdwingbare of feitelijke

verplichting rust op Colruyt Group als gevolg van een gebeurtenis uit het verleden en indien voor de afwikkeling van die verplichting waarschijnlijk een toekomstige uitstroom van middelen vereist is, die betrouwbaar geschat kan worden. Het bedrag van de voorziening is gebaseerd op de beste schatting van de uitgaven die vereist zijn om de op balansdatum bestaande verplichtingen volledig af te wikkelen.

Indien de invloed door verdiscontering van de toekomstige benodigde kasuitgaven materieel is, worden de voorzieningen jaarlijks geactualiseerd aan de hand van op balansdatum algemeen gehanteerde discontovoeten, die de tijdswaarde van geld uitdrukken.

Herstructureringsvoorzieningen worden opgenomen wanneer Colruyt Group een gedetailleerd en geformaliseerd herstructureringsplan heeft goedgekeurd en de herstructurering ofwel werd aangevat ofwel publiekelijk werd aangekondigd voor balansdatum. Deze voorzieningen omvatten enkel uitgaven die een rechtstreeks gevolg zijn van de herstructurering en geen verband houden met het voortzetten van de activiteiten van de entiteit.

Milieuvoorzieningen worden aangelegd in overeenstemming met enerzijds de wettelijke verplichtingen en anderzijds het door Colruyt Group opgestelde milieubeleid.

Met betrekking tot verlieslatende contracten wordt in de geconsolideerde balans een voorziening opgenomen voor het verschil tussen de onvermijdbare kosten om aan de verplichtingen van de overeenkomst te voldoen en de uit hoofde van de overeenkomst te verwachten opbrengsten. Voordat een voorziening wordt aangelegd, verwerkt Colruyt Group eerst een eventueel bijzonder waardeverminderverslies op de activa die gerelateerd zijn aan het contract.

## l. Personeelsbeloningen

### Vergoedingen na uitdiensttreding

Er zijn verschillende vergoedingen na uitdiensttreding binnen Colruyt Group:

- **Toegezegde-bijdrageregelingen met wettelijk gegarandeerd minimumrendement**

Werkgevers zijn in België verplicht om een minimumrendement te garanderen voor toegezegde-bijdrageregelingen over de duur van de loopbaan. Om die reden voldoen deze plannen aan de definitie

van een toegezegd-pensioenregeling.

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

De mogelijkheid tot vervroegde uitdiensttreding, zoals die binnen Colruyt Group geldt voor personeelsleden van de Belgische ondernemingen, is gebaseerd op het in België geldende 'stelsel van werkloosheid met bedrijfs-toeslag'. Het regime van werkloosheid met bedrijfs-toeslag en de voorwaarden in verband met de vereiste leeftijd en anciënniteit om werkloosheid met bedrijfs-toeslag 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 bedrijfs-toeslag (B.S. 8 juni 2007). Daarnaast gelden nog andere door de Nationale Arbeidsraad afgesloten cao's of binnen Colruyt Group specifiek voor bepaalde ondernemingen of sectoren aangegane cao's, maar allen bieden ze voordelen die gelijkaardig zijn met cao nr. 17.

Deze vergoedingen zijn verschuldigd als gevolg van de beslissing van een vennootschap om het dienstverband van een werknemer te beëindigen vóór de normale pensioendatum. Aangezien bij de werknemers, bij de aanwerving of tijdens de dienstperiode een redelijke verwachting werd gecreëerd dat zij vóór de wettelijke pensioenleeftijd zullen kunnen instappen in het stelsel van werkloosheid met bedrijfs-toeslag, worden deze vergoedingen verwerkt als vergoedingen na uitdiensttreding (toegezegd-pensioenregeling).

- **Overige**

Andere vergoedingen te betalen bij uitdiensttreding omvatten onder andere afscheidspremies n.a.v. de pensionering of n.a.v. de toepassing van het 'stelsel van werkloosheid met bedrijfs-toeslag' (Belgische vennootschappen) en wettelijk vastgelegde vergoedingen (Franse vennootschappen). Deze vergoedingen worden eveneens als toegezegd-pensioenregelingen verwerkt.

De verplichtingen uit hoofde van deze stelsels en de hiermee gerelateerde kosten, worden bepaald op basis van de 'projected unit credit' methode met behulp van actuariële berekeningen welke op het einde van elk boekjaar worden uitgevoerd. Een volledige actuariële waardering op basis



van bijgewerkte personeelsgegevens wordt ten minste om de drie jaar uitgevoerd. In de jaren waar geen volledige actuariële waardering is vereist, worden door de actuaaris prognoses gebruikt op basis van het voorgaande jaar met bijgewerkte veronderstellingen (discontovoet, loonsverhoging en verloop). Deze verplichtingen, opgenomen in de geconsolideerde balans, worden berekend als zijnde de contante waarde van de geschatte toekomstige uitgaande kasstromen, berekend op basis van een disconteringsvoet op balansdatum die overeenkomt met het marktrendement van hoogwaardige ondernemingsobligaties met een resterende looptijd die de termijn van deze verplichtingen benadert, vermindert met de reële waarde van de betreffende fondsbeleggingen. De verplichtingen voor het stelsel van werkloosheid met bedrijfstoeslag worden aangelegd voor de populatie van werknemers waarvan met voldoende zekerheid kan gesteld worden dat ze gebruik zullen maken van het regime van werkloosheid met bedrijfstoeslag. De verplichtingen voor de toegezegde-bijdrageregelingen met wettelijk minimumrendement worden aangelegd voor alle werknemers van Colruyt Group.

De kosten met betrekking tot de bovenstaande stelsels bestaan uit volgende componenten:

- de aan het dienstjaar toegerekende pensioenkost, die de toename omvat in de contante waarde van de verplichting als gevolg van het leveren van diensten door werknemers tijdens het voorbije boekjaar;
- de pensioenkost van verstreken diensttijd, die de wijziging omvat in de contante waarde van de verplichting met betrekking tot pensioenrechten voor geleverde prestaties van werknemers in voorgaande perioden, als gevolg van een wijziging of een inperking van het bestaande pensioenplan;
- de eventuele winst of het eventuele verlies bij afwikkeling van de pensioenverplichting;
- de nettorente op de nettoverplichting, die het gevolg is van het verstrijken van de tijd;
- de actuariële winsten en verliezen, die het effect omvatten van de verschillen tussen vorige actuariële parameters en de werkelijkheid en de wijzigingen in actuariële parameters.

De eerste drie bestanddelen worden in de winst- en verliesrekening verwerkt onder

'Personeelsbeloningen'. De nettorente op de nettoverplichting wordt opgenomen in de winst- en verliesrekening onder 'Netto financieel resultaat'. Actuariële winsten en verliezen worden opgenomen in de niet-gerealiseerde resultaten.

### Winstdeelneming

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

### Kortingen op kapitaalverhoging

Overeenkomstig artikel 609 van het Wetboek van Vennootschappen biedt Colruyt Group een korting aan op de jaarlijkse kapitaalverhoging die voor zijn personeel is gereserveerd. Deze korting wordt als een personeelskost opgenomen ten laste van de periode waarin de kapitaalverhoging wordt doorgevoerd.

### m. Financiële verplichtingen

De financiële verplichtingen van Colruyt Group gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs omvatten de rentedragende verplichtingen, handelsschulden en overige verplichtingen. De financiële verplichtingen worden initieel gewaardeerd tegen de reële waarde, na aftrek van de transactiekosten. Ze worden na initiële opname gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode, met interestkosten opgenomen volgens de effectieve rente.

De effectieve rentemethode is een methode voor het berekenen van de geamortiseerde kostprijs van een financiële verplichting en voor het toerekenen van interestkosten aan de desbetreffende periode. De effectieve rentevoet is de rentevoet die de verwachte stroom van toekomstige geldbetalingen tijdens de verwachte looptijd van de financiële schuld of, indien relevant, een kortere periode, exact verdisconteert tot de netto boekwaarde bij initiële opname.

## n. Opbrengsten

### Opbrengsten uit verkoop van goederen

De opbrengsten uit verkoop van goederen worden in de geconsolideerde winst- en verliesrekening opgenomen op het ogenblik dat de wezenlijke risico's en voordelen van eigendom van de goederen zijn overgedragen, dat Colruyt Group over de verkochte goederen niet de feitelijke zeggenschap of betrokkenheid behoudt die gewoonlijk toekomt aan de eigenaar, dat het bedrag van de opbrengst betrouwbaar kan worden bepaald, dat het waarschijnlijk is dat de economische voordelen met betrekking tot de transactie naar Colruyt Group zullen vloeien en dat de reeds gemaakte of nog te maken kosten met betrekking tot de transactie op een betrouwbare wijze gewaardeerd kunnen worden. Opbrengsten worden gewaardeerd tegen de reële waarde van de vergoeding die is ontvangen of waarop recht is verkregen exclusief reducties en kortingen. Kortingsbonnen uitgegeven door leveranciers, en gebruikt door klanten, worden als een handelsvordering ten opzichte van de leverancier beschouwd en als dusdanig via de geconsolideerde balans verwerkt.

Voor bepaalde producten of diensten, zoals telefoonkaarten en pretparktickets, handelt Colruyt Group als tussenpersoon. Bijgevolg worden dan enkel de commissie-inkomsten in de omzet opgenomen.

Colruyt Group hanteert getrouwheidsprogramma's waarbij de klanten kortingen krijgen op hun toekomstige aankopen. Een deel van de reële waarde van de kortingen wordt uitgesteld en opgenomen als opbrengst wanneer de korting te gelde wordt gemaakt.

De verkoop van producten in het segment 'Detailhandel (Retail)' wordt erkend bij afrekening aan de kassa en op het moment van de levering van producten aan klanten die via internet of telefoon besteld hebben.

De opbrengst van de verkoop van geschenkaarten en -cheques wordt opgenomen wanneer de geschenkaart of -cheque gebruikt wordt door de klant.

Opbrengsten van de verkoop van goederen in het segment 'Groothandel en Foodservice', worden opgenomen op het moment van de levering aan, of van afhaling door, de 'Groothandel en Foodservice' klant.



### Opbrengsten uit verlening van diensten

Opbrengsten uit verleende diensten worden in de geconsolideerde winst- en verliesrekening opgenomen naar rato van het stadium van voltooiing op balansdatum. Dit stadium wordt bepaald aan de hand van beoordelingen van de reeds uitgevoerde werkzaamheden.

### Huuropbrengsten

Huuropbrengsten worden op lineaire basis, gespreid over de huurperiode, opgenomen in de overige bedrijfsopbrengsten.

### Opbrengsten uit groenestroomcertificaten

Colruyt Group verkrijgt groenestroomcertificaten van de gewestelijke overheden voor de productie van elektriciteit. De opbrengsten die uit deze certificaten voortvloeien, worden in de geconsolideerde winst- en verliesrekening opgenomen in de rubriek 'Overige bedrijfsopbrengsten'.

Voor de leveranciersactiviteiten dient Colruyt Group periodiek certificaten in te leveren om te voldoen aan de quota's opgelegd door de gewestelijke overheden. Hiervoor worden zowel certificaten uit de productieactiviteit gebruikt als certificaten aangekocht op de markt.

Op de geconsolideerde balans worden de certificaten die nog niet zijn aangewend op balansdatum opgenomen onder de 'Vorraden'. Aangekochte certificaten worden gewaardeerd aan de aankoopprijs, certificaten toegekend naar aanleiding van de productieactiviteit worden gewaardeerd aan de minimumprijs gegarandeerd door de gewestelijke overheden. De beweging van certificaten in voorraad wordt in de geconsolideerde winst- en verliesrekening opgenomen in de rubriek 'Diensten en diverse goederen'.

### Dividendopbrengsten en rentebaten

Dividenden worden opgenomen in de geconsolideerde winst- en verliesrekening op het moment van toekenning. Rentebaten worden opgenomen op basis van de effectieve rentemethode.

### o. Kosten

#### Leverancierstussenkomsten

Leverancierstussenkomsten worden in mindering van de kosten opgenomen. Indien deze tussenkomsten specifiek ontvangen zijn ter vergoeding van welbepaalde gemaakte publicitaire kosten, dan

worden zij in mindering gebracht van deze specifieke kosten. In alle andere gevallen worden zij in mindering van de aankopen opgenomen.

### Huurbetalingen

Betalingen gedaan voor operationele leaseovereenkomsten worden lineair over de duur van de overeenkomst ten laste van de geconsolideerde winst- en verliesrekening genomen.

### Financieringslasten

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

### p. Winstbelastingen

De winstbelastingen van het boekjaar betreffen de verschuldigde belastingen als ook de uitgestelde belastingen en worden gerapporteerd in overeenstemming met IAS 12, 'Winstbelastingen'. De belasting wordt geboekt in de winst- en verliesrekening, behalve voor zover ze betrekking heeft op posten die buiten de winst- en verliesrekening worden verwerkt of voor zover ze betrekking heeft op een bedrijfscombinatie.

De over het boekjaar verschuldigde en rekenbare belasting is de naar verwachting te betalen belasting over de belastbare winst van het boekjaar, berekend aan de belastingtarieven en op basis van de belastingwetgeving waarvan het wetgevingsproces materieel is afgesloten tegen het einde van de verslagperiode, evenals elke herziening van belastingen die verschuldigd (of terugbetaalbaar) is voor de voorgaande jaren. De belastingen worden berekend in overeenstemming met de belastingwetgeving die van toepassing is in elk land waar Colruyt Group actief is.

Uitgestelde belastingen worden berekend aan de hand van de 'balansmethode', op tijdelijke verschillen die voorkomen tussen enerzijds de fiscale waarde van de activa en verplichtingen en anderzijds hun boekwaarde in de geconsolideerde balans. Er wordt echter geen rekening gehouden met volgende verschillen: de eerste opname

van goodwill, initiële waarderingsverschillen van activa en verplichtingen die geen bedrijfscombinatie betreffen en die geen invloed hebben op de winst vóór belastingen of de fiscale winst, en verschillen met betrekking tot investeringen in dochterondernemingen, geassocieerde deelnemingen en joint ventures voor zover de groep in staat is het tijdstip van afloop van deze tijdelijke verschillen te bepalen en het waarschijnlijk is dat ze niet zullen worden afgewikkeld in de voorzienbare toekomst.

De uitgestelde belastingen worden gewaardeerd op basis van de belastingtarieven (en de belastingwetgeving) waarvan het wetgevingsproces materieel is afgesloten tegen het einde van de verslagperiode. Een uitgestelde belastingvordering wordt enkel opgenomen in de geconsolideerde balans indien het voldoende zeker is dat de verrekenbare tijdelijke verschillen, de ongebruikte belastingfaciliteiten en de niet-gecompenseerde fiscale verliezen in de afzienbare toekomst met fiscale winsten kunnen worden verrekend. Uitgestelde belastingvorderingen worden niet langer opgenomen indien het niet langer waarschijnlijk is dat de belastingbesparing zal kunnen worden gerealiseerd.

Additionele winstbelastingen naar aanleiding van dividenduitkeringen of meerwaarden op aandelen in dochterondernemingen worden slechts opgenomen op het moment van, respectievelijk, de beslissing tot uitkering van het desbetreffende dividend en de beslissing tot realisatie van de desbetreffende meerwaarde.

### q. Transfer pricing

De prijzen voor transacties tussen dochterondernemingen, geassocieerde ondernemingen en joint ventures en bijgevolg ook tussen segmenten worden op een zakelijke, objectieve grondslag bepaald.

### r. Gebeurtenissen na balansdatum

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



## 2. SEGMENT- INFORMATIE

Colruyt Group rapporteert zijn operationele segmenten naar aard van de activiteiten. Naast de operationele bedrijfssegmenten verschaft Colruyt Group ook de geografische informatie voor de regio's waarin het actief is.

### 2.1. Operationele bedrijfssegmenten

Colruyt Group heeft zijn bedrijfsactiviteiten ingedeeld in drie operationele bedrijfssegmenten.

Bij de bepaling van de operationele segmenten werd er rekening gehouden met de operationele kenmerken van iedere activiteit. Hierbij werden twee belangrijke bedrijfssegmenten geïdentificeerd zijnde 'Detailhandel (Retail)' en 'Groothandel en Foodservice'. Het onderscheid tussen beide operationele segmenten werd vooral bepaald door de vastgestelde verschillen inzake markten en bedrijfsmodellen. De andere identificeerbare segmenten voldoen niet aan de kwantitatieve drempels, zoals vooropgesteld in IFRS 8 'Operationele segmenten', en werden bijgevolg samen gerapporteerd in het operationele segment 'Overige activiteiten'. De groepsondersteunende activiteiten bundelen verschillende afdelingen en leveren diensten aan de verschillende enseignes binnen Colruyt Group. Deze activiteiten zijn onder meer marketing en communicatie, informatica, personeelszaken en selectie, financiën en andere centrale diensten. De kosten van groepsondersteunende activiteiten en het resultaat van hun interne doorrekening worden, waar mogelijk, toegewezen aan gerapporteerde segmenten.

#### **Detailhandel (Retail):**

Winkels in eigen beheer met rechtstreekse verkoop aan retailklanten en grootverbruikers. De tankstations in Frankrijk worden tevens in dit segment gepresenteerd omdat deze onlosmakelijk verbonden zijn aan, en dus integraal verbonden met, de winkels in Frankrijk.

#### **Groothandel en Foodservice:**

Levering aan groothandel, professionele afnemers en aangesloten zelfstandige ondernemers.

#### **Overige activiteiten:**

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

De resultaten van een operationeel segment omvatten posten die rechtstreeks of redelijkerwijs aan het segment kunnen worden toegewezen.

De omzet van elk operationeel bedrijfssegment, omvat omzet uit de verkoop aan externe klanten en omzet uit transacties met andere operationele segmenten, zoals toegelicht in 3.1. *Omzet per kasstroomgenererende eenheid.*

De resultaten van de operationele segmenten worden geëvalueerd op basis van het bedrijfsresultaat (EBIT).

Het financiële resultaat en de winstbelastingen worden op het niveau van Colruyt Group beheerd en worden als een niet-toewijsbaar element gerapporteerd.

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

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

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



	Detailhandel (Retail) 2017/18	Groothandel en Foodservice 2017/18	Overige activiteiten 2017/18	Operationele segmenten 2017/18
(in miljoen EUR)				
<b>Omzet – extern</b>	7.460,1	926,6	643,9	9.030,6
<b>Omzet – intern</b>	91,0	5,9	45,9	142,8
<b>Bedrijfsresultaat (EBIT)</b>	448,3	29,6	12,1	490,0
Aandeel in het resultaat van deelnemingen opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode	2,1	-	19,9 <sup>(1)</sup>	22,0
<b>Verwervingen van materiële en immateriële vaste activa</b>	290,7	13,2	17,0	320,9
Afschrijvingen	182,1	14,3	9,1	205,5
Bijzondere waardeverminderingen op vaste activa	4,9	1,1	1,6	7,6

	Operationele segmenten 2017/18	Niet- toegewezen 2017/18	Eliminaties tussen operationele segmenten 2017/18	Geconso- lideerd 2017/18
(in miljoen EUR)				
<b>Omzet – extern</b>	9.030,6	-	-	9.030,6
<b>Omzet – intern</b>	142,8	-	(142,8)	-
<b>Bedrijfsresultaat (EBIT)</b>	490,0	(1,7)	-	488,3
Aandeel in het resultaat van deelnemingen opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode	22,0	7,4	-	29,4
Netto financieel resultaat				1,4
Winstbelastingen				(144,7)
<b>Winst van het boekjaar</b>				374,4
<b>Verwervingen van materiële en immateriële vaste activa</b>	320,9	70,7	-	391,6
Afschrijvingen	205,5	32,5	-	238,0
Bijzondere waardeverminderingen op vaste activa	7,6	0,2	-	7,8

(1) In 2017/18 werden hogere éénmalige resultaten gerealiseerd op de participatie in Parkwind groep (EUR 17 miljoen versus EUR 7 miljoen in 2016/17).

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

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

(1) 2016/17 EBIT bevat het resultaat gerealiseerd op de verkoop van de Franse foodservice business Pro à Pro (EUR 23,4 miljoen).

(2) Vorig boekjaar inclusief dertien maanden resultaten van de Franse foodservice business Pro à Pro.



## 2.2. Geografische informatie

Omdat de klanten in zeer grote mate vanuit hun eigen regio worden bediend, is de geografische informatie gebaseerd op de locatie van de Entiteit en haar dochterondernemingen. De geografische informatie is de bijdrage in Colruyt Group van de landen waarin de entiteiten gevestigd zijn en omvat alle entiteiten van Colruyt Group die actief zijn in zowel de operationele segmenten als de groepsondersteunende activiteiten.

### België:

Vestiging van de Entiteit en een groot deel van haar dochterondernemingen; deze zijn actief in alle operationele segmenten en in de groepsondersteunende activiteiten.

### Frankrijk:

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

### Overige:

De overige entiteiten vinden we terug in Nederland, Groothertogdom Luxemburg, Hongkong en India. Herverzekeringsmaatschappij Locré S.A. (Groothertogdom Luxemburg), de winkelactiviteit in Groothertogdom Luxemburg en de interne informaticaleverancier Colruyt IT Consultancy India Private Limited (India) zijn de belangrijkste activiteiten binnen deze geografische informatie.

### Geografische informatie

	België		Frankrijk		Overige		Totaal	
	2017/18	2016/17	2017/18	2016/17	2017/18	2016/17	2017/18	2016/17
(in miljoen EUR)								
Omzet	8.410,6	8.167,2	572,0	1.284,7	48,0	41,6	9.030,6	9.493,5
Verwervingen van materiële en immateriële vaste activa	352,8	354,0	31,9	28,6	6,9	3,9	391,6	386,5

## 3. OMZET EN BRUTOWINST

	2017/18	2016/17
(in miljoen EUR)		
Omzet	9.030,6	9.493,5
Kostprijs verkopen	(6.681,1)	(7.079,0)
Brutowinst	2.349,5	2.414,5
<b>In % van de omzet</b>	<b>26,0%</b>	<b>25,4%</b>

### 3.1. Omzet per kasstroomgenererende eenheid

	2017/18	2016/17
(in miljoen EUR)		
Detailhandel Food <sup>(1)</sup>	7.204,7	6.986,7
Colruyt België en Luxemburg <sup>(2)</sup>	5.828,2	5.712,3
OKay, Bio-Planet en Cru <sup>(3)</sup>	908,1	845,7
Colruyt Frankrijk en DATS 24 Frankrijk	468,4	428,7
Detailhandel Non-food <sup>(1)</sup>	255,4	246,4
Dreamland België en Frankrijk en Dreambaby	255,4	246,4
Transacties met andere operationele segmenten	91,0	85,9
<b>Detailhandel (Retail)</b>	<b>7.551,1</b>	<b>7.319,0</b>
Groothandel	782,0	771,5
Foodservice <sup>(4)</sup>	144,6	897,9
Transacties met andere operationele segmenten	5,9	18,6
<b>Groothandel en Foodservice</b>	<b>932,5</b>	<b>1.688,0</b>
DATS 24 België	637,8	585,7
Printing and document management solutions	6,1	5,3
Transacties met andere operationele segmenten	45,9	47,2
<b>Overige activiteiten</b>	<b>689,8</b>	<b>638,2</b>
<b>Totaal operationele segmenten</b>	<b>9.173,4</b>	<b>9.645,2</b>
Eliminaties tussen operationele segmenten	(142,8)	(151,7)
<b>Geconsolideerd</b>	<b>9.030,6</b>	<b>9.493,5</b>

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

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

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

(4) Inclusief dertien maanden omzet van de Franse foodservice business Pro à Pro voor het boekjaar 2016/17.

### 4. OVERIGE BEDRIJFSOPBRENGSTEN EN -KOSTEN

	2017/18	2016/17
(in miljoen EUR)		
Huur en huurgerelateerde opbrengsten	13,6	11,7
Gerealiseerde meerwaarden op de verkoop van vaste activa	6,3	5,4
Gerealiseerde meerwaarden op de verkoop van dochterondernemingen	-	23,4
Ontvangen vergoedingen	69,4	53,1
Overige	22,2	17,6
<b>Totaal overige bedrijfsopbrengsten</b>	<b>111,5</b>	<b>111,2</b>

De 'gerealiseerde meerwaarden op de verkoop van dochterondernemingen' in vorige verslagperiode was de meerwaarde op de verkoop van de Franse foodservice Pro à Pro (zie ook toelichting 16.2 Verkoop van dochterondernemingen).

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

	2017/18	2016/17
(in miljoen EUR)		
Bedrijfsbelastingen	11,0	13,9
Onroerende voorheffing	12,0	11,1
Gerealiseerde minderwaarden op de verkoop van vaste activa	0,6	1,0
Overige	10,1	1,5
<b>Totaal overige bedrijfskosten</b>	<b>33,7</b>	<b>27,5</b>

## 5. DIENSTEN EN DIVERSE GOEDEREN

	2017/18	2016/17
(in miljoen EUR)		
Huur en huurgerelateerde lasten (onroerende goederen)	29,6	30,0
Huur en huurgerelateerde lasten (roerende goederen)	12,9	14,7
Onderhoud en grote herstellingen	71,5	78,2
Nutsvoorzieningen	49,6	42,2
Logistiek <sup>(1)</sup>	130,5	143,5
Erelonen <sup>(1)</sup>	96,8	24,1
Telecommunicatie, post, kantooruitrusting, informatica en klein materieel <sup>(1)</sup>	49,4	86,7
Verzekeringen	5,2	6,4
Opleiding <sup>(1)</sup>	1,1	9,7
Waardeverminderingen op vlottende activa	3,4	3,6
Overige	14,4	29,9
<b>Totaal diensten en diverse goederen</b>	<b>464,4</b>	<b>469,0</b>

(1) De toename in 'Erelonen' ten opzichte van boekjaar 2016/17 is een gevolg van presentatiewijzigingen met verschuivingen tussen de 'Erelonen', 'Telecommunicatie, post, kantooruitrusting, informatica en klein materieel', 'Logistiek' en 'Opleiding' tot gevolg.

## 6. PERSONEELSBELONINGEN

	2017/18	2016/17
(in miljoen EUR)		
Bezoldigingen <sup>(1)</sup>	962,8	956,7
Socialezekerheidsbijdragen	220,5	234,4
Ingehuurd en interim personeel	47,2	48,5
Winstdeelnemingsprogramma's voor personeel <sup>(2)</sup>	33,5	31,9
Bijdragen aan toegezegde-bijdrageregelingen	14,0	14,3
Overige vergoedingen na uitdiensttreding	4,8	6,9
Korting op kapitaalverhoging voorbehouden voor personeel	1,7	2,4
Overige personeelskosten	35,1	65,3
Compenserende bedragen	(90,8)	(74,9)
<b>Totaal personeelsbeloningen</b>	<b>1.228,8</b>	<b>1.285,5</b>
Aantal personeelsleden in VTE op balansdatum	27.795	27.633

(1) Waarvan loonmassa België EUR 896,3 miljoen bedraagt voor boekjaar 2017/18 (EUR 840,4 miljoen voor boekjaar 2016/17).

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

### Kapitaalverhoging voorbehouden voor personeel

Colruyt Group biedt aan zijn werknemers elk jaar de mogelijkheid aan om in te schrijven op een jaarlijkse kapitaalverhoging van de moedermaatschappij Etn. Fr. Colruyt NV. De korting toegestaan op deze kapitaalverhoging is conform art. 609 van het Wetboek van Vennotschappen. Tijdens de jongste kapitaalverhoging onderschreven 2.182 medewerkers 260.458 aandelen, wat overeenkomt met een kapitaalbreng van EUR 10,1 miljoen. De toegestane korting hierop bedroeg EUR 1,7 miljoen en wordt als een personeelsvoordeel geboekt.

	2017/18	2016/17
Aantal onderschreven aandelen	260.458	326.508
Toegestane korting per aandeel (in EUR)	6,4	7,5
<b>Totaal toegestane korting (in miljoen EUR)</b>	<b>1,7</b>	<b>2,4</b>

### Compenserende bedragen

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

### Aantal personeelsleden

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

## 7. NETTO FINANCIËEL RESULTAAT

	2017/18	2016/17
(in miljoen EUR)		
Rentebaten op klanten- en overige leningen die geen bijzondere waardevermindering hebben ondergaan	2,4	2,8
Ontvangen dividenden	1,2	0,6
Rentebaten op bankdeposito's op korte termijn	0,1	0,4
Rentebaten op vastrentende effecten aangehouden voor handelsdoeleinden	0,3	0,5
Aanpassingen aan de reële waarde van beleggingen aangehouden voor handelsdoeleinden	1,2	1,2
Meerwaarden op verkoop van beleggingen aangehouden voor handelsdoeleinden	0,5	0,6
Wisselkoersopbrengsten	0,3	-
Overige	1,1	1,1
<b>Financieringsbaten</b>	<b>7,1</b>	<b>7,2</b>
Rentelasten op korte- en langetermijnleningen	0,2	0,3
Rentelasten op leaseverplichtingen	0,2	0,5
Aanpassingen aan de reële waarde van beleggingen aangehouden voor handelsdoeleinden	1,3	0,5
Bijzondere waardeverminderingen op voor verkoop beschikbare aandelen	0,5	0,1
Minderwaarden op verkoop van beleggingen aangehouden voor handelsdoeleinden	0,3	0,3
Aanpassing aan de tijdswaarde van verplichtingen	2,6	1,8
Wisselkoersverliezen	0,6	0,1
<b>Financieringslasten</b>	<b>5,7</b>	<b>3,6</b>
<b>Netto financieel resultaat</b>	<b>1,4</b>	<b>3,6</b>

## 8. WINSTBELASTINGEN

### 8.1. Winstbelastingen opgenomen in de winst- en verliesrekening

	2017/18	2016/17
(in miljoen EUR)		
<b>A) Effectief belastingtarief</b>		
Winst vóór belastingen (zonder aandeel in het resultaat van deelnemingen opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode)	489,7	496,9
Winstbelastingen	144,7	126,4
<b>Effectief belastingtarief</b>	<b>29,56%</b>	<b>25,45%</b>
<b>B) Aansluiting tussen het effectief belastingtarief en het toepasselijk belastingtarief <sup>(1)</sup></b>	<b>32,70%</b>	<b>33,01%</b>
Winst vóór belastingen (zonder aandeel in het resultaat van deelnemingen opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode)	489,7	496,9
<b>Winstbelastingen (op basis van het toepasselijk belastingtarief)</b>	<b>160,1</b>	<b>164,0</b>
Niet-belastbare winst/niet-aftekbare uitgaven	4,4	(0,1)
Permanente verschillen	2,6	2,7
Effect van speciale belastingregimes	-	(0,1)
Effect van fiscale aftrekken <sup>(2)</sup>	(16,3)	(39,3)
Overige	(6,1)	(0,8)
<b>Winstbelastingen</b>	<b>144,7</b>	<b>126,4</b>
<b>Effectief belastingtarief</b>	<b>29,56%</b>	<b>25,45%</b>
<b>C) Winstbelastingen opgenomen in de winst- en verliesrekening</b>		
Over de verslagperiode verschuldigde belastingen	159,0	139,8
Uitgestelde belastingen	(13,6)	(13,6)
Correcties van voorgaande jaren	(0,7)	0,2
<b>Totaal winstbelastingen</b>	<b>144,7</b>	<b>126,4</b>

(1) Het toepasselijk belastingtarief is het gewogen gemiddelde belastingtarief van de Entiteit en al haar geconsolideerde dochterondernemingen in verschillende rechtsgebieden (België: 33,99%, Frankrijk: 33,33%, Groothertogdom Luxemburg: 26,01%, Nederland: 25,00%, India: 34,61% en Hongkong: 16,50%).

(2) Omvat de effecten van onder meer de aftrek van definitief belaste inkomsten, de aftrek voor risicokapitaal, innovatieaftrek, compenseerbare verliezen en de verhoogde investeringsaftrek.



## 8.2. Belastingeffecten opgenomen in de niet-gerealiseerde resultaten

Sommige belastingeffecten zijn niet verwerkt in de winst- en verliesrekening, maar zijn opgenomen in de niet-gerealiseerde resultaten van het boekjaar.

	2017/18	2016/17
(in miljoen EUR)		
Belastingeffect op herwaardering van de vergoedingen na uitdiensttreding op lange termijn	(9,7)	21,9
<b>Totaal belastingeffecten opgenomen in de niet-gerealiseerde resultaten</b>	<b>(9,7)</b>	<b>21,9</b>

## 9. GOODWILL

De opgenomen goodwill betreft enkel goodwill ontstaan naar aanleiding van de overname van volledige bedrijfstiteiten. Voor meer informatie omtrent de definitie, opname en waardering van goodwill verwijzen we naar toelichting 1. *Grondslagen voor financiële verslaggeving* in huidig financieel verslag.

Zoals in de grondslagen uitgeschreven, wordt goodwill niet afgeschreven maar jaarlijks op bijzondere waardevermindering getest op het niveau van de kasstroomgenererende eenheden (KGE). Colruyt Group beschouwt als KGE de bedrijfstukken of bedrijfstiteiten. De test op bijzondere waardevermindering van goodwill bestaat uit het vergelijken van de realiseerbare waarde van elke KGE met haar boekwaarde, inclusief goodwill, en een bijzonder waardeverminderingverlies wordt geboekt indien de boekwaarde hoger is dan de realiseerbare waarde.

De realiseerbare waarde van elke bedrijfstiteit is de bedrijfswaarde of, indien hoger, de reële waarde min de verkoopkosten. Bij het opmaken van kasstroomprognoses baseert Colruyt Group zich op groeiverwachtingen en toekomstige marges afgeleid van de gerealiseerde cijfers van het laatst beschikbare boekjaar en van vooruitzichten voor een periode van vijf tot tien jaar. De toegepaste groeipercentages houden rekening met de verwachte inflatie en omvatten geen niet-organische groei. Gezien het belang van deze operationele parameters in de berekening van de bedrijfswaarde, worden deze enerzijds centraal via afstemmings- en validatieprocessen van dichtbij opgevolgd en worden anderzijds externe informatiebronnen gebruikt om tot deze parameters te komen.

Voor de bepaling van de discontovoet gebruikt Colruyt Group het 'Capital Asset Pricing Model'. Voor deze verslagperiode werden volgende componenten in dit model gebruikt: een Risk Free Interest van 1% tot 2% (vorige verslagperiode bedroeg deze 1%), een Market Risk Premium van 6% (idem aan vorige verslagperiode) en een 'unlevered' Beta van 0,6 (idem aan vorige verslagperiode). Voor Colruyt Group resulteerde dit in een gewogen gemiddelde kapitaalkost (WACC) voor de twee grootste operationele segmenten die tussen de 4,5% en 5,5% ligt (vorige verslagperiode lag deze tussen 4% en 5%). De discontovoeten worden minstens jaarlijks herzien.

Colruyt Group gebruikt veronderstellingen aangepast aan de eigenschappen van de verschillende onderliggende kasstroomgenererende eenheden. Voor de belangrijkste kasstroomgenererende eenheden is Colruyt Group uitgegaan van volgende verwachte gemiddelde omzetgroeipercentages voor de komende vijf tot tien jaar:

- operationeel bedrijfssegment 'Detailhandel (Retail)': gemiddeld 2% (idem aan vorige verslagperiode);
- operationeel bedrijfssegment 'Groothandel en Foodservice': gemiddeld 2% (idem aan vorige verslagperiode).

Om de terminale waarde via de verdisconteerde kasstroommethode te kunnen berekenen, wordt gebruik gemaakt van het Gordon-groeimodel. Het aandeel van de verdisconteerde eindwaarde bevindt zich in een vork tussen 60% en 80% van de berekende bedrijfswaarde.

Het management is van mening dat de veronderstellingen zoals hierboven beschreven, gebruikt in de bedrijfswaardeberekening, de beste inschattingen geven van de toekomstige ontwikkeling. Indien een terminaal groeipercentage van 0% (in plaats van 1%) of een WACC van 8% wordt gebruikt in de berekening, dan heeft dit geen wezenlijke invloed op de globale conclusie van de berekening. Bijgevolg blijven de vaststellingen bij de uitgevoerde testen op bijzondere waardevermindering voor alle kasstroomgenererende eenheden ongewijzigd.

De verdeling van goodwill over de kasstroomgenererende eenheden is als volgt:

	2017/18	2016/17
(in miljoen EUR)		
Colruyt België	44,8	45,2
<i>Detailhandel (Retail)</i>	<i>44,8</i>	<i>45,2</i>
Groothandel	3,1	0,4
Foodservice	10,2	10,2
<i>Groothandel en Foodservice</i>	<i>13,3</i>	<i>10,6</i>
Printing and document management solutions	-	1,6
<i>Overige activiteiten</i>	<i>-</i>	<i>1,6</i>
<b>Geconsolideerd</b>	<b>58,1</b>	<b>57,4</b>

De bewegingen in de post 'Goodwill' kunnen als volgt worden gedetailleerd:

	Bruto boek-waarde 2017/18	Gecumuleerde afschrijvingen en bijzondere waardever- minderingen 2017/18	Netto boek- waarde 2017/18	Bruto boek- waarde 2016/17	Gecumuleerde afschrijvingen en bijzondere waardever- minderingen 2016/17	Netto boek- waarde 2016/17
(in miljoen EUR)						
<i>Per 1 april</i>	79,6	(22,2)	57,4	110,9	(21,6)	89,3
Verwervingen	2,7	-	2,7	0,4	-	0,4
Vervreemding door verkoop van dochterondernemingen	-	-	-	(31,5)	6,5	(25,0)
Verkopen en buitengebruikstellingen	-	-	-	(0,2)	0,2	-
Bijzondere waardeverminderingen	-	(1,6)	(1,6)	-	(7,3)	(7,3)
Overige	(0,4)	-	(0,4)	-	-	-
<b>Per 31 maart</b>	<b>81,9</b>	<b>(23,8)</b>	<b>58,1</b>	<b>79,6</b>	<b>(22,2)</b>	<b>57,4</b>

## 10. IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

	Ontwikkelde immateriële activa	Concessies, software, licenties en gelijkaardige rechten	Verworven klanten- bestanden	Activa in ontwikkeling en andere immateriële activa	Totaal
(in miljoen EUR)					
<b>Aanschaffingswaarde:</b>					
<i>Per 1 april 2017</i>	8,3	105,5	4,5	40,2	158,5
Verwervingen	2,2	12,3	-	46,1	60,6
Verkopen en buitengebruikstellingen	-	(0,9)	(0,1)	-	(1,0)
Overboeking	-	1,2	-	(1,2)	-
Overige	-	(1,5)	-	-	(1,5)
<b>Per 31 maart 2018</b>	<b>10,5</b>	<b>116,6</b>	<b>4,4</b>	<b>85,1</b>	<b>216,6</b>
<b>Afschrijvingen:</b>					
<i>Per 1 april 2017</i>	(3,3)	(70,4)	-	-	(73,7)
Afschrijvingen	(1,5)	(13,1)	-	-	(14,6)
Verkopen en buitengebruikstellingen	-	0,9	-	-	0,9
<b>Per 31 maart 2018</b>	<b>(4,8)</b>	<b>(82,6)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(87,4)</b>
<b>Bijzondere waardeverminderingen:</b>					
<i>Per 1 april 2017</i>	-	(0,5)	(4,5)	-	(5,0)
Bijzondere waardeverminderingen	-	-	-	(0,6)	(0,6)
Verkopen en buitengebruikstellingen	-	-	0,1	-	0,1
Overige	-	(0,1)	-	-	(0,1)
<b>Per 31 maart 2018</b>	<b>-</b>	<b>(0,6)</b>	<b>(4,4)</b>	<b>(0,6)</b>	<b>(5,6)</b>
<b>Netto boekwaarde per 31 maart 2018</b>	<b>5,7</b>	<b>33,4</b>	<b>-</b>	<b>84,5</b>	<b>123,6</b>



	Ontwikkelde immateriële activa	Concessies, software, licenties en gelijkaardige rechten	Verworven klantenbestanden	Activa in ontwikkeling en andere immateriële activa	Totaal
(in miljoen EUR)					
<b>Aanschaffingswaarde:</b>					
<i>Per 1 april 2016</i>	6,0	98,4	5,9	18,0	128,3
Verwervingen	2,3	8,4	-	24,4	35,1
Verkopen en buitengebruikstellingen	-	(0,2)	(0,4)	(1,0)	(1,6)
Vervreemding door verkoop van dochterondernemingen	-	(2,3)	(1,0)	-	(3,3)
Overboeking	-	1,2	-	(1,2)	-
<i>Per 31 maart 2017</i>	8,3	105,5	4,5	40,2	158,5
<b>Afschrijvingen:</b>					
<i>Per 1 april 2016</i>	(2,4)	(59,5)	-	-	(61,9)
Afschrijvingen	(0,9)	(12,8)	-	-	(13,7)
Vervreemding door verkoop van dochterondernemingen	-	1,9	-	-	1,9
<i>Per 31 maart 2017</i>	(3,3)	(70,4)	-	-	(73,7)
<b>Bijzondere waardeverminderingen:</b>					
<i>Per 1 april 2016</i>	-	(0,5)	(0,6)	-	(1,1)
Bijzondere waardeverminderingen	-	-	(4,3)	(1,0)	(5,3)
Verkopen en buitengebruikstellingen	-	-	0,4	1,0	1,4
<i>Per 31 maart 2017</i>	-	(0,5)	(4,5)	-	(5,0)
<b>Netto boekwaarde per 31 maart 2017</b>	<b>5,0</b>	<b>34,6</b>	<b>-</b>	<b>40,2</b>	<b>79,8</b>

De concessies, software, licenties en gelijkaardige rechten ten belope van EUR 33,4 miljoen (vorige verslagperiode EUR 34,6 miljoen), bestaan voornamelijk uit vergunningen en software die grotendeels intern ontwikkeld werd door de IT-afdeling van de groep. De eigen software nog in ontwikkeling op het einde van het huidige boekjaar bedraagt EUR 84,5 miljoen (tegenover EUR 40,2 miljoen vorig boekjaar). Tijdens het huidige boekjaar verwierf de groep voor EUR 60,6 miljoen (tegenover EUR 35,1 miljoen vorig boekjaar) aan immateriële vaste activa, waarvan EUR 48,5 miljoen (tegenover EUR 27,2 miljoen vorig boekjaar) intern ontwikkeld werd.

# 11. MATERIËLE VASTE ACTIVA

	Terreinen en gebouwen	Installaties, machines en uitrusting	Meubilair en rollend materieel	Financiële lease en soortgelijke rechten	Overige materiële vaste activa	Activa in aanbouw	Totaal
(in miljoen EUR)							
<b>Aanschaffingswaarde:</b>							
<i>Per 1 april 2017</i>	2.362,0	675,3	456,6	37,3	163,2	48,2	3.742,6
Verwervingen via bedrijfscombinatie	1,5	0,3	-	-	-	-	1,8
Verwervingen	145,0	67,8	56,8	-	9,6	51,8	331,0
Verkopen en buitengebruikstellingen	(29,1)	(22,0)	(35,7)	-	(1,1)	(2,5)	(90,4)
Overboeking	21,6	1,2	2,1	0,3	1,3	(26,5)	-
Omrekeningsverschillen	(0,9)	(0,3)	(0,3)	-	-	-	(1,5)
Overige	-	-	-	0,3	-	(0,1)	0,2
<i>Per 31 maart 2018</i>	2.500,1	722,3	479,5	37,9	173,0	70,9	3.983,7
<b>Afschrijvingen:</b>							
<i>Per 1 april 2017</i>	(910,9)	(386,5)	(319,7)	(13,0)	(66,9)	-	(1.697,0)
Afschrijvingen	(115,0)	(49,3)	(47,2)	(1,6)	(10,3)	-	(223,4)
Verkopen en buitengebruikstellingen	21,0	20,7	33,5	-	0,6	-	75,8
Overboeking	0,4	(0,4)	(0,4)	0,4	-	-	-
Omrekeningsverschillen	0,1	0,3	0,2	-	-	-	0,6
Overige	(0,4)	-	-	-	-	-	(0,4)
<i>Per 31 maart 2018</i>	(1.004,8)	(415,2)	(333,6)	(14,2)	(76,6)	-	(1.844,4)
<b>Bijzondere waardeverminderingen:</b>							
<i>Per 1 april 2017</i>	(8,0)	(0,7)	-	-	0,1	-	(8,6)
Bijzondere waardeverminderingen	(4,4)	(0,9)	(0,1)	-	(0,5)	-	(5,9)
Verkopen en buitengebruikstellingen	4,3	0,9	0,1	-	0,4	-	5,7
Terugname bijzondere waardeverminderingen	1,3	-	-	-	-	-	1,3
<i>Per 31 maart 2018</i>	(6,8)	(0,7)	-	-	-	-	(7,5)
<b>Netto boekwaarde per 31 maart 2018</b>	<b>1.488,5</b>	<b>306,4</b>	<b>145,9</b>	<b>23,7</b>	<b>96,4</b>	<b>70,9</b>	<b>2.131,8</b>





	Terreinen en gebouwen	Installaties, machines en uitrusting	Meubilair en rollend materieel	Financiële lease en soortgelijke rechten	Overige materiële vaste activa	Activa in aanbouw	Totaal
(in miljoen EUR)							
<b>Aanschaffingswaarde:</b>							
Per 1 april 2016	2.222,2	601,4	452,7	46,6	142,5	93,5	3.558,9
Verwervingen	149,7	84,0	64,6	0,5	19,3	33,3	351,4
Verkopen en buitengebruikstellingen	(17,8)	(10,9)	(25,5)	(2,6)	(2,8)	-	(59,6)
Vervreemding door verkoop van dochterondernemingen	(60,0)	(4,8)	(36,1)	(4,3)	-	(2,1)	(107,3)
Overboeking	67,4	6,8	0,9	(2,9)	4,2	(76,4)	-
Omrekeningsverschillen	0,5	0,3	-	-	-	-	0,8
Overige	-	(1,5)	-	-	-	(0,1)	(1,6)
Per 31 maart 2017	2.362,0	675,3	456,6	37,3	163,2	48,2	3.742,6
<b>Afschrijvingen:</b>							
Per 1 april 2016	(834,6)	(352,2)	(321,7)	(17,1)	(59,0)	-	(1.584,6)
Afschrijvingen	(113,9)	(46,8)	(47,3)	(2,4)	(9,7)	-	(220,1)
Verkopen en buitengebruikstellingen	11,4	9,7	23,9	2,5	1,8	-	49,3
Vervreemding door verkoop van dochterondernemingen	27,8	2,7	25,7	2,5	-	-	58,7
Overboeking	(1,6)	0,4	(0,3)	1,5	-	-	-
Omrekeningsverschillen	-	(0,3)	-	-	-	-	(0,3)
Per 31 maart 2017	(910,9)	(386,5)	(319,7)	(13,0)	(66,9)	-	(1.697,0)
<b>Bijzondere waardeverminderingen:</b>							
Per 1 april 2016	(8,4)	(0,7)	-	-	(0,1)	-	(9,2)
Bijzondere waardeverminderingen	(2,0)	(0,7)	(0,1)	-	(0,2)	-	(3,0)
Verkopen en buitengebruikstellingen	2,1	0,7	0,1	-	0,4	-	3,3
Vervreemding door verkoop van dochterondernemingen	0,3	-	-	-	-	-	0,3
Per 31 maart 2017	(8,0)	(0,7)	-	-	0,1	-	(8,6)
<b>Netto boekwaarde per 31 maart 2017</b>	<b>1.443,1</b>	<b>288,1</b>	<b>136,9</b>	<b>24,3</b>	<b>96,4</b>	<b>48,2</b>	<b>2.037,0</b>

De netto boekwaarde van de vaste activa die als zekerheid zijn gesteld voor aangegane verplichtingen, bedraagt EUR 3,1 miljoen (vergelijkende verslagperiode EUR 15,5 miljoen) (toelichting 25. *Rentedragende verplichtingen*). Dit boekjaar zijn er geen andere zakelijke zekerheden meer, waar er in vorige verslagperiode zakelijke zekerheden met een netto boekwaarde van EUR 84,3 miljoen open stonden, waartegenover geen openstaande schuld stond.

De post 'Financiële lease en soortgelijke rechten' bestaat hoofdzakelijk uit de financiële leasing van terreinen (netto boekwaarde EUR 5,5 miljoen), gebouwen (netto boekwaarde EUR 13,4 miljoen) en machines en rollend materieel (netto boekwaarde EUR 4,8 miljoen). De netto boekwaarde bedraagt EUR 23,7 miljoen in het huidige boekjaar (vergelijkende verslagperiode EUR 24,3 miljoen). Deze post omvat onder andere het logistiek centrum te Mechelen, ter ondersteuning van de activiteit Retail Partners Colruyt Group binnen het operationele segment 'Groothandel en Foodservice', alsook de machines van bakkerij Roecol.

Op de materiële vaste activa werd een bijzondere waardevermindering geboekt van EUR 5,9 miljoen die voornamelijk gerelateerd is aan het uitbreiden en vernieuwen van bestaande winkels. De bijzondere waardevermindering werd verwerkt in de winst- en verliesrekening van de huidige verslagperiode onder de post 'Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen op vaste activa' binnen de operationele segmenten 'Detailhandel (Retail)', 'Groothandel en Foodservice' en 'Overige activiteiten'.

De ontvangen subsidies zijn vervat in de netto boekwaarde van het betrokken materieel vast actief. Deze subsidies bedragen netto:

	Terreinen en gebouwen	Installaties, machines en uitrusting	Meubilair en rollend materieel	Financiële lease en soortgelijke rechten	Overige materiële vaste activa	Activa in aanbouw	Totaal
(in miljoen EUR)							
Per 31 maart 2017	(10,3)	(7,4)	(0,2)	-	-	-	(17,9)
Per 31 maart 2018	(9,5)	(6,5)	(0,2)	-	-	-	(16,2)

De opname van de subsidies in de winst- en verliesrekening bedraagt EUR 1,3 miljoen (vorige verslagperiode EUR 1,4 miljoen).

De subsidies bestaan voornamelijk uit de subsidie voor de bouw van het logistieke centrum te Ath/Lessines. De voornaamste voorwaarde verbonden aan de toekenning van deze subsidie is de tewerkstellingsvoorwaarde, waaraan nog steeds voldaan is.

## 12. INVESTERINGEN IN GEASSOCIEERDE ONDERNEMINGEN

	2017/18	2016/17
(in miljoen EUR)		
Boekwaarde per 1 april	28,4	3,8
Verwervingen/kapitaalverhogingen	21,1	0,8
Verkopen/deconsolidatie	-	(0,1)
Kapitaalverminderingen	(2,3)	(3,0)
Wijziging in consolidatiemethode	-	22,7
Aandeel in het resultaat van het boekjaar	7,2	4,2
Boekwaarde per 31 maart	54,4	28,4

De investeringen in geassocieerde ondernemingen bestaan voor het boekjaar 2017/18 uit de niet-beursgenoteerde bedrijven Alliance Internationale de Distributeurs Alidis S.A. (16,67%), AgeCore S.A. (16,67%), First Retail International 2 NV (4,48%), Vendis Capital NV (13,45%) en Newpharma Group S.A. (26%). Deze investeringen worden beschouwd als geassocieerde ondernemingen, en worden opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode, omdat Colruyt Group een invloed van betekenis heeft op basis van indicatoren zoals gedefinieerd in paragraaf 6 van IAS 28 'Investerings in geassocieerde deelnemingen en joint ventures'.

Voor het vorige boekjaar 2016/17 bestonden de investeringen in geassocieerde ondernemingen uit Alliance Internationale de Distributeurs Alidis S.A. (16,67%), AgeCore S.A. (16,67%), First Retail International 2 NV (4,48%) en Vendis Capital NV (13,45%).

Op 18 december 2017 werd door Colruyt Group een minderheidsparticipatie van 26% genomen in het niet-beursgenoteerde bedrijf Newpharma Group S.A. Vermits Newpharma Group S.A. zijn boekjaar afsluit op 31 december, was de bijdrage in de huidige verslagperiode niet materieel en werd deze participatie verwerkt aan kostprijs.



## 13. INVESTERINGEN IN JOINT VENTURES

	2017/18	2016/17
(in miljoen EUR)		
<i>Boekwaarde per 1 april</i>	182,4	167,5
Verwervingen/kapitaalverhogingen	0,5	8,4
Goodwill erkend op verwervingen	0,3	0,3
Verkopen	(0,9)	-
Aandeel in het resultaat van het boekjaar	22,2	8,5
Aandeel in de niet-gerealiseerde resultaten	2,8	(2,8)
Aandeel in de uitgekeerde dividenden	-	(0,8)
Overige	(0,2)	1,3
<i>Boekwaarde per 31 maart</i>	<i>207,1</i>	<i>182,4</i>

De investeringen in joint ventures bestaan voor het boekjaar 2017/18 uit investeringen in de niet-beursgenoteerde bedrijven Parkwind NV (60,13%) en Fraluc NV (68,31%). Aangezien Colruyt Group de zeggenschap over deze bedrijven deelt met andere partijen worden deze joint ventures in de geconsolideerde cijfers opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode. Bovendien zijn beide niet-beursgenoteerde vennootschappen georganiseerd in de vorm van een naamloze vennootschap. De rechtsvorm van deze vennootschappen (NV) geeft de aandeelhouders rechten op de nettoactiva. Er zijn geen andere contractuele voorwaarden of omstandigheden die de wettelijke vorm overschrijven en die direct recht geven op de individuele activa of verplichtingen binnen deze vennootschappen. De belangrijkste activiteiten van de beide ondernemingen (Parkwind NV en Fraluc NV) vinden plaats in België.

De investeringsholding Parkwind NV ontwikkelt, bouwt en exploiteert offshore windparken, en wordt gepresenteerd in het operationele segment 'Overige activiteiten'.

In Fraluc NV zitten de activiteiten van de Belgische kledingketens ZEB, PointCarré, For Stars en sinds eind maart 2018 ook The Fashion Store vvat. Deze worden gepresenteerd in het operationele segment 'Detailhandel (Retail)'. Tussen Colruyt Group en het management van Fraluc NV blijven aankoop- en verkoopopties bestaan die, over een initiële termijn van minstens tien jaar, Colruyt Group de mogelijkheid verschaffen om de controle over Fraluc NV te verwerven. Op 31 maart 2017 had Colruyt Group een belang van 67,39% in Fraluc NV. In boekjaar 2017/18 is het deelnemingspercentage gestegen naar 68,31% in twee stappen:

- verwatering van het belang van 67,39% naar 67,29% (impact EUR -0,9 miljoen op de lijn 'Verkopen') ten gevolge van inkoop eigen aandelen door Fraluc NV aan het begin van het boekjaar;
- toename van 67,29% naar 68,31% door een verkoopoptie die werd gelicht eind maart 2018.

Fraluc NV wordt nog steeds opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode, aangezien de zeggenschap over Fraluc NV na deze bijkomende verwerving nog steeds gedeeld is met andere partijen.

De geconsolideerde cijfers van de joint ventures zijn als volgt:

2017/18	Parkwind NV	Fraluc NV
(in miljoen EUR)		
Vaste activa	624,7	81,4
<i>Met inbegrip van goodwill</i>	6,6	37,3
Vlottende activa	163,1	46,8
<i>Met inbegrip van geldmiddelen en kasequivalenten</i>	114,1	5,6
Langlopende verplichtingen	418,0	36,4
<i>Met inbegrip van langlopende financiële verplichtingen (exclusief handelsschulden en overige verplichtingen en voorzieningen)</i>	387,8	31,8
Kortlopende verplichtingen	47,8	40,0
<i>Met inbegrip van kortlopende financiële verplichtingen (exclusief handelsschulden en overige verplichtingen en voorzieningen)</i>	33,7	3,4
Nettoactiva	322,0	51,8
<i>waarvan minderheidsbelangen</i>	33,3	3,6
<i>waarvan eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouders van de moedermaatschappij</i>	288,7	48,2
<b>Aandeel van Colruyt Group in nettoactiva</b>	<b>173,6</b>	<b>32,9</b>
Goodwill (op niveau van Colruyt Group)	-	0,6
Omzet	32,8	116,4
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen op vaste activa	(36,8)	(6,4)
Financieringsbaten	20,9	0,3
Financieringslasten	(23,5)	(1,0)
Winstbelastingen	(1,5)	(1,6)
Winst uit voortgezette bedrijfsactiviteiten	30,7	3,2
Niet-gerealiseerde resultaten <sup>(1)</sup>	4,8	-
Gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	35,5	3,2
<i>waarvan minderheidsbelangen</i>	(2,4)	-
<i>waarvan toe te rekenen aan de aandeelhouders van de moedermaatschappij</i>	37,9	3,2
<b>Aandeel van Colruyt Group in gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten</b>	<b>22,8</b>	<b>2,2</b>
<sup>(1)</sup> Ten gevolge van een wijziging in de consolidatiemethode van één van de dochterondernemingen van Parkwind NV, werd een bedrag van EUR 2,1 miljoen gerecycleerd vanuit de niet-gerealiseerde resultaten naar de winst- en verliesrekening.		
2016/17	Parkwind NV	Fraluc NV
(in miljoen EUR)		
Vaste activa	124,2	68,7
<i>Met inbegrip van goodwill</i>	-	26,4
Vlottende activa	156,2	25,7
<i>Met inbegrip van geldmiddelen en kasequivalenten</i>	120,1	2,0
Langlopende verplichtingen	25,5	25,6
<i>Met inbegrip van langlopende financiële verplichtingen (exclusief handelsschulden en overige verplichtingen en voorzieningen)</i>	25,5	20,1
Kortlopende verplichtingen	4,4	22,1
<i>Met inbegrip van kortlopende financiële verplichtingen (exclusief handelsschulden en overige verplichtingen en voorzieningen)</i>	-	7,9
Nettoactiva	250,5	46,7
<b>Aandeel van Colruyt Group in nettoactiva</b>	<b>150,6</b>	<b>31,5</b>
Goodwill (op niveau van Colruyt Group)	-	0,3
Omzet	8,7	90,6
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen op vaste activa	(0,6)	(5,4)
Financieringsbaten	17,2	-
Financieringslasten	(3,0)	(0,6)
Winstbelastingen	-	2,1
Winst uit voortgezette bedrijfsactiviteiten	10,9	3,1
Niet-gerealiseerde resultaten	(4,8)	-
Gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	6,1	3,1
<b>Aandeel van Colruyt Group in gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten</b>	<b>3,7</b>	<b>2,0</b>
Dividenden ontvangen door Colruyt Group	-	0,8



Colruyt Group is, volgens contractuele overeenkomsten, de verplichting aangegaan om, indien opgevraagd door Parkwind NV, een lening toe te kennen aan Parkwind NV voor maximum EUR 17,1 miljoen (vergelijkende verslagperiode maximum EUR 9,3 miljoen). De borgstelling ten opzichte van Northwind NV, een vennootschap die deel uitmaakt van de joint venture Parkwind NV, voor maximum EUR 6,3 miljoen werd beëindigd per 30 juni 2017.

Daarnaast werd op 28 februari 2018 een leningscontract ondertekend tussen onder andere Etn. Fr. Colruyt NV en Northwester 2 NV, een vennootschap die deel uitmaakt van de joint venture Parkwind NV. Colruyt Group engageert zich om een lening te verstrekken ten belope van in totaliteit EUR 3,0 miljoen, waarvan reeds EUR 2,5 miljoen werd verstrekt.

## 14. BELEGGINGEN

### 14.1. Vaste activa

	31.03.18	31.03.17
(in miljoen EUR)		
Voor verkoop beschikbare aandelen	40,9	12,0
<b>Totaal</b>	<b>40,9</b>	<b>12,0</b>

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

	2017/18	2016/17
(in miljoen EUR)		
<i>Per 1 april</i>	12,0	4,2
Wijziging in consolidatiemethode	-	(22,7)
Classificatie (naar)/van aangehouden voor verkoop	14,4	(14,4)
Verwervingen	7,5	-
Kapitaalverhogingen	12,2	2,2
Kapitaalverminderingen	-	(4,2)
Aanpassing aan de reële waarde via niet-gerealiseerde resultaten	(4,0)	9,0
Bijzondere waardeverminderingen	(0,5)	(0,1)
Omrekeningsverschillen	(0,7)	-
<b>Per 31 maart</b>	<b>40,9</b>	<b>12,0</b>

Deze post bestaat voornamelijk uit deelnemingen in de Litouwse groep IKI (13,12%), Sanchore Renewable Private Ltd. (100%), Ticom NV (50,00%) en de portefeuillemaatschappijen Sofindev II NV (22,31%), Sofindev III NV (10,88%) en Sofindev IV NV (9,42%). De deelnemingen in de verschillende portefeuillemaatschappijen worden gewaardeerd aan reële waarde, berekend als het aandeel van Colruyt Group in het eigen vermogen van deze vennootschappen, gecorrigeerd voor de reële waarde van hun eigen investeringsportefeuille.

Dit zijn deelnemingen waarover Colruyt Group geen controle, geen gezamenlijke controle, noch een invloed van betekenis heeft. Bijgevolg worden deze deelnemingen verwerkt als financiële instrumenten (beleggingen beschikbaar voor verkoop) op basis van IAS 39 'Financiële instrumenten'. De categorie 'voor verkoop beschikbare aandelen' omvat alle beleggingen die bij eerste opname worden aangemerkt als voor verkoop beschikbaar ofwel niet werden geëvalueerd onder een andere categorie van IAS 39.

Tijdens de huidige verslagperiode zijn de voor verkoop beschikbare aandelen netto toegenomen met EUR 28,9 miljoen. Dit is voornamelijk te verklaren door de herclassificatie van de participatie in de Litouwse groep IKI (EUR 14,4 miljoen) van de post 'Activa aangehouden voor verkoop' en door de bijkomende deelneming (EUR 7,2 miljoen) die werd verworven in deze groep. Daarnaast werd een kapitaalverhoging van EUR 11,8 miljoen uitgevoerd in de Indische vennootschap Sanchore Renewable Private Ltd, waarin Colruyt Group op het einde van huidige verslagperiode een belang heeft verworven.

De toename in de voor verkoop beschikbare aandelen werd deels gecompenseerd door netto reëlewaardeaanpassingen van Sofindev III NV en Sofindev IV NV voor in totaal EUR -4,0 miljoen, alsook door de bijzondere waardevermindering in Ticom NV (EUR -0,5 miljoen). De reëlewaardeaanpassingen worden verwerkt via niet-gerealiseerde resultaten.

Vorige verslagperiode werden de deelnemingen netto verminderd met EUR 30,2 miljoen voornamelijk als gevolg van de wijziging in consolidatiemethode van Vendis Capital NV (EUR -22,7 miljoen) en de herclassificatie van de participatie in de Litouwse groep IKI (EUR -14,4 miljoen) naar de post 'Activa aangehouden voor verkoop'. Daarnaast waren er netto reëlewaardeaanpassingen (EUR 9,0 miljoen), kapitaalverhogingen (EUR 2,2 miljoen) en kapitaalverminderingen (EUR -4,2 miljoen).

## 14.2. Vlottende activa

	31.03.18	31.03.17
(in miljoen EUR)		
Aandelen aangehouden voor handelsdoeleinden	11,4	9,0
Vastrentende effecten aangehouden voor handelsdoeleinden	14,7	13,9
Beleggingen aangehouden tot einde looptijd	3,6	1,6
<b>Totaal</b>	<b>29,7</b>	<b>24,5</b>

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

	2017/18	2016/17
(in miljoen EUR)		
<i>Per 1 april</i>	24,5	25,5
Verwervingen	14,4	6,0
Verkopen en buitengebruikstellingen	(7,3)	(7,7)
Classificatie (naar)/van aangehouden voor verkoop	(1,4)	-
Aanpassing aan de reële waarde via winst- en verliesrekening	(0,1)	0,7
Omrekeningsverschillen	(0,4)	-
<b>Per 31 maart</b>	<b>29,7</b>	<b>24,5</b>

De beleggingen op korte termijn betreffen voornamelijk beleggingen aangehouden door de Luxemburgse herverzekeringsmaatschappij Locré S.A. (EUR 26,1 miljoen voor de huidige periode). De belegging aangehouden in Real Dolmen NV (EUR 1,4 miljoen) werd in het huidige boekjaar geclassificeerd naar 'Activa aangehouden voor verkoop' ten gevolge van het door Colruyt Group aanvaarde overnamebod van GFI Informatique.

De aandelen en vastrentende effecten aangehouden voor handelsdoeleinden worden gewaardeerd op basis van hun slotkoers op 31 maart 2018. Aanpassingen aan de reële waarde worden verwerkt via de winst- en verliesrekening. Het rendement op de vastrentende effecten bedraagt gemiddeld 2,3% met een maximum van 6,5%. De looptijden variëren tussen 4 en 30 jaar, met een gemiddelde looptijd van 10 jaar. De beleggingen aangehouden tot einde looptijd worden gewaardeerd aan historische kostprijs.

Voor meer informatie over hoe Colruyt Group omgaat met beleggingsrisico's verwijzen we naar toelichting 27. *Risicobeheer*.

Door de aanpassing aan de reële waarde van de vlottende activa op 31 maart 2018 werd een nettoverlies opgelopen van EUR 0,1 miljoen voor het huidige boekjaar (t.o.v. een nettowinst van EUR 0,7 miljoen voor het boekjaar 2016/17).

## 15. BEDRIJFSCOMBINATIES

Er waren geen materiële bedrijfscombinaties, noch in boekjaar 2017/18, noch tijdens het boekjaar 2016/17.

## 16. ACTIVA AANGEHOUDEN VOOR VERKOOP EN VERKOOP VAN DOCHTERONDERNEMINGEN

### 16.1. Activa aangehouden voor verkoop

In de loop van het boekjaar 2017/18, werd de belegging in de Litouwse groep IKI opnieuw als een belegging onder de categorie 'Voor verkoop beschikbare aandelen' geclassificeerd, aangezien de verkoop na één jaar niet heeft plaatsgevonden. Daarnaast werd de belegging in Real Dolmen NV (EUR 1,4 miljoen) geclassificeerd als aangehouden voor verkoop.

	2017/18	2016/17
(in miljoen EUR)		
Vaste activa aangehouden voor verkoop	-	14,4
Vlottende activa aangehouden voor verkoop	1,4	-
<b>Totaal activa aangehouden voor verkoop</b>	<b>1,4</b>	<b>14,4</b>

De activa geclassificeerd als aangehouden voor verkoop zijn als volgt geëvolueerd tijdens het boekjaar:

	2017/18	2016/17
(in miljoen EUR)		
<i>Per 1 april</i>	14,4	-
Classificatie naar/(van) aangehouden voor verkoop	(13,0)	14,4
<i>Per 31 maart</i>	<b>1,4</b>	<b>14,4</b>

### 16.2. Verkoop van dochterondernemingen

Er hebben geen verkopen van dochterondernemingen plaatsgevonden tijdens het boekjaar 2017/18.

Tijdens vorig boekjaar heeft Colruyt Group de Franse foodservice business Pro à Pro (segment 'Groothandel en Foodservice') aan Metro Group verkocht. De resultaten van Pro à Pro werden voor dertien maanden (van 1 januari 2016 tot en met 31 januari 2017) in de geconsolideerde winst- en verliesrekening opgenomen, evenals het resultaat gerealiseerd op de verkoop.

Het effect op de geconsolideerde winst- en verliesrekening van het boekjaar 2016/17 van de verkoop van de Franse foodservice business Pro à Pro was samengesteld als volgt:

	2016/17
(in miljoen EUR)	
Overige bedrijfsopbrengsten	23,4
Belastinglatentie gerealiseerd naar aanleiding van de verkoop van Pro à Pro	9,0
Belastingen op de statutaire meerwaarde	(0,3)
<b>Totaal effect op de geconsolideerde winst- en verliesrekening</b>	<b>32,1</b>

## 17. UITGESTELDE BELASTINGVORDERINGEN EN -VERPLICHTINGEN

De uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen zijn als volgt toe te rekenen:

### 17.1. Netto boekwaarde

	Activa		Verplichtingen		Saldo	
	2017/18	2016/17	2017/18	2016/17	2017/18	2016/17
(in miljoen EUR)						
Immateriële vaste activa	8,4	2,4	-	(0,1)	8,4	2,3
Materiële vaste activa	0,3	1,3	(87,6)	(77,0)	(87,3)	(75,7)
Voorraden	1,4	-	-	-	1,4	-
Vorderingen	0,3	1,4	(0,9)	(0,6)	(0,6)	0,8
Verplichtingen m.b.t. personeelsbeloningen	43,8	49,2	(3,0)	-	40,8	49,2
Overige voorzieningen	3,6	2,3	(11,7)	(16,8)	(8,1)	(14,5)
Overige verplichtingen	3,6	0,1	(2,2)	(3,0)	1,4	(2,9)
Overdraagbare fiscale verliezen, aftrekposten en terugvorderbare betaalde belastingen	81,8	83,5	-	-	81,8	83,5
<b>Bruto uitgestelde belastingvorderingen/(-verplichtingen)</b>	<b>143,2</b>	<b>140,2</b>	<b>(105,4)</b>	<b>(97,5)</b>	<b>37,8</b>	<b>42,7</b>
Niet erkende belastingvorderingen en -verplichtingen	(70,9)	(80,4)	2,3	3,0	(68,6)	(77,4)
Compensatie vorderingen/verplichtingen	(44,1)	(37,2)	44,1	37,2	-	-
<b>Netto uitgestelde belastingvorderingen/(-verplichtingen)</b>	<b>28,2</b>	<b>22,6</b>	<b>(59,0)</b>	<b>(57,3)</b>	<b>(30,8)</b>	<b>(34,7)</b>

### 17.2. Evolutie van de netto boekwaarde

	Activa		Verplichtingen		Saldo	
	2017/18	2016/17	2017/18	2016/17	2017/18	2016/17
(in miljoen EUR)						
<b>Netto boekwaarde per 1 april</b>	<b>22,6</b>	<b>4,7</b>	<b>(57,3)</b>	<b>(65,9)</b>	<b>(34,7)</b>	<b>(61,2)</b>
Mutatie via winst- en verliesrekening	5,6	5,0	8,0	8,6	13,6	13,6
Mutatie verwerkt in niet-gerealiseerde resultaten	-	21,9	(9,7)	-	(9,7)	21,9
Vervreemding door verkoop van dochterondernemingen	-	(9,0)	-	-	-	(9,0)
<b>Netto boekwaarde per 31 maart</b>	<b>28,2</b>	<b>22,6</b>	<b>(59,0)</b>	<b>(57,3)</b>	<b>(30,8)</b>	<b>(34,7)</b>

Op 31 maart 2018 had Colruyt Group EUR 68,6 miljoen aan uitgestelde belastingvorderingen niet opgenomen (op 31 maart 2017 EUR 77,4 miljoen). Dit bedrag heeft betrekking op tijdelijke verschillen, alsook op fiscale verliezen en ongebruikte fiscaal overdraagbare tegoeden voor een totaal van EUR 234 miljoen (EUR 270,3 miljoen voor het boekjaar 2016/17) waarvan EUR 233,9 miljoen overgedragen kan worden naar volgende verslagperiodes zonder tijdsbeperking (EUR 270,2 miljoen voor het boekjaar 2016/17).

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.



## 18. VOORRADEN

Voorraden vertegenwoordigen voornamelijk handelsgoederen. De gecumuleerde waardeverminderingen op de voorraad handelsgoederen bedragen EUR 5,7 miljoen voor het huidige boekjaar ten opzichte van EUR 5,0 miljoen voor het vorige boekjaar.

De voorraadkost opgenomen in de winst- en verliesrekening van 2017/18 bedraagt EUR 6.681,1 miljoen en werd gerapporteerd onder de rubriek 'Kostprijs verkopen'. Vorig jaar bedroeg deze kost EUR 7.079,0 miljoen.

## 19. HANDELSVORDERINGEN EN OVERIGE VORDERINGEN

### 19.1. Overige vorderingen op lange termijn

	31.03.18	31.03.17
(in miljoen EUR)		
Leningen aan klanten	5,6	7,6
Leningen aan joint ventures	16,8	15,5
Gegeven waarborgen	8,0	7,3
Overige vorderingen	7,1	4,4
<b>Totaal overige vorderingen op lange termijn</b>	<b>37,5</b>	<b>34,8</b>

De klantenleningen bestaan vooral uit leningen aan zelfstandige ondernemers van Retail Partners Colruyt Group NV. Leningen aan klanten worden netto van eventuele waardeverminderingen gepresenteerd. De leningen worden gebruikelijk voor een periode van maximum 12 jaar afgesloten, aan een rentevoet tussen 3,15% en 8%.

Colruyt Group heeft een achtergestelde rentedragende lening verstrekt aan Parkwind NV voor een bedrag van EUR 10,7 miljoen. De groep heeft ook een rentedragende lening verstrekt aan de Fraluc groep (ZEB) voor een bedrag van EUR 6,1 miljoen.

De 'Gegeven waarborgen' zijn verstrekt uit hoofde van aankoopverplichtingen.

De 'Overige vorderingen' bestaan voornamelijk voor EUR 5,7 miljoen uit vorderingen tegenover de Franse autoriteiten met betrekking tot sociale zekerheid.

## 19.2. Handelsvorderingen en overige vorderingen op korte termijn

	31.03.18	31.03.17
(in miljoen EUR)		
Handelsvorderingen	496,1	440,8
Gegeven waarborgen	-	0,4
<b>Totaal handelsvorderingen</b>	<b>496,1</b>	<b>441,2</b>
BTW	2,3	4,6
Over te dragen kosten	15,3	16,8
Leningen aan klanten vervallend binnen het jaar	1,2	1,5
Gegeven waarborgen	-	1,0
Rente	1,7	0,9
Overige vorderingen	19,1	11,3
<b>Totaal overige vorderingen op korte termijn</b>	<b>39,6</b>	<b>36,1</b>

### Handelsvorderingen

Handelsvorderingen worden netto van waardeverminderingen getoond. Deze waardeverminderingen bedragen per 31 maart 2018 EUR 12,0 miljoen (per 31 maart 2017 EUR 11,5 miljoen).

### Overige vorderingen

Overige vorderingen worden netto van waardeverminderingen getoond. Deze waardeverminderingen bedragen per 31 maart 2018 EUR 1,0 miljoen (per 31 maart 2017 EUR 0,6 miljoen).

De vervaldagen van de handelsvorderingen zijn als volgt:

	31.03.18		31.03.17	
	Nominale waarde	Waardeverminderingen	Nominale waarde	Waardeverminderingen
(in miljoen EUR)				
Niet vervallen	451,7	(0,4)	391,8	-
Vervallen tussen 1 en 6 maand	40,4	(4,6)	45,6	(3,4)
Meer dan 6 maand vervallen	16,0	(7,0)	14,9	(8,1)
<b>Totaal</b>	<b>508,1</b>	<b>(12,0)</b>	<b>452,3</b>	<b>(11,5)</b>

De bewegingen van de waardeverminderingen op de handelsvorderingen en overige vorderingen zijn als volgt:

	Waardeverminderingen op handelsvorderingen		Waardeverminderingen op overige vorderingen	
	2017/18	2016/17	2017/18	2016/17
(in miljoen EUR)				
<i>Per 1 april</i>	(11,5)	(15,4)	(0,6)	(0,6)
Toevoeging	(8,7)	(9,0)	(0,4)	(0,4)
Terugname	5,5	5,7	0,2	0,1
Gebruik	2,7	3,4	0,1	0,2
Vervreemding door verkoop van dochterondernemingen	-	3,8	-	0,1
Overige	-	-	(0,3)	-
<b>Per 31 maart</b>	<b>(12,0)</b>	<b>(11,5)</b>	<b>(1,0)</b>	<b>(0,6)</b>

De opvolging van openstaande handelsvorderingen gebeurt verschillend per bedrijfssegment en dit in functie van de eigenschappen en noden van de klantenportefeuille. We maken tevens gebruik van externe kredietratings om de risico's van ons klantenbestand op te volgen.

## 20. GELDMIDDELEN EN KASEQUIVALENTEN

	31.03.18	31.03.17
(in miljoen EUR)		
Termijnrekeningen met oorspronkelijke looptijd van drie maanden of minder	30,0	250,0
Overige geldmiddelen en kasequivalenten	182,1	273,7
<b>Geldmiddelen en kasequivalenten</b>	<b>212,1</b>	<b>523,7</b>

Er zijn geen materiële niet-beschikbare geldmiddelen en kasequivalenten.

## 21. EIGEN VERMOGEN

### 21.1. Kapitaal-management

Het doel van Colruyt Group inzake het beheer van zijn eigen vermogen bestaat erin een gezonde financiële structuur te behouden met een minimale afhankelijkheid van externe financiering en bovendien aandeelhouderswaarde te creëren. De Raad van Bestuur streeft ernaar het jaarlijks dividend per aandeel minstens te laten toenemen in verhouding met de toename van de groepswinst. De pay-out ratio is de afgelopen jaren steeds hoger geweest dan één derde van de groepswinst en bedraagt dit boekjaar 46,9%. Volgens de statutaire bepalingen is ten minste 90% van de uitkeerbare winst bestemd voor de aandeelhouders en ten hoogste 10% voor de bestuurders. Verder tracht Colruyt Group bovenop haar organische groei aandeelhouderswaarde te creëren door het inkopen van eigen aandelen. De Raad van Bestuur is gemachtigd om eigen aandelen te verwerven tot een maximum van 20% van de uitgegeven aandelen. Betrokkenheid van het personeel bij de groei van Colruyt Group is ook één van de prioriteiten van Colruyt Group, vandaar dat sinds 1987 elk jaar een kapitaalverhoging voorbehouden voor het personeel wordt georganiseerd.

### 21.2. Kapitaal

Als gevolg van de beslissing van de Buitengewone Algemene Vergadering van 9 oktober 2017 werd het kapitaal verhoogd met 260.458 aandelen; dit komt overeen met een kapitaalbreng van EUR 10,1 miljoen.

Het maatschappelijk kapitaal van de Entiteit per 31 maart 2018 bedraagt EUR 315,9 miljoen verdeeld over 150.196.352 volstorte gewone aandelen zonder nominale waarde. Alle aandelen, behalve deze in eigen bezit, zijn winstdelend.

De Raad van Bestuur is gemachtigd het maatschappelijk kapitaal in één of meer malen te verhogen met een bedrag van in totaal EUR 274 miljoen.

De kapitaalverhogingen waartoe krachtens deze machtiging wordt overgegaan mogen gebeuren door inbreng in geld of in natura, door omzetting van gelijk welke reserves, door uitgifte van converteerbare obligaties, en kunnen in het algemeen op elke wijze plaatsvinden mits de wettelijke voorschriften na te leven. De voorwaarden van de kapitaalverhogingen, waartoe krachtens deze machtiging wordt overgegaan en de rechten en de plichten verbonden aan de nieuwe aandelen worden met naleving van de wettelijke voorschriften door de Raad van Bestuur bepaald.

Deze machtiging is geldig voor een termijn van drie jaar te rekenen vanaf de dag van de Buitengewone Algemene Vergadering die daarover zal beslissen. Deze machtiging kan éénmaal of meer malen, telkens voor maximum vijf jaar verlengd worden door een besluit van de Algemene Vergadering, beraadslagend volgens de voorschriften voorzien voor de wijziging van de statuten. De huidige machtiging vervalt in oktober 2018.

### 21.3. Eigen aandelen

Eigen aandelen worden opgenomen aan de kostprijs van de ingekochte aandelen. Per 31 maart 2018 hield Colruyt Group 11.688.496 eigen aandelen aan; dit vertegenwoordigt 7,78% 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 en heeft op 27 september 2017 de lancering van een programma voor inkoop van eigen aandelen goedgekeurd. Onder dit programma koopt Colruyt Group eigen aandelen in ten belope van een maximaal bedrag van EUR 350 miljoen. Het inkoopprogramma is gestart op 2 oktober 2017 en heeft een voorziene looptijd van 2 jaar. Het doel van het inkoopprogramma is de overtollige geldmiddelen van de vennootschap te reduceren en het kapitaal te verminderen. Deze inkopen gebeuren conform de geldende wetten en regelgevingen en kaderen binnen het mandaat verleend door de Buitengewone Algemene Vergadering. In de periode 1 april 2018 tot en met 13 juni 2018 werden 861.356 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.

## 21.4. Dividenden

Op 14 juni 2018 werd een brutodividend van EUR 168,0 miljoen of EUR 1,22 per aandeel voorgesteld door de Raad van Bestuur. Vorig boekjaar bedroeg dit EUR 171,9 miljoen of EUR 1,18 per aandeel. Het brutodividend houdt rekening met de ingekochte eigen aandelen, indien van toepassing, tot en met 13 juni 2018 en het aantal aandelen gereserveerd in het kader van de uit te keren winstdeelneming in september 2018. Het dividend werd niet verwerkt in de geconsolideerde jaarrekening van het boekjaar 2017/18.

## 21.5. Stabiliteitsvergoeding referentieaandeelhouders <sup>(1)</sup>

De Raad van Bestuur oordeelt dat de stabiliteit en continuïteit in het referentieaandeelhouderschap van de rechtspersonen Korys NV en Sofina S.A. van essentieel belang is voor het voeren van een duurzaam gemeenschappelijk beleid ten aanzien van de vennootschap.

Daarom stelt de Raad van Bestuur voor volgende stabiliteitsvergoeding, onder de vorm van een tantième, toe te kennen aan de huidige referentieaandeelhouders via de bestuurders die hen vertegenwoordigen in de Raad van Bestuur, met name Korys NV en François Gillet voor Sofina S.A. <sup>(2)</sup>:

	2017/2018	2016/17
(in miljoen EUR)		
Korys NV	2,8	2,9
François Gillet <sup>(2)</sup>	0,9	0,9

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

(1) Onder voorbehoud van goedkeuring door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 26 september 2018.

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

## 21.6. Toekenning van aandelen aan personeelsleden in het kader van winstdeelneming

In het kader van de wet van 22 mei 2001 betreffende de participatie in het kapitaal en in de winst van de vennootschappen (B.S. 9 juni 2001) en de cao nr. 90 van 20 december 2007 betreffende de niet-recurrente resultaatsgebonden voordelen, is er binnen Colruyt Group met de sociale partners een systeem van winstdeelneming op punt gezet. De personeelsleden hebben de mogelijkheid hun winstdeelneming onder de vorm van aandelen van Etn. Fr. Colruyt NV te krijgen en te genieten van de voordelige fiscale tarieven die de wet voorziet. De toekenning van de aandelen gebeurt tegen marktconforme voorwaarden; zo is de prijs voor dit jaar vastgesteld op EUR 44,22 per aandeel. Deze aandelen zijn gedurende twee jaar (te rekenen vanaf tijdstip van toekenning) geblokkeerd op een gezamenlijke rekening beheerd door Colruyt. Het beheer en de kosten worden door de firma gedragen.

Op 31 maart 2018 werd een bedrag van EUR 33,5 miljoen (inclusief roerende voorheffing en sociale lasten) als winstdeelneming beschikbaar gesteld, onder voorbehoud van goedkeuring door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Dit jaar hebben 6.125 personeelsleden gekozen de winstdeelneming op te nemen onder de vorm van aandelen, hetgeen overeenkomt met een bedrag van EUR 1,1 miljoen (exclusief roerende voorheffing) en een aantal van 25.592 aandelen.

Op 31 maart 2017 werd een bedrag van EUR 31,9 miljoen (inclusief roerende voorheffing en sociale lasten) gereserveerd in het kader van winstdeelneming; hiervan werd het afgelopen boekjaar EUR 1,4 miljoen (exclusief roerende voorheffing) gereserveerd onder de vorm van aandelen, wat overeenkomt met 32.104 aandelen, waarvan 32.077 aandelen werden uitgekeerd.

## 21.7. Aandeelhoudersstructuur

Volgens de laatste transparantiekennisgeving van 30 maart 2018 ziet de structuur van het aandeelhouderschap van Etn. Fr. Colruyt NV er als volgt uit:

	Aandelen
Familie Colruyt en aanverwanten	78.153.945
Etn. Fr. Colruyt NV (eigen aandelen)	11.688.496
Groep Sofina	7.780.000
<b>Totaal van in overleg handelende personen</b>	<b>97.622.441</b>

De rest van het totaal aantal uitgegeven aandelen (150.196.352 aandelen per 31 maart 2018) zijnde 52.573.911 aandelen of 35%, bevindt zich in handen van het publiek. Voor meer detail hieromtrent verwijzen we naar het deel Corporate Governance.



## 22. WINST PER AANDEEL

	2017/18	2016/17
<b>Totale bedrijfsactiviteit</b>		
Winst van het boekjaar (aandeel van de groep) (in miljoen EUR)	373,1	381,9
Gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen	143.361.535	146.729.840
Winst per aandeel – gewoon en verwaterd (in EUR)	2,60	2,60

Aangezien er voor beide verslagperiodes geen beëindigde bedrijfsactiviteiten zijn, is hogere tabel tevens geldig voor de informatieverzorging inzake voortgezette activiteiten.

### Gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen

	2017/18	2016/17
<i>Aantal uitstaande aandelen per 1 april</i>	145.635.508	147.365.578
Invloed van kapitaalverhoging	73.796	95.232
Invloed van als winstdeelneming toegekende aandelen	16.039	19.935
Invloed van ingekochte aandelen	(2.363.808)	(750.905)
<b>Gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen per 31 maart</b>	<b>143.361.535</b>	<b>146.729.840</b>

## 23. VOORZIENINGEN

	Milieurisico's	Overige risico's	Totaal
(in miljoen EUR)			
Langlopende voorzieningen	1,7	31,0	32,7
Kortlopende voorzieningen	-	0,9	0,9
<b>Per 31 maart 2018</b>	<b>1,7</b>	<b>31,9</b>	<b>33,6</b>
<i>Per 1 april 2017</i>	2,5	24,8	27,3
Toevoeging	0,6	13,3	13,9
Gebruik	(0,8)	(5,2)	(6,0)
Terugname	(0,6)	(1,0)	(1,6)
<b>Per 31 maart 2018</b>	<b>1,7</b>	<b>31,9</b>	<b>33,6</b>
Langlopende voorzieningen	2,4	24,5	26,9
Kortlopende voorzieningen	0,1	0,3	0,4
<b>Per 31 maart 2017</b>	<b>2,5</b>	<b>24,8</b>	<b>27,3</b>
<i>Per 1 april 2016</i>	2,3	10,3	12,6
Vervreemding door verkoop van dochterondernemingen	-	(3,4)	(3,4)
Toevoeging	0,5	22,3	22,8
Gebruik	(0,3)	(1,4)	(1,7)
Terugname	-	(1,5)	(1,5)
Overige	-	(1,5)	(1,5)
<b>Per 31 maart 2017</b>	<b>2,5</b>	<b>24,8</b>	<b>27,3</b>

De voorziening voor milieurisico's is voornamelijk aangelegd voor saneringskosten in de tankstationactiviteit DATS 24 alsook voor de sanering van terreinen bij overnames.

De overige voorzieningen bestaan voornamelijk uit voorzieningen voor hangende geschillen, ontmanteling windturbines, herverzekeringen en garantieverplichtingen.

## 24. LANGLOPENDE VERPLICHTINGEN MET BETREKKING TOT PERSONEELSBELONINGEN

	2017/18	2016/17
(in miljoen EUR)		
Toegezegde-bijdrageregelingen met wettelijk gegarandeerd minimumrendement	86,8	79,4
Vergoedingen in het kader van 'Stelsel van werkloosheid met bedrijfstoeslag'	33,6	67,8
Overige vergoedingen na uitdiensttreding	7,2	6,4
<b>Totaal</b>	<b>127,6</b>	<b>153,6</b>

Colruyt Group biedt verscheidene vergoedingen na uitdiensttreding aan. Deze bevatten pensioenplannen en andere regelingen inzake vergoedingen na uitdiensttreding. Overeenkomstig IAS 19 'Personeelsbeloningen' worden de vergoedingen na uitdiensttreding ingedeeld als toegezegde-bijdrageregelingen dan wel als toegezegd-pensioenregelingen.

### Toegezegde-bijdrageregelingen met wettelijk gegarandeerd minimumrendement

Door de wet op de aanvullende pensioenen (WAP) zijn werkgevers in België verplicht om een minimumrendement te garanderen voor toegezegde-bijdrageregelingen over de duur van de loopbaan. Voor bijdragen tot en met 31 december 2015 was dit minimumrendement 3,25% op de werkgeversbijdragen en 3,75% op de werknemersbijdragen. Naar aanleiding van een wetwijziging in december 2015 is de te garanderen rentevoet met ingang van 1 januari 2016 variabel op basis van een mechanisme gelinkt aan het rendement van de Belgische OLO met een minimum van 1,75% en een maximum van 3,75%. Vanaf 2016 is het minimumrendement gelijk aan 1,75%.

Door deze wetwijzigingen, én door het feit dat in de loop van 2016 een duidelijk standpunt is ingenomen door regulatoire instanties, én vermits betrouwbare schattingen kunnen gemaakt worden voor deze pensioenplannen, worden de Belgische toegezegde-bijdrageregelingen sinds boekjaar 2016/17 beschouwd als toegezegd-pensioenregelingen. Deze worden gewaardeerd onder IAS 19 op basis van de 'projected unit credit' methode.

Het in de geconsolideerde balans opgenomen bedrag dat voortvloeit uit de verplichtingen van de groep met betrekking tot haar toegezegde-bijdrageregelingen met wettelijk gegarandeerd minimumrendement ziet er als volgt uit:

	31.03.18	31.03.17
(in miljoen EUR)		
Contante waarde van de bruto verplichting uit hoofde van toegezegde-bijdrageregelingen met wettelijk gegarandeerd minimumrendement	226,0	203,2
Reële waarde van fondsbeleggingen	139,2	123,8
<b>Tekort/overschot (-) voor gefinancierde plannen</b>	<b>86,8</b>	<b>79,4</b>
<b>Totale verplichting voor personeelsbeloningen, waarvan:</b>		
Gedeelte opgenomen als langlopende verplichtingen	86,8	79,4
Gedeelte opgenomen als vaste activa	-	-

De evolutie in de contante waarde van de bruto verplichtingen uit hoofde van toegezegde-bijdrageregelingen met wettelijk gegarandeerd minimumrendement is als volgt:

	2017/18	2016/17
(in miljoen EUR)		
<b>Per 1 april</b>	<b>203,2</b>	<b>-</b>
Aan het boekjaar toegerekende pensioenkosten	14,0	-
Rentekosten	3,5	-
Ervaringsaanpassingen	7,2	-
Wijziging van financiële assumpties	-	203,2
Wijziging van demografische assumpties	2,6	-
Pensioenbetalingen uit het plan	(4,9)	-
Bijdragen door deelnemers	2,6	-
Betaalde onkosten en belastingen	(2,2)	-
<b>Per 31 maart</b>	<b>226,0</b>	<b>203,2</b>

De fondsbeleggingen (EUR 139,2 miljoen) bestaan volledig uit beleggingen in verzekeringscontracten.

De evolutie in de reële waarde van de fondsbeleggingen is als volgt:

	2017/18	2016/17
(in miljoen EUR)		
<b>Per 1 april</b>	123,8	-
Werkgeversbijdragen	15,0	-
Rentebaten	2,3	-
Rendement op fondsbeleggingen	2,6	-
Wijziging van financiële assumpties	-	123,8
Pensioenbetalingen uit het plan	(4,9)	-
Bijdragen door deelnemers	2,6	-
Betaalde onkosten en belastingen	(2,2)	-
<b>Per 31 maart</b>	<b>139,2</b>	<b>123,8</b>

De bedragen die zijn opgenomen in de geconsolideerde winst- en verliesrekening en in het geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten van deze toegezegde-bijdrageregelingen met wettelijk gegarandeerd minimumrendement zijn de volgende:

	2017/18	2016/17
(in miljoen EUR)		
Totaal aan het dienstjaar toegerekende pensioenkosten <sup>(1)</sup>	14,0	-
Nettorente <sup>(2)</sup>	1,2	-
<b>Componenten die zijn geboekt in de winst- en verliesrekening</b>	<b>15,2</b>	<b>-</b>
<small>(1) in de geconsolideerde winst- en verliesrekening inbegrepen in 'Personeelsbeloningen'</small>		
<small>(2) in de geconsolideerde winst- en verliesrekening inbegrepen in 'Netto financieel resultaat'</small>		
Ervaringsaanpassingen	7,2	-
Wijziging van financiële assumpties	-	79,4
Wijziging van demografische assumpties	2,6	-
Rendement op fondsbeleggingen	(2,6)	-
<b>Componenten die zijn geboekt in niet-gerealiseerde resultaten</b>	<b>7,2</b>	<b>79,4</b>

De voornaamste actuariële veronderstellingen die gebruikt werden bij het berekenen van de verplichtingen inzake toegezegde-bijdrageregelingen met wettelijk gegarandeerd minimumrendement zijn identiek aan vorig boekjaar en kunnen als volgt samengevat worden:

- discontovoet: 1,7%;
- prijsinflatie: 1,8%;
- salarisinflatie: 2,3%.

#### Omschrijving van de belangrijkste risico's

Colruyt Group wordt door haar toegezegd-pensioenregelingen blootgesteld aan een aantal risico's, waarvan de meest belangrijke hieronder toegelicht worden:

##### Volatiliteit van de fondsbeleggingen – investeringsrisico

De pensioenverplichtingen worden berekend aan de hand van een discontovoet bepaald op basis van kwaliteitsvolle bedrijfsrendementen. Indien de fondsbeleggingen dit rendement niet halen, kan de toegezegde pensioenverplichting in hoofde van Colruyt Group toenemen. Colruyt Group reduceert het investeringsrisico door te investeren in verzekeringscontracten in plaats van eigenvermogensinstrumenten.

##### Interestrisko

Een daling in de rendementen zullen de pensioenverplichtingen doen toenemen, hoewel dit deels zal gecompenseerd worden door een toename in de waarde van obligaties aangehouden door de pensioenplannen.

##### Levensverwachting

Het merendeel van de pensioenverplichtingen zijn voordelen die bij leven aan de deelnemer worden verstrekt. Een toename van de levensverwachting zal bijgevolg leiden tot een toename van de pensioenverplichtingen.

##### Salarisverwachting

De reële waarde van de pensioenverplichtingen is berekend op basis van het huidige salaris van de deelnemers in de pensioenplannen. Bijgevolg zal een toename in het salaris van de deelnemers in het pensioenplan resulteren in een verhoging van de pensioenverplichtingen.

## Vergoedingen in het kader van het 'Stelsel van werkloosheid met bedrijfstoelage'

	2017/18	2016/17
(in miljoen EUR)		
<b>Per 1 april</b>	<b>67,8</b>	<b>74,1</b>
Toevoeging <sup>(1)</sup>	4,0	6,1
Gebruik	(1,8)	(1,7)
Nettorente <sup>(2)</sup>	1,3	1,4
Ervaringsaanpassingen <sup>(3)</sup>	2,1	3,7
Wijziging van financiële assumpties <sup>(3)</sup>	(0,3)	(2,0)
Wijziging van demografische assumpties <sup>(3)</sup>	(39,5)	(13,8)
<b>Per 31 maart</b>	<b>33,6</b>	<b>67,8</b>

(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

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 bedrijfstoelage'. De waarderingsregels voor de verplichtingen en kosten uit hoofde van dit stelsel zijn opgenomen in de toelichting 1.4. *Andere grondslagen van financiële verslaggeving*.

Colruyt Group 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: 1,95% t.o.v. 1,9% vorig boekjaar;
- salarisinflatie: 2,3% (identiek aan vorig boekjaar).

De aanpassing van de actuariële parameters dit jaar heeft een impact op de verplichtingen met betrekking tot vergoedingen in het kader van het 'Stelsel van werkloosheid met bedrijfstoelage' van EUR -37,7 miljoen. De voornaamste verklaring voor deze daling is de wijziging van de demografische assumpties.

De gewogen gemiddelde duurtijd van de verplichting voor de vergoedingen in het kader van 'Stelsel van werkloosheid met bedrijfstoelage' is 17,25 jaar t.o.v. 16,25 jaar in het voorgaande jaar.

### Overige vergoedingen na uitdiensttreding

	2017/18	2016/17
(in miljoen EUR)		
<b>Per 1 april</b>	<b>6,4</b>	<b>9,7</b>
Toevoeging <sup>(1)</sup>	0,8	0,8
Gebruik	(0,2)	(0,2)
Nettorente <sup>(2)</sup>	0,1	0,1
Wijziging van financiële assumpties <sup>(3)</sup>	(0,1)	0,7
Wijziging van demografische assumpties <sup>(3)</sup>	(0,1)	-
Vervreemding door verkopen van dochterondernemingen	-	(4,7)
Overboeking	0,3	-
<b>Per 31 maart</b>	<b>7,2</b>	<b>6,4</b>

(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

Andere vergoedingen te betalen bij pensionering omvatten onder andere anciënniteitspremies (Belgische vennootschappen) en wettelijk vastgelegde vergoedingen (Franse vennootschappen).

Voor de anciënniteitspremies (Belgische vennootschappen) hanteert Colruyt Group de volgende parameters:

- discontovoet: 1,8 t.o.v. 1,7% vorig boekjaar;
- salarisinflatie: 2,3% (identiek aan vorig boekjaar).

Voor de wettelijk vastgelegde vergoedingen (Franse vennootschappen) worden de volgende parameters gebruikt, beide identiek aan vorig boekjaar:

- discontovoet: 1,5%;
- salarisinflatie: 1,5%.





Wijzigingen in de belangrijkste assumpties beïnvloeden de verplichtingen met betrekking tot personeelsbeloningen van de groep als volgt:

	Toegezegde-bijdrageregelingen met wettelijk gegarandeerd minimumrendement		Vergoedingen in het kader van 'Stelsel van werkloosheid met bedrijfstoeslag'		Anciënniteitspremies (Belgische vennootschappen)		Wettelijk vastgelegde vergoedingen (Franse vennootschappen)	
	2017/18	2016/17	2017/18	2016/17	2017/18	2016/17	2017/18	2016/17
(in miljoen EUR)								
Basisscenario	86,8	79,4	33,6	67,8	3,5	3,2	3,7	3,2
Discontovoet + 0,5%	70,1	65,4	30,4	62,7	3,2	3,0	3,3	2,9
Discontovoet - 0,5%	105,7	95,2	37,0	73,5	3,7	3,4	3,9	3,5
Salarisinflatie + 0,5%	93,8	85,8	37,4	81,6	3,5	3,2	3,9	3,5
Salarisinflatie - 0,5%	80,0	73,7	28,5	54,6	3,5	3,2	3,3	2,9

Bovenstaande zijn zuiver hypothetische wijzigingen van individuele veronderstellingen waarbij alle andere veronderstellingen constant worden gehouden: economische factoren en hun wijzigingen zullen dikwijls tegelijkertijd meerdere veronderstellingen beïnvloeden en de impact van wijzigingen van de veronderstellingen is niet lineair. Bijgevolg is bovenstaande informatie niet noodzakelijk een redelijke weergave van toekomstige resultaten.

## 25. RENTEDRAGENDE VERPLICHTINGEN

### 25.1. Termijnen en terugbetalingsschema

	< 1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar	Totaal
(in miljoen EUR)				
Financiële leaseverplichtingen en gelijkaardige verplichtingen	2,7	8,5	2,5	13,7
Bankleningen	125,9	1,5	0,5	127,9
<b>Totaal per 31 maart 2018</b>	<b>128,6</b>	<b>10,0</b>	<b>3,0</b>	<b>141,6</b>
Financiële leaseverplichtingen en gelijkaardige verplichtingen	2,7	10,9	2,8	16,4
Bankleningen	0,8	1,8	-	2,6
Overige	8,1	-	-	8,1
<b>Totaal per 31 maart 2017</b>	<b>11,6</b>	<b>12,7</b>	<b>2,8</b>	<b>27,1</b>

### 25.2. Terugbetalingsschema financiële leaseverplichtingen

	Totaal 2017/18	Rente 2017/18	Hoofd- som 2017/18	Totaal 2016/17	Rente 2016/17	Hoofd- som 2016/17
(in miljoen EUR)						
< 1 jaar	2,9	0,2	2,7	2,9	0,2	2,7
1-5 jaar	8,7	0,2	8,5	11,3	0,4	10,9
> 5 jaar	2,5	-	2,5	2,9	0,1	2,8
<b>Totaal</b>	<b>14,1</b>	<b>0,4</b>	<b>13,7</b>	<b>17,1</b>	<b>0,7</b>	<b>16,4</b>

Financiële leaseverplichtingen worden gewaarborgd door de eigendomsakte van de leasegever op de geleasde activa.

De afgesloten leasecontracten bevatten geen voorwaardelijke leasebetalingen. Wel zijn er een aantal beperkingen opgelegd ten aanzien van dividenden, uitbreiding van schulden en wijzigingen in het aandeelhouderschap. Bovendien bestaat de mogelijkheid om het geleasde materieel verder te huren of te kopen.

## 25.3. Terugbetalingsschema bankleningen en overige

	Totaal 2017/18	Rente 2017/18	Hoofdsom 2017/18	Totaal 2016/17	Rente 2016/17	Hoofdsom 2016/17
(in miljoen EUR)						
< 1 jaar	126,0	0,1	125,9	9,0	0,1	8,9
1-5 jaar	1,7	0,2	1,5	1,9	0,1	1,8
> 5 jaar	0,6	0,1	0,5	-	-	-
<b>Totaal</b>	<b>128,3</b>	<b>0,4</b>	<b>127,9</b>	<b>10,9</b>	<b>0,2</b>	<b>10,7</b>

De rentedragende verplichtingen bestaan voornamelijk uit financiële leaseverplichtingen en bankleningen. De toename ten opzichte van vorige verslagperiode is het gevolg van de opname van 'straight loans' om tegemoet te komen aan financieringsbehoeften op korte termijn.

Een deel van het openstaand saldo aan langlopende en kortlopende rentedragende verplichtingen wordt gedekt door gestelde zakelijke zekerheden. De netto boekwaarde van de bezwaarde activa (excl. financiële leasing) overschrijdt de gestelde zekerheden.

## 26. HANDESSCHULDEN, VERPLICHTINGEN M.B.T. PERSONEELSBELONINGEN EN OVERIGE VERPLICHTINGEN

	31.03.18	31.03.17
(in miljoen EUR)		
Handelsschulden (langlopend)	0,5	-
<b>Totaal handelsschulden (langlopend)</b>	<b>0,5</b>	<b>-</b>
Overige verplichtingen (langlopend)	0,2	0,7
<b>Totaal overige verplichtingen (langlopend)</b>	<b>0,2</b>	<b>0,7</b>
Handelsschulden	1.074,6	1.059,5
Ontvangen waarborgen en voorschotten op bestellingen	17,7	22,3
<b>Totaal handelsschulden (kortlopend)</b>	<b>1.092,3</b>	<b>1.081,8</b>
Kortlopende verplichtingen met betrekking tot personeelsbeloningen	441,5	417,6
BTW, accijnzen en overige operationele taksen	63,3	52,9
Dividenden	0,5	0,5
Over te dragen opbrengsten en toe te rekenen kosten	8,7	8,5
Overige	1,7	3,0
<b>Totaal verplichtingen m.b.t. personeelsbeloningen en overige verplichtingen (kortlopend)</b>	<b>515,7</b>	<b>482,5</b>

### Termijnen en terugbetalingsschema

	< 1 jaar	1-5 jaar
(in miljoen EUR)		
Handelsschulden (langlopend)	-	0,5
Overige verplichtingen (langlopend)	-	0,2
Handelsschulden (kortlopend)	1.092,3	-
Verplichtingen met betrekking tot personeelsbeloningen en overige verplichtingen	515,7	-
<b>Totaal per 31 maart 2018</b>	<b>1.608,0</b>	<b>0,7</b>
Overige verplichtingen (langlopend)	-	0,7
Handelsschulden	1.081,8	-
Verplichtingen met betrekking tot personeelsbeloningen en overige verplichtingen	482,5	-
<b>Totaal per 31 maart 2017</b>	<b>1.564,3</b>	<b>0,7</b>

## 27. RISICOBEBEER

### 27.1. Risico's verbonden aan financiële instrumenten

#### a. Valutarisico

De operationele entiteiten van Colruyt Group bevinden zich in de eurozone, met uitzondering van de activiteiten in India en Hongkong. De omrekeningsrisico's bij de consolidatie van de opbrengsten en kosten van dochterondernemingen die niet in euro rapporteren worden niet ingedekt.

Verder loopt Colruyt Group een transactioneel valutarisico op aankopen verricht in vreemde valuta. Colruyt Group doet geen wisselkoersindekking van deze aankopen in vreemde valuta.

Wisselkoersresultaten worden bij afwikkeling van aankopen in vreemde valuta rechtstreeks in de winst- en verliesrekening opgenomen.

De blootstelling van Colruyt Group aan wisselkoersschommelingen is gebaseerd op volgende posities in vreemde valuta:

	Netto positie	
	31.03.18	31.03.2017
(in miljoen EUR)		
AUD/EUR	(0,2)	(0,2)
EUR/INR	(2,2)	(1,0)
HKD/EUR	(1,8)	(1,3)
USD/EUR	(1,4)	(1,0)
ZAR/EUR	(0,1)	(0,1)
NZD/EUR	-	(0,1)
CAD/EUR	(0,1)	-
<b>Totaal</b>	<b>(5,8)</b>	<b>(3,7)</b>

De netto posities van de valuta zijn vóór eliminaties van intragroepsverrichtingen. Een positief bedrag betekent dat Colruyt Group een netto vordering heeft in de eerste valuta. De tweede munt van het paar is de functionele valuta van de betreffende ondernemingen van Colruyt Group.

De invloed van de koerswijzigingen ten opzichte van de euro is relatief beperkt.

#### b. Renterisico

Gezien de beperkte omvang van leningen en financiële leaseverplichtingen op de balans dekt Colruyt Group zijn renterisico niet af. Op 31 maart 2018 was het totaal bedrag aan bank- en overige leningen EUR 127,9 miljoen (lang- en kortlopend samen) of 3,15% van het balanstotaal (EUR 10,7 miljoen op 31 maart 2017) en 60,3% van de netto geldmiddelen en kasequivalenten. Deze leningen hebben voornamelijk een vaste rentevoet. De financiële leaseverplichtingen van Colruyt Group bedroegen EUR 13,7 miljoen op 31 maart 2018 (EUR 16,4 miljoen op 31 maart 2017) en zijn voornamelijk aan variabele rentevoet.

Colruyt Group belegt de liquide middelen die het niet onmiddellijk gebruikt meestal op termijnrekeningen.

Een wijziging in de rentevoeten zou geen materiële impact hebben op de gerealiseerde of niet-gerealiseerde resultaten of de toekomstige kasstromen van Colruyt Group.

#### c. Kredietrisico

Het kredietrisico met betrekking tot handelsvorderingen is beperkt, gezien het grote aantal retailklanten van Colruyt Group dat contant betaalt. Het grootste deel van de openstaande vorderingen van Colruyt Group situeert zich binnen de groothandelactiviteit, waar Colruyt Group aan zijn klanten de voor de sector gebruikelijke betalingstermijnen toestaat. De risico's worden zo goed mogelijk beperkt door een regelmatige opvolging van de kredietwaardigheid van de groothandelklanten of zelfstandige ondernemers waaraan geleverd wordt. Waar nodig vraagt Colruyt Group bankwaarborgen of geblokkeerde kasmiddelen. Het kredietrisico is gespreid over een relatief groot aantal klanten.

Van bepaalde klanten worden buiten balans bankwaarborgen ontvangen ter zekerheidsstelling van de invorderbaarheid van de vorderingen van Colruyt Group. Voor de huidige verslagperiode geldt dat niet-geboekte bankwaarborgen werden ontvangen van diverse klanten die een totale schuld hadden openstaan ten belope van EUR 36,1 miljoen (vergelijkende verslagperiode EUR 36,9 miljoen). De invorderbaarheid van dit openstaand saldo werd, via de dekking door bankwaarborgen, in zekerheid gesteld voor een bedrag van EUR 28,1 miljoen (vergelijkende verslagperiode EUR 28,5 miljoen).

## d. Liquiditeitsrisico

Finco NV fungeert als een financiële coördinator voor Colruyt Group en zorgt ervoor dat alle entiteiten van Colruyt Group steeds over de nodige financiële middelen kunnen beschikken. Finco NV past een systeem van cashpooling toe waarbij een overschot aan geldmiddelen en kasequivalenten bij bedrijven van Colruyt Group wordt gebruikt om het tekort bij andere aan te zuiveren. Finco NV zorgt ook voor de belegging van de geldmiddelen en kasequivalenten van Colruyt Group; dit gebeurt door middel van termijnrekeningen op korte termijn. Finco NV volgt via kasstroomprognoses voortdurend de liquiditeitspositie van Colruyt Group op. Colruyt Group diende de afgelopen jaren nagenoeg geen beroep te doen op externe financiering. De uitstaande leningen en financiële leaseovereenkomsten zijn voornamelijk ontstaan bij overgenomen bedrijven en het is de politiek van Colruyt Group deze na elke overname zo veel mogelijk af te bouwen, voor zover dit kan tegen een redelijke prijs.

## e. Overig marktrisico

Naast Etn. Fr. Colruyt NV beheert ook Locré S.A., de herverzekeringsmaatschappij van Colruyt Group, een portefeuille van effecten (vastrentende effecten en aandelen). Bij Locré S.A. wordt deze aangehouden ter dekking van het herverzekeringsrisico. De totale waarde van de beleggingsportefeuille op korte termijn van Colruyt Group bedraagt op 31 maart 2018 EUR 29,7 miljoen (EUR 24,5 miljoen per 31 maart 2017); EUR 26,1 miljoen hiervan zit in portefeuille bij Locré S.A. (EUR 21,9 miljoen per 31 maart 2017). Schommelingen van beurskoersen kunnen bijgevolg een impact hebben op het financieel resultaat van Colruyt Group. In totaal werd voor het huidige boekjaar een netto afwaardering van EUR -0,1 miljoen (vorige verslagperiode een netto opwaardering van EUR 0,7 miljoen) geboekt. De verhouding van de beleggingsportefeuille op korte termijn tot de netto geldmiddelen en kasequivalenten van Colruyt Group bedraagt 14,0% (vorige verslagperiode 4,7%).

## f. Financiële activa en verplichtingen per categorie en per klasse

In overeenstemming met IFRS 7 'Financiële Instrumenten: Informatieverschaffing' en IFRS 13 'Waardering tegen reële waarde' worden financiële instrumenten aan reële waarde ingedeeld in een reëlewaardehiërarchie.

	Waardering aan reële waarde				Totaal
	Historische of geamortiseerde kostprijs	Officiële noteringen Niveau 1	Waar- neembare marktprijzen Niveau 2	Niet-waar- neembare marktprijzen Niveau 3	
(in miljoen EUR)					
<b>Financiële activa:</b>					
Beleggingen beschikbaar voor verkoop	12,0	-	-	28,9	40,9
Leningen en vorderingen	540,8	-	-	-	540,8
Beleggingen aangehouden voor handelsdoeleinden	3,6	26,1	-	-	29,7
Geldmiddelen en kasequivalenten	212,1	-	-	-	212,1
<b>Totaal per 31 maart 2018</b>	<b>768,5</b>	<b>26,1</b>	<b>-</b>	<b>28,9</b>	<b>823,5</b>
<b>Financiële verplichtingen:</b>					
Rentedragende en overige verplichtingen	142,3	-	-	-	142,3
Handelsschulden	1.092,3	-	-	-	1.092,3
<b>Totaal per 31 maart 2018</b>	<b>1.234,6</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1.234,6</b>
<b>Financiële activa:</b>					
Beleggingen beschikbaar voor verkoop	0,8	-	-	11,2	12,0
Leningen en vorderingen	488,1	-	-	-	488,1
Beleggingen aangehouden voor handelsdoeleinden	1,6	22,9	-	-	24,5
Geldmiddelen en kasequivalenten	523,7	-	-	-	523,7
<b>Totaal per 31 maart 2017</b>	<b>1.014,2</b>	<b>22,9</b>	<b>-</b>	<b>11,2</b>	<b>1.048,3</b>
<b>Financiële verplichtingen:</b>					
Rentedragende en overige verplichtingen	27,8	-	-	-	27,8
Handelsschulden	1.081,8	-	-	-	1.081,8
<b>Totaal per 31 maart 2017</b>	<b>1.109,6</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1.109,6</b>



De reëlewaardehiërarchie is gebaseerd op gegevens ter waardering van financiële activa en verplichtingen op waarderingsdatum. Het onderscheid tussen de drie niveaus is het volgende:

- Niveau 1: de gegevens die worden gebruikt in het kader van de waarderingmethodologie zijn officieel genoteerde (niet-aangepaste) marktprijzen voor identieke activa en passiva in een actieve markt.
- Niveau 2: de reële waarde van financiële instrumenten die niet verhandeld worden op een actieve markt wordt bepaald aan de hand van waardebepalingstechnieken. Deze technieken maken zo veel mogelijk gebruik van waarneembare marktgegevens, wanneer beschikbaar, en steunen zo weinig mogelijk op entiteit-specifieke schattingen. Colruyt Group heeft geen financiële instrumenten die onder deze categorie vallen.
- Niveau 3: financiële instrumenten waarvan de reële waarde wordt bepaald met waarderingstechnieken waarvan sommige parameters berusten op niet-waarneembare marktgegevens.

Voor de bedragen opgenomen onder 'historische of geamortiseerde kostprijs' kunnen we besluiten dat in de meeste gevallen de boekwaarde gelijk is aan de reële waarde omwille van de aard van het instrument of omwille van het kortetermijnkarakter. De gevallen waar de historische of geamortiseerde kostprijs afwijkt van de reële waarde zijn niet materieel.

Voor de bedragen opgenomen onder 'Waardering aan reële waarde' verwijzen we naar toelichting 14. *Beleggingen* waar omschreven wordt hoe deze reële waarde werd bepaald.

De beleggingen beschikbaar voor verkoop, geclassificeerd onder niveau 3, omvatten de participatie in de Litouwse groep IKI (13,12%) en deelnemingen in de portefeuillemaatschappijen Sofindev II NV, Sofindev III NV en Sofindev IV NV, waarin Colruyt Group geen invloed van betekenis heeft. Tijdens de huidige verslagperiode werden de beleggingen beschikbaar voor verkoop netto vermeerderd met EUR 17,7 miljoen, onder andere door de herclassificatie van de participatie in de Litouwse groep IKI vanuit activa aangehouden voor verkoop naar beleggingen.

De begin- en eindbalans voor de beleggingen geclassificeerd onder niveau 3 kunnen als volgt gereconcilieerd worden:

	2017/18	2016/17
(in miljoen EUR)		
<b>Per 1 april</b>	11,2	41,5
Wijziging in consolidatiemethode	-	(22,7)
Classificatie (naar)/van aangehouden voor verkoop	14,4	(14,4)
Verwervingen	7,3	2,1
Kapitaalverminderingen	-	(4,2)
Aanpassing aan de reële waarde via niet-gerealiseerde resultaten	(4,0)	9,0
Bijzondere waardeverminderingen	-	(0,1)
<b>Per 31 maart</b>	<b>28,9</b>	<b>11,2</b>

## 27.2. Overige risico's

Colruyt Group is verder blootgesteld aan een reeks overige risico's die niet noodzakelijk een financieel karakter hebben, maar niettemin de financiële slagkracht van Colruyt Group eventueel zouden kunnen beïnvloeden. Voor een beschrijving van andere risico's dan de hierboven vermelde en van de werkwijze waarop Colruyt Group met risico's omgaat, verwijzen we naar het deel Corporate Governance. In dit kader verwijzen we eveneens naar het Auditcomité, dat op regelmatige basis de rapporten van de afdeling Risicobeheer (interne audit) bespreekt.

## 28. RECHTEN EN VERPLICHTINGEN BUITEN BALANS

Op Colruyt Group rusten een aantal verplichtingen die niet opgenomen zijn in de balans. Enerzijds zijn er huurverplichtingen, anderzijds heeft Colruyt Group ook contractuele verplichtingen met betrekking tot toekomstige investeringen inzake materiële vaste activa en toekomstige aankopen van goederen en diensten.

De verschuldigde bedragen inzake deze verplichtingen vervallen als volgt:

	31.03.18	< 1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar
(in miljoen EUR)				
Leaseovereenkomsten waarbij als leasingnemer wordt opgetreden	59,7	24,2	21,7	13,8
Verplichtingen inzake aankopen materiële vaste activa	74,5	64,5	10,0	-
Verplichtingen inzake aankopen handelsgoederen	109,0	99,6	9,4	-
Andere verplichtingen	17,5	11,7	5,8	-

	31.03.17	< 1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar
(in miljoen EUR)				
Leaseovereenkomsten waarbij als leasingnemer wordt opgetreden	56,7	20,9	24,7	11,1
Verplichtingen inzake aankopen materiële vaste activa	68,4	53,5	14,9	-
Verplichtingen inzake aankopen handelsgoederen	105,7	101,4	4,2	0,1
Andere verplichtingen	14,5	10,1	4,4	-

De verplichtingen ten gevolge van operationele leaseovereenkomsten waarbij als leasingnemer wordt opgetreden, betreffen voornamelijk 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 29,6 miljoen (vorige verslagperiode EUR 30,0 miljoen). In de winst- en verliesrekening worden naast de huurlasten ten gevolge van niet-opzegbare overeenkomsten eveneens huurgerelateerde kosten (zoals onroerende voorheffing) en huurlasten ten gevolge van opzegbare overeenkomsten opgenomen.

In de winst- en verliesrekening worden huur en huurgerelateerde lasten voor roerende goederen opgenomen ten belope van EUR 12,9 miljoen (vorige verslagperiode EUR 14,7 miljoen). Deze huurlasten vloeien voornamelijk voort uit opzegbare overeenkomsten.

De verplichtingen inzake de aankopen van vaste activa ten belope van EUR 74,5 miljoen (vorige verslagperiode EUR 68,4 miljoen) omvatten voornamelijk contractuele verbintenissen voor de verwerving van terreinen en gebouwen.

De verplichtingen tot aankoop van handelsgoederen ten belope van EUR 109,0 miljoen (vorige verslagperiode EUR 105,7 miljoen) resulteren uit met leveranciers afgesloten termijncontracten die voor Colruyt Group als doel hebben een voldoende bevoorrading inzake bepaalde handelsgoederen te verzekeren alsook aankoopverplichtingen met betrekking tot groenestroomcertificaten en elektriciteit.

Onder de lijn 'Andere verplichtingen' worden verplichtingen voortvloeiend uit diverse niet-opzegbare afgesloten termijncontracten inzake ICT-dienstverlening (voornamelijk voor onderhoud van de software) opgenomen voor EUR 17,5 miljoen (vorige verslagperiode EUR 14,5 miljoen).

Naast de verplichtingen heeft Colruyt Group eveneens bepaalde rechten, die niet opgenomen zijn in de balans. Occasioneel verhuurt Colruyt Group bepaalde onroerende goederen op basis van operationele leaseovereenkomsten.

De te ontvangen bedragen inzake deze rechten zijn als volgt:

	31.03.18	< 1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar
(in miljoen EUR)				
Leaseovereenkomsten waarbij als leasinggever wordt opgetreden	17,2	8,9	8,1	0,2

	31.03.17	< 1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar
(in miljoen EUR)				
Leaseovereenkomsten waarbij als leasinggever wordt opgetreden	16,9	8,8	8,1	-



De rechten voortvloeiend uit leaseovereenkomsten waarbij als leasinggever wordt opgetreden hebben voor EUR 14,4 miljoen (vorige verslagperiode EUR 9,3 miljoen) betrekking op onderverhuurde activa. In de geconsolideerde winst- en verliesrekening werd in de rubriek 'Overige bedrijfsopbrengsten' een opbrengst opgenomen ten belope van EUR 7,1 miljoen (vorige verslagperiode EUR 6,7 miljoen) met betrekking tot onderverhuurde activa. De hieraan gerelateerde kost (opgenomen in de geconsolideerde winst- en verliesrekening in de rubriek 'Diensten en diverse goederen') bedroeg EUR 7,0 miljoen (vorige verslagperiode EUR 6,9 miljoen).

De rechten ten gevolge van niet-opzegbare overeenkomsten met betrekking tot roerende goederen zijn niet materieel.

## 29. VOORWAARDELIJKE VERPLICHTINGEN EN VOORWAARDELIJKE ACTIVA

Voorwaardelijke verplichtingen en activa bevatten alle niet in de balans opgenomen items die Colruyt Group heeft ten opzichte van derden conform IAS 37 'Voorzieningen, voorwaardelijke verplichtingen en voorwaardelijke activa'.

Hierna volgt een overzicht van alle voorwaardelijke verplichtingen van Colruyt Group.

	31.03.18	31.03.17
(in miljoen EUR)		
Geschillen	0,3	4,4
Overige	31,8	1,1

Op balansdatum lopen er tegen Colruyt Group een beperkt aantal rechtszaken die, hoewel ze betwist worden, samen een voorwaardelijke verplichting vormen van EUR 0,3 miljoen (vorige verslagperiode EUR 4,4 miljoen). De hangende zaken hebben enkel betrekking op handelsrecht.

Net als vorige verslagperiode zijn er geen voorwaardelijke verplichtingen voor hangende zaken betreffende fiscale geschillen, gemeen recht en arbeidsrecht. De onder 'Overige' opgenomen verplichtingen zijn door Colruyt Group afgesloten waarborgen aan financiële instellingen. Deze waarborgen bestaan enerzijds uit terugkoopverklaringen als bijkomende borg voor verleende financiering aan zelfstandige ondernemers (EUR 0,8 miljoen) en dienen anderzijds als borg voor verleende financiering voor investeringsprojecten (EUR 31,0 miljoen). De totale voorwaardelijke verplichting bedraagt EUR 31,8 miljoen (vorige verslagperiode EUR 1,1 miljoen).

Colruyt Group verwacht dat er geen belangrijke financiële nadelen zullen voortvloeien uit deze verplichtingen.

Er zijn geen materiële voorwaardelijke activa te vermelden.

## 30. BETAALDE EN VOORGESTELDE DIVIDENDEN

Per 3 oktober 2017 werd aan de aandeelhouders een brutodividend van EUR 1,18 per aandeel uitkeerd.

Voor het boekjaar 2017/18 heeft de Raad van Bestuur een brutodividend van EUR 1,22 per aandeel voorgesteld, dat betaalbaar zal worden gesteld vanaf 2 oktober 2018. 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 26 september 2018 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 137.672.092 aandelen (na aftrek van ingekochte eigen aandelen en rekening houdend met de aandelen gereserveerd in het kader van de uitkering winstdeelneming), zoals vastgesteld op 13 juni 2018, bedraagt het totaalbedrag van de voorgestelde dividenden EUR 168,0 miljoen.

## 31. VERBONDEN PARTIJEN

Hierna wordt een overzicht geschetst van transacties met verbonden partijen. In deze toelichting worden enkel niet-geëlimineerde transacties opgenomen.

Colruyt Group identificeert, conform IAS 24, 'Informatieverschaffing over verbonden partijen', verschillende categorieën van verbonden partijen:

- a) key managers van Colruyt Group (deel Corporate Governance) en aanverwanten;
- b) entiteiten met zeggenschap over Colruyt Group (deel Corporate Governance);
- c) geassocieerde ondernemingen (toelichting 12. *Investerings in geassocieerde ondernemingen*);
- d) joint ventures (toelichting 13. *Investerings in joint ventures*); en
- e) entiteiten die worden gecontroleerd door personen behorend tot het key management van Colruyt Group: Stonefund NV, Stonefund III NV, Korys Management NV, Korys Real Estate NV, Korys Capital Fund S.C.A., Korys Capital S.A.R.L., Korys Renovables S.L., Real Dolmen NV, Orka Blauwe Toren NV, Eurowatt S.A., H.I.M. TWEE NV, Korys Investments NV, COFIN CVBA en Proparent BV.

### 31.1. Transacties met verbonden partijen exclusief vergoedingen toegekend aan managers op sleutelposities

	2017/18	2016/17
(in miljoen EUR)		
Opbrengsten	2,8	3,1
Kosten	2,1	2,0
Vorderingen	20,5	15,9
Verplichtingen	9,5	1,6
Betaalde dividenden	101,3	93,3
Betaalde stabiliteitsvergoeding referentieaandeelhouders	3,8	3,7

De hierboven toegelichte bedragen vloeien voort uit transacties onder voorwaarden die gelijkaardig zijn aan de voorwaarden die gelden in een zakelijke, objectieve transactie tussen onafhankelijke partijen.

Uit transacties met diverse verbonden partijen vloeien opbrengsten voort ten belope van EUR 2,8 miljoen (vorige verslagperiode EUR 3,1 miljoen). Deze opbrengsten omvatten voornamelijk financieringsbaten ontvangen van joint ventures (EUR 1,9 miljoen).

De kosten die uit transacties met diverse verbonden partijen voortvloeien (hoofdzakelijk transacties met Real Dolmen NV), bedragen EUR 2,1 miljoen en hebben hoofdzakelijk betrekking op onderhouds- en informaticakosten (EUR 1,9 miljoen).

De uitstaande vorderingen ten overstaan van verbonden partijen voor EUR 20,5 miljoen (vorige verslagperiode EUR 15,9 miljoen) betreffen voornamelijk uitstaande saldi ten opzichte van joint ventures, die hoofdzakelijk uit langlopende rentedragende vorderingen aan marktconforme voorwaarden bestaan.

De uitstaande verplichtingen ten overstaan van verbonden partijen bedragen EUR 9,5 miljoen (vorige verslagperiode EUR 1,6 miljoen). Deze bevatten onder meer transacties met Real Dolmen NV voor EUR 5,6 miljoen (voornamelijk aankoop van immateriële en materiële vaste activa). Daarnaast bestaan de verplichtingen grotendeels uit transacties ten overstaan van entiteiten die gecontroleerd worden door personen behorend tot het key-management van Colruyt Group.

Naast de hierboven toegelichte transacties met verbonden partijen heeft Colruyt Group overige transacties met verbonden partijen voor EUR 4,3 miljoen (hoofdzakelijk transacties met Real Dolmen NV). Deze bestaan uit investeringen in immateriële en materiële vaste activa. Deze overige transacties vloeien eveneens voort uit transacties onder voorwaarden die gelijkaardig zijn aan de voorwaarden die gelden in een zakelijke, objectieve transactie tussen onafhankelijke partijen.





## 31.2. Vergoedingen aan managers op sleutelposities

Hieronder volgt een samenvatting van de vergoedingen toegekend aan managers op sleutelposities. Alle bedragen betreffen bruto bedragen vóór belastingen. Op de bedragen werden werkgeversbijdragen betaald.

	Vergoedingen 2017/18	Aantal personen/ aandelen 2017/18	Vergoedingen 2016/17	Aantal personen/ aandelen 2016/17
(in miljoen EUR)				
<b>Raad van Bestuur</b>		9		9
Vaste vergoedingen (emolumenten)	1,0		1,0	
<b>Directie</b>		11		11
Vaste vergoedingen	3,09		2,82	
Variabele vergoedingen	2,05		1,91	
Betalingen aan toegezegde-bijdrageplannen en overige componenten	0,48		0,44	
Op aandelen gebaseerde vergoedingen	0,01	190	0,01	216

Voor meer detail over de samenstelling van vergoedingen toegekend aan managers op sleutelposities wordt verwezen naar het remuneratieverslag (deel Corporate Governance), zoals opgesteld door het Remuneratiecomité.

## 32. GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

Er waren geen significante gebeurtenissen na balansdatum.

## 33. VERGOEDINGEN VAN DE COMMISSARIS

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de geconsolideerde vergoedingen betaald aan de commissaris en diens verbonden partijen voor diensten gepresteerd in opdracht van Colruyt Group.

	2017/18	2016/17
(in miljoen EUR)		
Auditopdrachten	0,6	0,6
Overige opdrachten	0,1	0,7
<b>Totaal</b>	<b>0,7</b>	<b>1,3</b>

De honoraria voor de auditwerkzaamheden bedroegen EUR 0,6 miljoen, waarvan EUR 0,2 miljoen ten laste van de Entiteit en EUR 0,4 miljoen ten laste van haar dochterondernemingen.

De non-audithonoraria waaronder de andere controleopdrachten, belastingadviesopdrachten en andere opdrachten buiten de revisorale opdrachten worden verstaan, bedroegen EUR 0,1 miljoen.

In boekjaar 2016/17 werd door het Auditcomité van Colruyt Group een afwijking toegestaan op de 'one to one' regel zoals bepaald in artikel 133 §5 van het Wetboek van Vennootschappen, aangezien het Auditcomité van oordeel was dat de toen verleende diensten geen bedreiging vormden voor de onafhankelijkheid van de commissaris.

## 34. LIJST VAN GECONSOLIDEERDE ONDERNEMINGEN

### 34.1. Entiteit

Etn. Fr. Colruyt NV	Edingensesteenweg 196	1500 Halle, België	0400 378 485	-
---------------------	-----------------------	--------------------	--------------	---

### 34.2. Dochterondernemingen

Bio-Planet NV	Victor Demesmaekerstraat 167	1500 Halle, België	0472 405 143	100%
Birdy BVBA	Edingensesteenweg 196	1500 Halle, België	0458 364 689	100%
Buurtwinkels Okay NV	Victor Demesmaekerstraat 167	1500 Halle, België	0464 994 145	100%
Center-Shop All-Seasons NV	Edingensesteenweg 196	1500 Halle, België	0443 979 391	100%
Chrisa NV	Edingensesteenweg 196	1500 Halle, België	0443 121 734	100%
Codifrance S.A.S. <sup>(1)</sup>	Zone Industrielle de Saint Barthélémy Rue de Saint Barthélémy 66	45110 Châteauneuf-sur-Loire, Frankrijk	824 116 099	100%
Colim CVBA	Edingensesteenweg 196	1500 Halle, België	0400 374 725	100%
Colimpo Limited	Unit 08-09, 13th floor New Mandarin Plaza, Tower A 14, Science Museum Road Tsimshatsui East	Kowloon, Hongkong	59139630 000 11 15 71	100%
Colimpo NV	Edingensesteenweg 196	1500 Halle, België	0685 762 581	100%
Colruyt Gestion S.A.	Rue F.W. Raiffeisen 5	2411 Luxemburg, Groothertogdom Luxemburg	B137485	100%
Colruyt Group Services NV	Edingensesteenweg 196	1500 Halle, België	0880 364 278	100%
Colruyt IT Consultancy India Private Limited	Building N°21, Mindspace, Raheja IT Park, Survey nr 64 (Part) Hi-Tech City	Madhapur, Hyderabad Telanga State, India - 500081	U72300TG2007 PTC053130	100%
Colruyt Luxembourg S.A.	Rue F.W. Raiffeisen 5	2411 Luxemburg, Groothertogdom Luxemburg	B124296	100%
Colruyt Renewable Energy Private Limited	Building N°21, Mindspace, Raheja IT Park, Survey nr 64 (Part) Hi-Tech City	Madhapur, Hyderabad Telanga State, India - 500081	U40300TG2017 PTC120485	100%
Colruyt Retail France S.A.S. <sup>(1)</sup>	Zone industrielle	39700 Rochefort-sur-Nenon, Frankrijk	789 139 789	100%
Colruyt Retail S.A.	Rue du parc industriel (GHI) 34	7822 Ath, België	0401 377 189	100%
Colruyt Vastgoed Nederland BV	Satellietbaan 17	2181 MG Hillegom, Nederland	22052475	100%
Comans NV	Edingensesteenweg 196	1500 Halle, België	0462 732 956	100%
Comant NV	Edingensesteenweg 196	1500 Halle, België	0604 984 743	100%
Combru NV	Edingensesteenweg 196	1500 Halle, België	0442 944 956	100%
Comels NV	Edingensesteenweg 196	1500 Halle, België	0820 198 247	100%
Comgen NV	Edingensesteenweg 196	1500 Halle, België	0404 020 638	100%
Comkro NV	Edingensesteenweg 196	1500 Halle, België	0693 920 677	100%
Comlie NV	Edingensesteenweg 196	1500 Halle, België	0560 926 056	100%
Commol NV	Edingensesteenweg 196	1500 Halle, België	0684 490 495	100%
DATS24 NV	Edingensesteenweg 196	1500 Halle, België	0893 096 618	100%
Davytrans NV	Edingensesteenweg 196	1500 Halle, België	0413 920 972	100%
DreamBaby NV	Edingensesteenweg 196	1500 Halle, België	0472 630 817	100%
Dreamland France S.A.S. <sup>(1)</sup>	Zone industrielle	39700 Rochefort-sur-Nenon, Frankrijk	504 931 668	100%
DreamLand NV	Edingensesteenweg 196	1500 Halle, België	0448 746 645	100%
E-Logistics NV	Edingensesteenweg 196	1500 Halle, België	0830 292 878	100%
Ecarn-Zepperen NV	Eynestraat 85 bus 1	3800 Sint-Truiden, België	0455 878 224	100%
Enco Retail NV	Edingensesteenweg 196	1500 Halle, België	0434 584 942	100%
Eoly NV	Edingensesteenweg 196	1500 Halle, België	0864 995 025	100%
Finco NV	Edingensesteenweg 196	1500 Halle, België	0429 127 109	100%
Fleetco NV	Edingensesteenweg 196	1500 Halle, België	0423 051 939	100%
Immo Colruyt France S.A.S. <sup>(1)</sup>	Zone industrielle	39700 Rochefort-sur-Nenon, Frankrijk	319 642 252	100%
Immo Colruyt Luxembourg S.A.	Rue F.W. Raiffeisen 5	2411 Luxemburg, Groothertogdom Luxemburg	B195799	100%
Immoco S.A.R.L. <sup>(1)</sup>	Zone industrielle, Rue des Entrepôts 4	39700 Rochefort-sur-Nenon, Frankrijk	527 664 965	100%
Locré S.A.	Rue de Neudorf 534	2220 Luxemburg, Groothertogdom Luxemburg	B59147	100%
Puur NV	Edingensesteenweg 196	1500 Halle, België	0544 328 861	100%
Puurgen NV	Edingensesteenweg 196	1500 Halle, België	0631 815 438	100%
Puurwijn NV	Edingensesteenweg 196	1500 Halle, België	0645 906 865	100%



Retail Partners Colruyt Group NV	Edingensesteenweg 196	1500 Halle, België	0413 970 957	100%
R.H.C. S.A.S. <sup>(1)</sup>	Avenue Georges Brassens 10	94470 Boissy Saint Leger, Frankrijk	350 590 154	100%
Roecol NV	Spieveldstraat 4	9160 Lokeren, België	0849 963 488	50%
SmartRetail CVBA	Edingensesteenweg 196	1500 Halle, België	0640 760 224	100%
Solucious NV	Edingensesteenweg 196	1500 Halle, België	0448 692 207	100%
Vlevico NV	Edingensesteenweg 196	1500 Halle, België	0422 846 259	100%
Walcodis S.A.	Rue du parc industriel (GHI) 34	7822 Ath, België	0829 176 784	100%

(1) Deze vennootschappen sluiten hun boekjaar af op 31 december en worden op deze datum opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening.

### 34.3. Joint ventures

Fraluc NV <sup>(1)</sup>	Brusselsesteenweg 185	1785 Merchtem, België	0553 548 910	68,31%
Parkwind NV <sup>(2)</sup>	Sint-Maartenstraat 5	3000 Leuven, België	0844 796 259	60,13%

(1) Deze vennootschap sluit haar boekjaar af op 31 juli en wordt op basis van een tussentijdse staat op 31 maart opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening.

(2) Deze vennootschap sluit haar boekjaar af op 31 december en wordt op deze datum opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening.

### 34.4. Geassocieerde ondernemingen

AgeCore S.A.	Rue de la Synagogue 33	1204 Genève, Zwitserland	CHE-222 427 477	16,67%
Alliance Internationale de Distributeurs Alidis S.A.	Route de Meyrin 123 c/o BDO S.A.	1219 Châtelineau, Zwitserland	CHE-110 054 794	16,67%
First Retail International 2 NV	Pontbeekstraat 2	1702 Dilbeek, België	0644 497 494	4,48%
Newpharma Group S.A.	Rue du Charbonnage 10 bus 2	4020 Liège, België	0684 465 652	26%
Vendis Capital NV	Jan Emiel Mommaertsiaan 22	1831 Machelen, België	0819 787 778	13,45%

Deze vennootschappen sluiten hun boekjaar af op 31 december en worden op deze datum opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening.

### 34.5. Wijzigingen in de consolidatiekring

#### a. Nieuwe deelnemingen

Op 21 augustus en 31 december 2017 verwierf Colruyt Group alle aandelen van respectievelijk de vennootschap Birdy BVBA en de vennootschap Ecam Zeperen NV.

Op 18 december 2017 verwierf Colruyt Group een minderheidsparticipatie van 26% in Newpharma Group S.A. Newpharma heeft het grootste Belgische online aanbod van parafarmacie- en voorschriftvrije producten.

Op 31 januari 2018 werd de overname afgerond van Chrisa NV.

#### b. Fusies

Met ingang van 1 januari 2018 fuseerde de vennootschap Waldico NV met Finco NV. Op dezelfde datum fuseerde de vennootschap Foodlines BVBA met Solucious NV.

#### c. Nieuwe oprichtingen

In België werd op 25 oktober 2017 de vennootschap Commol NV opgericht.

Op 7 november 2017 richtte Colruyt Group in India Colruyt Renewable Energy Private Limited op.

Daarnaast werden in België op 6 december 2017 en 30 maart 2018 respectievelijk de vennootschappen Colimpo NV en Comkro NV opgericht.

#### d. Andere wijzigingen

Op 28 september 2017 wijzigde de vennootschap SmartWithFood CVBA haar maatschappelijke benaming in SmartRetail CVBA.

## 35. VERKORTE (NIET-GECONSOLIDEERDE) JAARREKENING VAN ETN. FR. COLRUYT NV, OPGESTELD VOLGENS BELGISCHE BOEKHOUDNORMEN

De jaarrekening van Etn. Fr. Colruyt NV is hierna in verkorte vorm opgenomen.

Voor de enkelvoudige jaarrekening van Etn. Fr. Colruyt NV werd een verklaring zonder voorbehoud afgegeven door de commissaris. Het statutaire verslag van de commissaris bevestigt dat de enkelvoudige jaarrekening van Etn. Fr. Colruyt NV, opgesteld volgens de Belgische boekhoudnormen, voor het jaar eindigend op 31 maart 2018 een getrouw beeld geeft van de financiële positie van Etn. Fr. Colruyt NV in overeenstemming met alle wettelijke en regelgevende verordeningen. In het verslag is er geen aandacht gevestigd op bepaalde aangelegenheden in het bijzonder.

Het jaarverslag, de jaarrekening Etn. Fr. Colruyt NV en het verslag van de commissaris worden, conform art. 98 en art. 100 van het Wetboek van Vennootschappen, neergelegd bij de Nationale Bank van België. Op verzoek kan daar een afschrift van deze documenten worden bekomen.

Daarnaast kunnen deze documenten ook op aanvraag verkregen worden op de zetel van de vennootschap:

Etn. Fr. Colruyt NV – Edingensesteenweg 196, 1500 Halle

Tel. +32 (2) 363 55 45

Internet: [www.colruytgroup.com](http://www.colruytgroup.com)

E-mail: [contact@colruytgroup.com](mailto:contact@colruytgroup.com)

### Verkorte balans Etn. Fr. Colruyt NV

	31.03.18	31.03.17
<i>(in miljoen EUR)</i>		
<b>Vaste activa</b>	<b>4.950,6</b>	<b>4.901,4</b>
II. Immateriële vaste activa	83,9	43,4
III. Materiële vaste activa	226,3	201,6
IV. Financiële vaste activa	4.640,4	4.656,4
<b>Flottende activa</b>	<b>1.413,6</b>	<b>957,1</b>
V. Vorderingen op meer dan één jaar	7,0	5,7
VI. Voorraden en bestellingen in uitvoering	365,4	337,1
VII. Vorderingen op ten hoogste één jaar	452,7	390,7
VIII. Geldbeleggingen	507,8	195,3
IX. Liquide middelen	77,7	24,9
X. Overlopende rekeningen	3,0	3,4
<b>Totaal activa</b>	<b>6.364,2</b>	<b>5.858,5</b>
<b>Eigen vermogen</b>	<b>1.495,1</b>	<b>1.466,5</b>
I. Kapitaal	315,9	305,8
IV. Reserves	542,4	214,1
V. Overgedragen winst	636,5	946,4
VI. Kapitaalsubsidies	0,3	0,2
<b>Voorzieningen en uitgestelde belastingen</b>	<b>5,2</b>	<b>5,5</b>
<b>Schulden</b>	<b>4.863,9</b>	<b>4.386,5</b>
VIII. Schulden op meer dan één jaar	3.250,1	2.950,1
IX. Schulden op ten hoogste één jaar	1.600,3	1.420,9
X. Overlopende rekeningen	13,5	15,5
<b>Totaal passiva</b>	<b>6.364,2</b>	<b>5.858,5</b>



## Verkorte resultatenrekening Etn. Fr. Colruyt NV

	2017/18	2016/17
(in miljoen EUR)		
I. Bedrijfsopbrengsten	6.974,5	6.845,9
II. Bedrijfskosten	(6.657,6)	(6.535,9)
<b>III. Bedrijfswinst</b>	<b>316,9</b>	<b>310,0</b>
IV. Financiële opbrengsten	58,5	78,4
V. Financiële kosten	(110,2)	(108,0)
<b>VI. Winst van het boekjaar vóór belasting</b>	<b>265,2</b>	<b>280,4</b>
VII. Overboeking naar uitgestelde belastingen	(0,2)	(0,2)
VIII. Belastingen op het resultaat	(70,0)	(69,5)
<b>IX. Winst van het boekjaar</b>	<b>195,0</b>	<b>210,7</b>
X. Overboeking naar de belastingvrije reserves	(0,7)	(1,3)
<b>XI. Te bestemmen winst van het boekjaar</b>	<b>194,3</b>	<b>209,4</b>

## Winstverdeling Etn. Fr. Colruyt NV

De Raad van Bestuur zal aan de Algemene Vergadering der Aandeelhouders op 26 september 2018 voorstellen de winst van het boekjaar 2017/18 als volgt te verdelen:

	2017/18	2016/17
(in miljoen EUR)		
Te bestemmen winst van het boekjaar	194,3	209,4
Overgedragen winst van vorig boekjaar	946,4	1.018,4
<b>Te bestemmen winstsaldo</b>	<b>1.140,7</b>	<b>1.227,8</b>
Dotatie aan de wettelijke reserve	1,0	1,4
Toevoeging/(onttrekking) aan de overige reserves	326,5	98,5
Over te dragen resultaat	636,5	946,4
Dividend aan de aandeelhouders	167,0	171,9
Tantièmes	3,7	3,8
Overige verplichtingen	6,0	5,8

## Dividend aan de aandeelhouders

Deze post werd berekend op basis van de toestand inkoop eigen aandelen op 13 juni 2018 en houdt rekening met de aandelen gereserveerd voor uitkering van winstdeelneming in september 2018.



# DEFINITIES

## Aandeel van de groep

Belang toe te rekenen aan de aandeelhouders van de moedermaatschappij.

## Aangewend kapitaal

De waarde van de activa en passiva die bijdragen in het genereren van inkomsten.

## Bedrijfsresultaat (EBIT of 'earnings before interest and taxes')

Bedrijfsopbrengsten minus alle operationele kosten (kostprijs verkopen, diensten en diverse goederen, personeelsbeloningen, afschrijvingen, waardeverminderingen en overige bedrijfskosten).

## Bruto toegevoegde waarde

Opbrengstwaarde van de voortgebrachte goederen verminderd met de waarde van de daarvoor gebruikte grond- en hulpstoffen en ingekochte diensten.

## Brutowinst

Omzet min kostprijs verkopen.

## Brutowinstmarge

Brutowinst gedeeld door de omzet.

## Dividend pay-out ratio

Brutodividend per aandeel gedeeld door de winst van het boekjaar (aandeel van de groep) per aandeel.

## Dividendrendement

Brutodividend per aandeel gedeeld door de beurskoers op balansdatum.

## EBIT-marge

EBIT gedeeld door de omzet.

## EBITDA

'Earnings before interest, taxes, depreciation and amortisation', of bedrijfsresultaat (EBIT) plus afschrijvingen en (bijzondere) waardeverminderingen.

## EBITDA-marge

EBITDA gedeeld door de omzet.

## Gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen

Aantal aandelen uitstaand bij het begin van de periode, aangepast voor het aantal geannuleerde, wederingekochte of uitgegeven aandelen gedurende de periode vermenigvuldigd met een tijdscoïrrigerende factor.

## Marktkapitalisatie

Slotkoers vermenigvuldigd met het aantal uitgegeven aandelen op balansdatum.

## Netto toegevoegde waarde

Bestaat uit de bruto toegevoegde waarde min de afschrijvingen, bijzondere waardeverminderingen op vaste activa, voorzieningen en waardeverminderingen op vlottende activa.

## Nettowinst

Winst van het boekjaar (na belastingen).

## Nettowinstmarge

Nettowinst gedeeld door de omzet.

## Omzet

Omzet omvat de verkoop van goederen en dienstverleningen aan onze eigen klanten, aangesloten klanten en groothandelklanten, na aftrek van kortingen en tussenkomsten toegekend aan deze klanten.

## ROCE

'Return on capital employed', of het bedrijfsresultaat (EBIT) na tax in verhouding tot het aangewend kapitaal.

## Verwervingen van materiële en immateriële vaste activa

Verwervingen van materiële en immateriële vaste activa omvatten eveneens financiële leasing, maar zijn exclusief verwervingen via bedrijfscombinaties en inbreng van derden.

## Vrije kasstroom

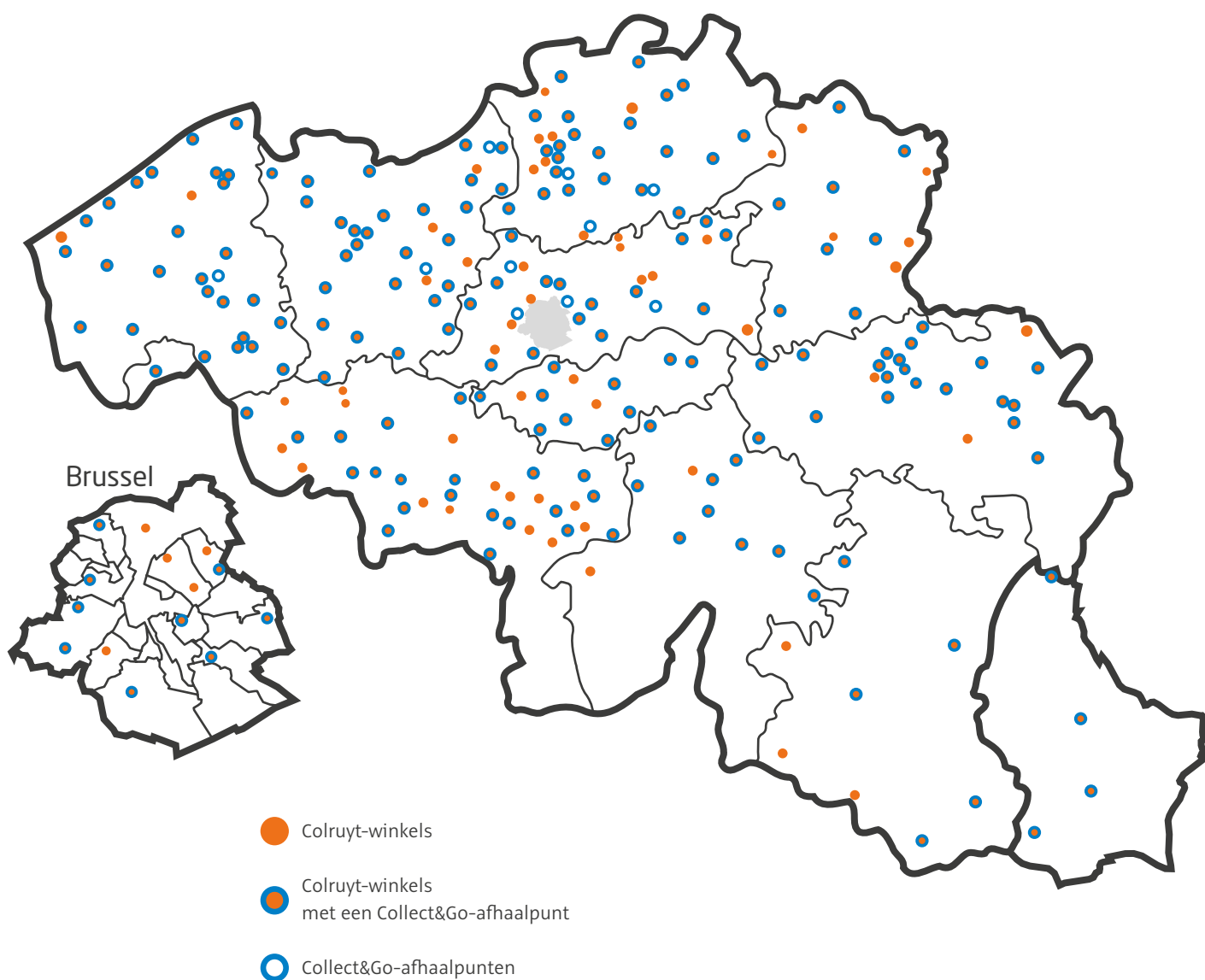
De vrije kasstroom werd gedefinieerd als de som van de kasstroom uit bedrijfsactiviteiten en de kasstroom uit investeringsactiviteiten.

## VTE

Voltijds equivalent; rekeneenheid waarmee het personeelsaantal wordt uitgedrukt door de contractuele arbeidsduur te delen door de voltijdse arbeidsduur.

Edingensesteenweg 196  
1500 Halle  
BTW-BE-0400.378.485  
+32 (0)2 363 55 45  
**colruyt.be**  
**info@colruyt.be**

Edingensesteenweg 196  
1500 Halle  
BTW-BE-0400.378.485  
+32 (0)2 360 10 40  
**collectandgo.be**  
**info@collectandgo.be**



Vind het adres van de dichtstbijzijnde Colruyt-winkel op **colruyt.be**  
Vind het adres van het dichtstbijzijnde Collect&Go-afhaalpunt op **collectandgo.be**

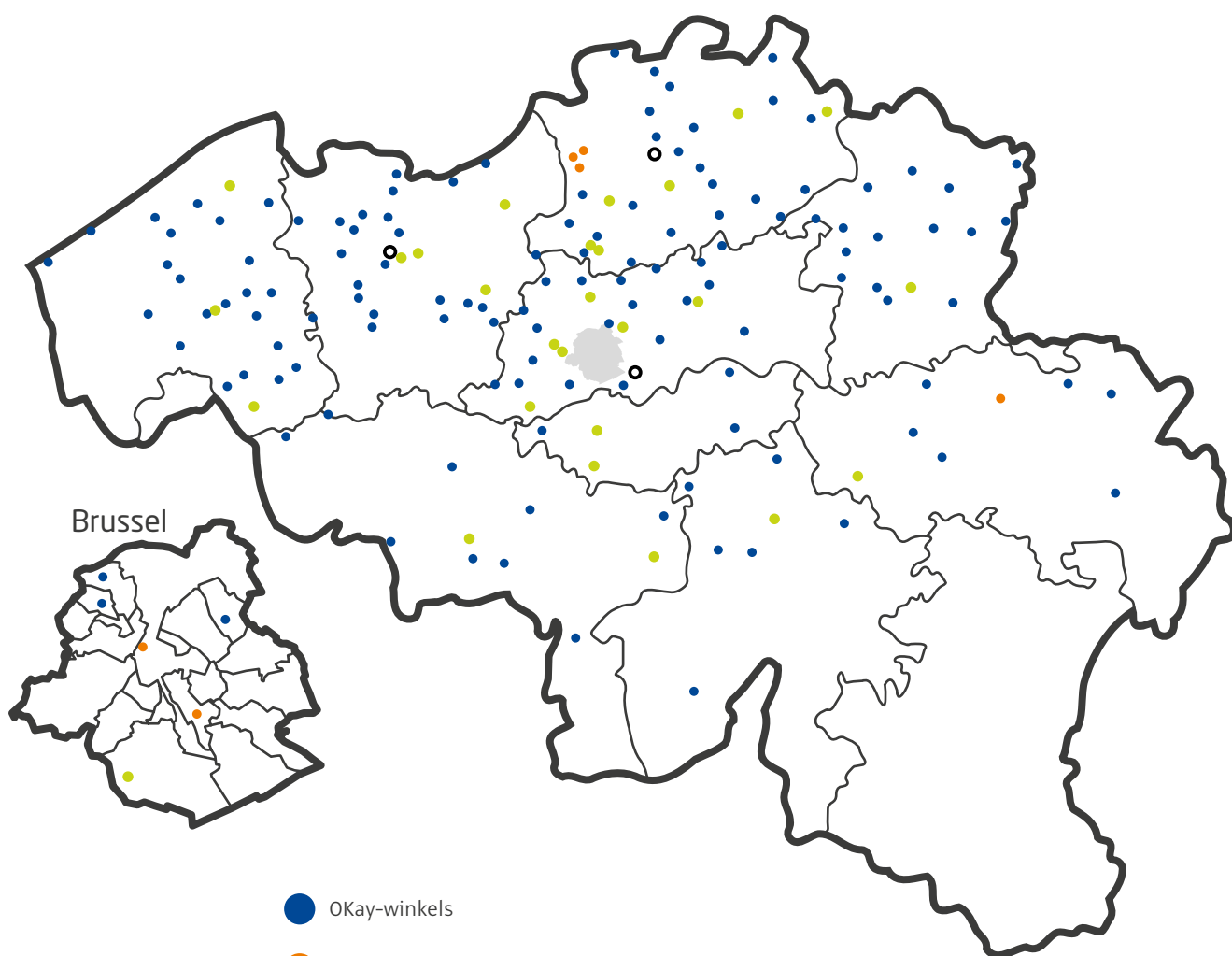




Victor Demesmaekerstraat 167  
 1500 Halle  
 BTW-BE-0464.994.145  
 +32 (0)2 363 55 45  
**okay.be**  
**okaycompact.be**  
**contact.okay@colruytgroup.com**  
**contact.okaycompact@colruytgroup.com**

Victor Demesmaekerstraat 167  
 1500 Halle  
 BTW-BE-0472.405.143  
 +32 (0)2 363 50 10  
**bioplanet.be**  
**info@bioplanet.be**

Edingensesteenweg 196  
 1500 Halle  
 BTW-BE-0544.328.861  
 +32 (0)2 363 55 45  
**cru.be**  
**info@cru.be**

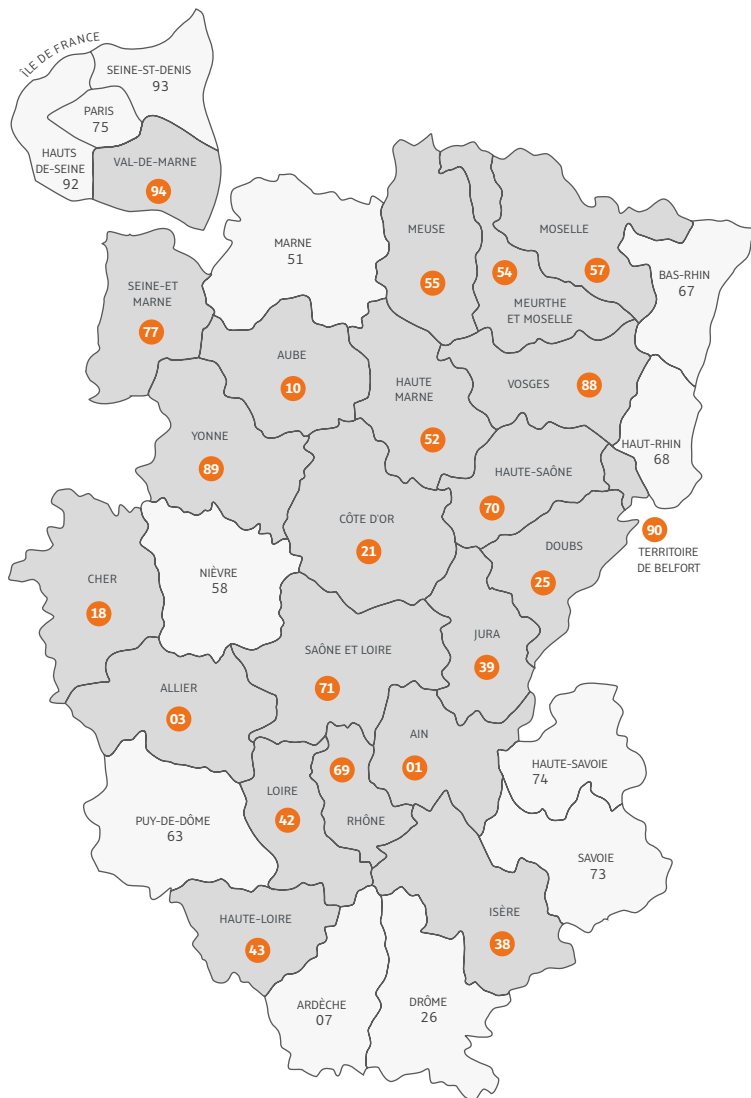
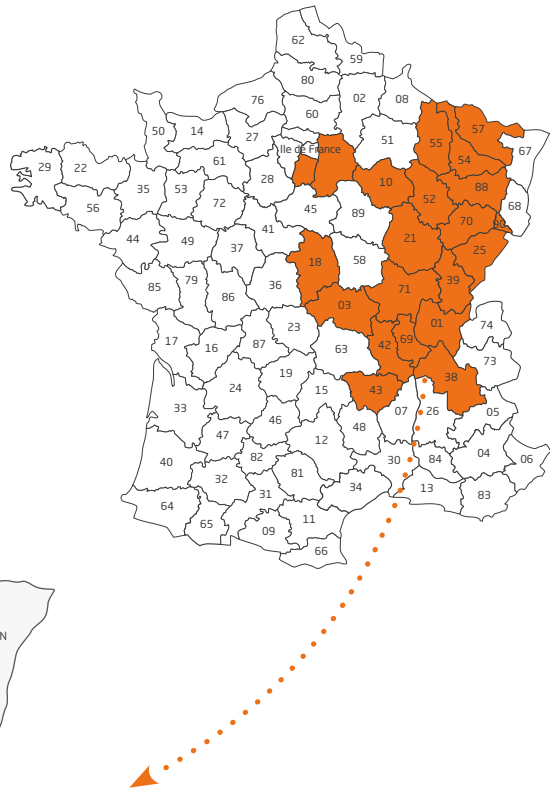



- OKay-winkels
- OKay Compact-winkels
- Bio-Planet-winkels
- Cru-winkels

Vind het adres van de dichtstbijzijnde winkel op:

**okay.be**      **okaycompact.be**      **bioplanet.be**      **cru.be**

Zone industrielle  
 Rue des Entrepôts 4  
 39700 Rochefort-sur-Nonon  
 TVA-FR-34.789.139.789  
 +33 (0)3 84 70 74 00  
**colruyt.fr**  
**contact@colruyt.fr**



 Colruyt Prix Qualité-winkels

Vind het adres van de dichtstbijzijnde Colruyt-winkel op [colruyt.fr](https://www.colruyt.fr)

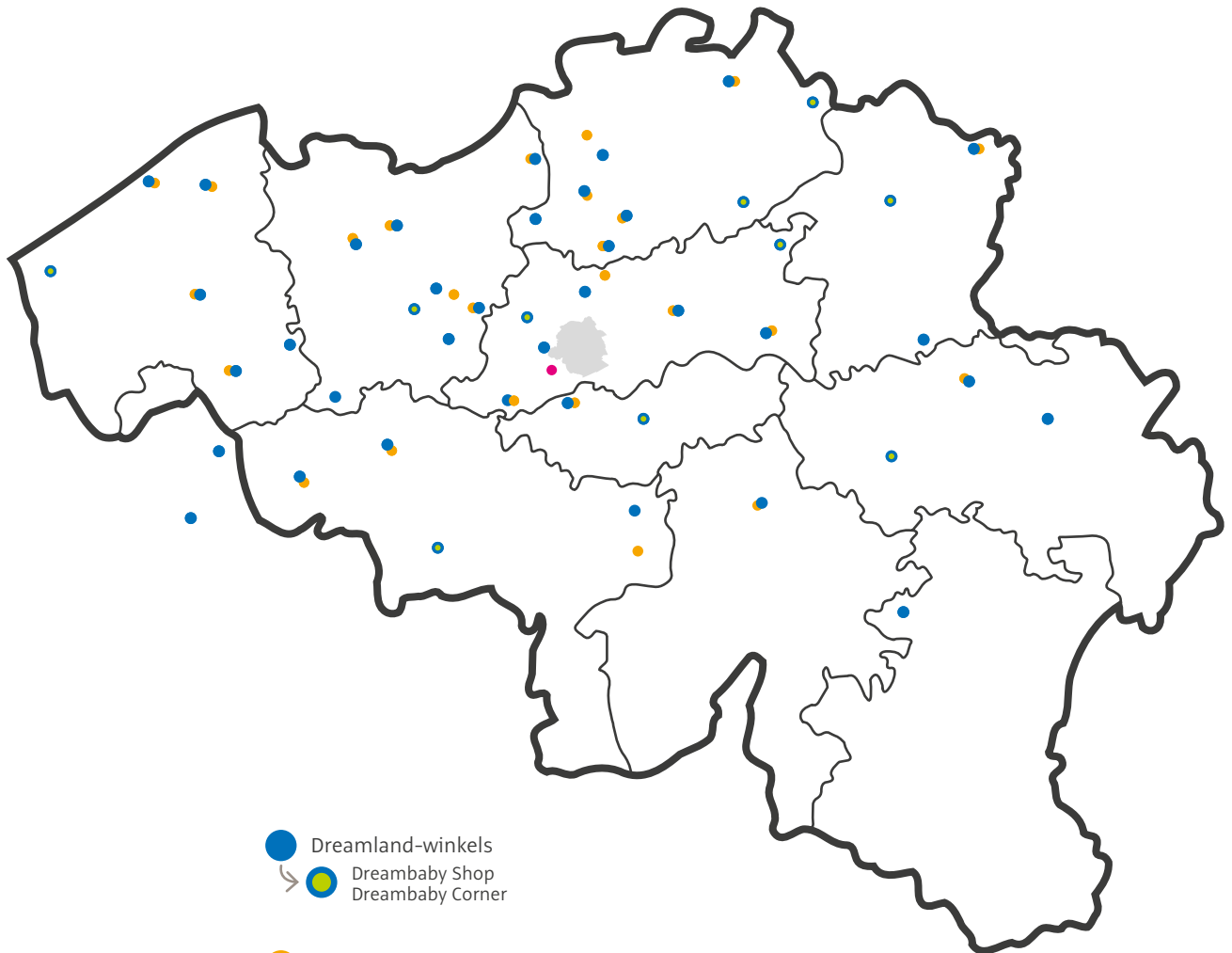


# ColliShop

Edingensesteenweg 196  
1500 Halle  
BTW-BE-0448.746.645  
+32 (0)2 363 56 56  
**[dreamland.be](http://dreamland.be)**  
**[info@dreamland.be](mailto:info@dreamland.be)**

Edingensesteenweg 196  
1500 Halle  
BTW-BE-0472.630.817  
+32 (0)2 363 56 65  
**[dreambaby.be](http://dreambaby.be)**  
**[advieslijn@dreambaby.be](mailto:advieslijn@dreambaby.be)**

Edingensesteenweg 196  
1500 Halle  
BTW-BE-0400.378.485  
+32 (0)2 363 50 60  
**[collishop.be](http://collishop.be)**  
**[info@collishop.be](mailto:info@collishop.be)**

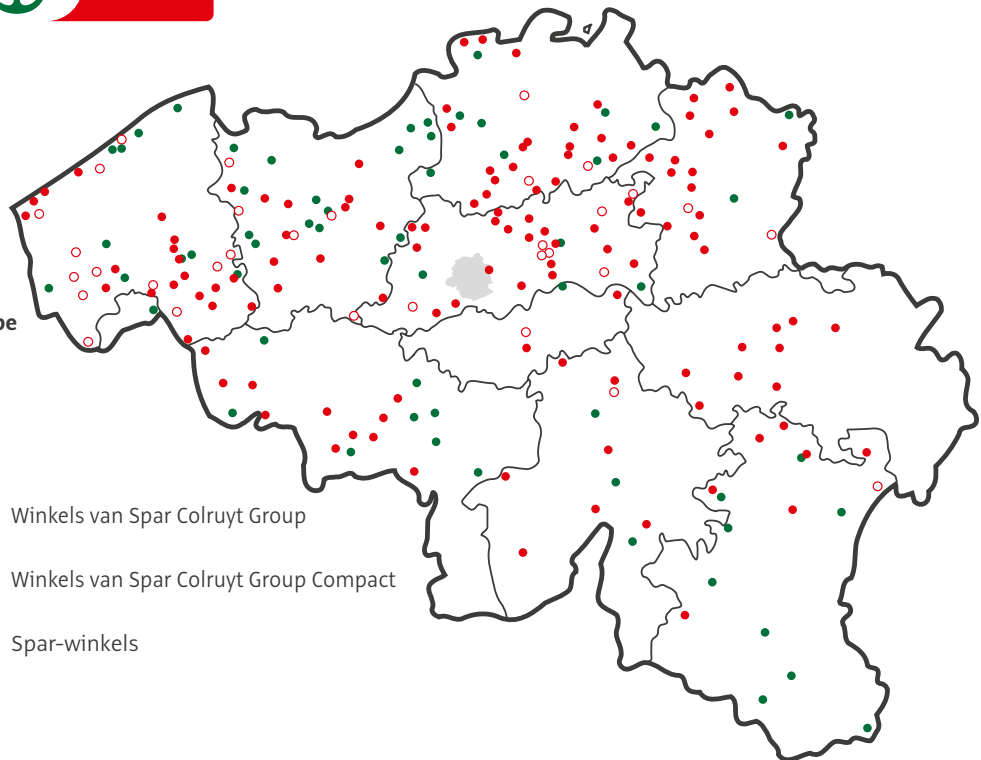


- Dreamland-winkels
- Dreambaby Shop  
Dreambaby Corner
- Dreambaby-winkels
- ColliShop-winkel

Vind het adres van de dichtstbijzijnde winkel op:  
**[dreamland.be](http://dreamland.be)**    **[dreambaby.be](http://dreambaby.be)**    **[collishop.be](http://collishop.be)**



De Regenboog 8  
2800 Mechelen  
BTW-BE-0413.970.957  
+32 (0)2 583 11 11  
[retailpartnerscolruytgroup.be](http://retailpartnerscolruytgroup.be)  
[mijnspar.be](http://mijnspar.be)  
[info@retailpartnerscolruytgroup.be](mailto:info@retailpartnerscolruytgroup.be)

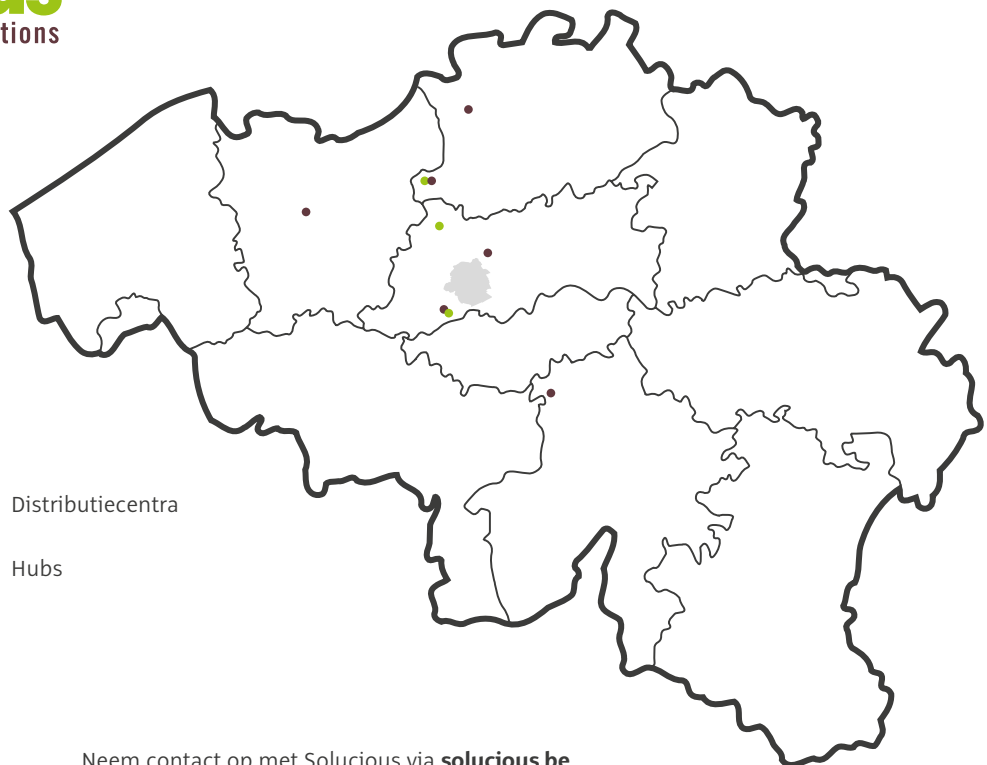


- Winkels van Spar Colruyt Group
- Winkels van Spar Colruyt Group Compact
- Spar-winkels

Vind het adres van de dichtstbijzijnde Spar-winkel op [mijnspar.be](http://mijnspar.be)



Edingensesteenweg 196  
1500 Halle  
BTW-BE-0448.692.207  
+32 (0)2 333 88 88  
[solucious.be](http://solucious.be)  
[info@solucious.be](mailto:info@solucious.be)



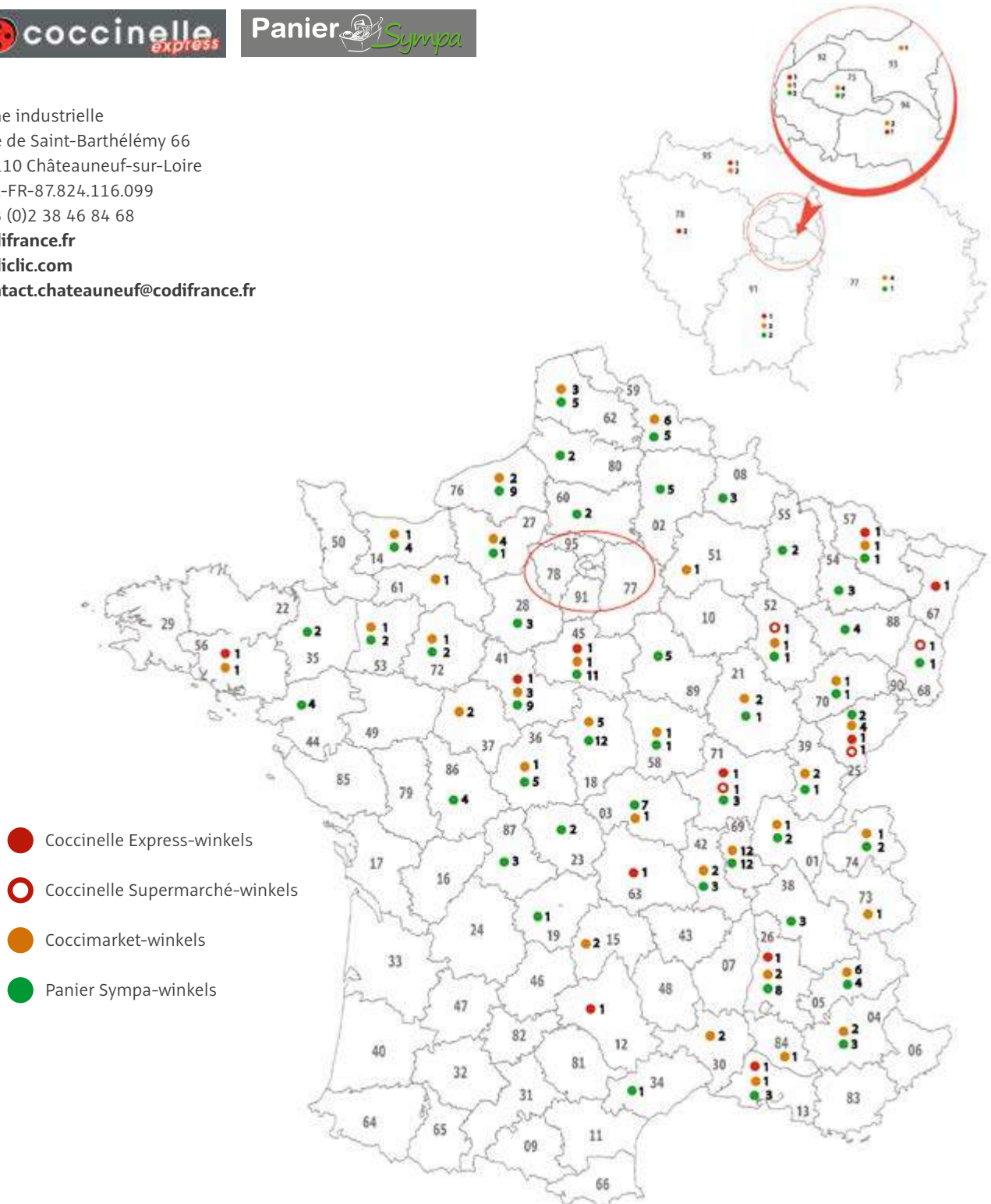
- Distributiecentra
- Hubs

Neem contact op met Solucious via [solucious.be](http://solucious.be)





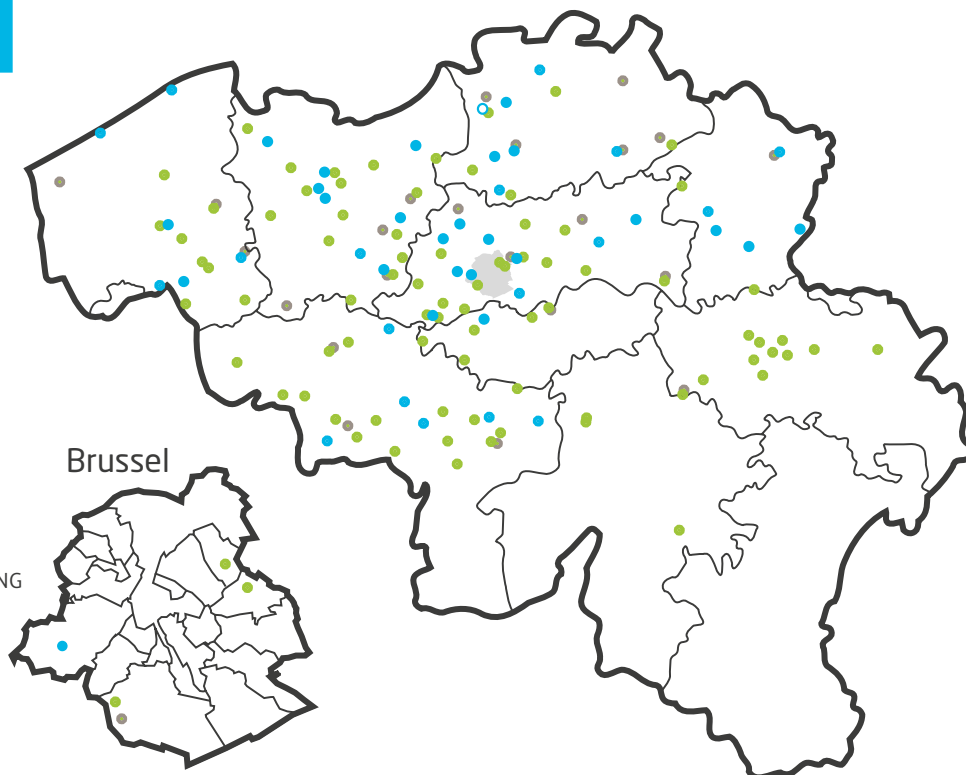
Zone industrielle  
 Rue de Saint-Barthélémy 66  
 45110 Châteauneuf-sur-Loire  
 TVA-FR-87.824.116.099  
 +33 (0)2 38 46 84 68  
**codifrance.fr**  
**codiclic.com**  
**contact.chateauneuf@codifrance.fr**



Vind het adres van de dichtstbijzijnde winkel op [codifrance.fr](http://codifrance.fr)

# DATS 24

Edingensesteenweg 196  
1500 Halle  
BTW-BE-0893.096.618  
+32 (0)2 363 51 52  
**dats24.be**  
**dats24@dats24.be**

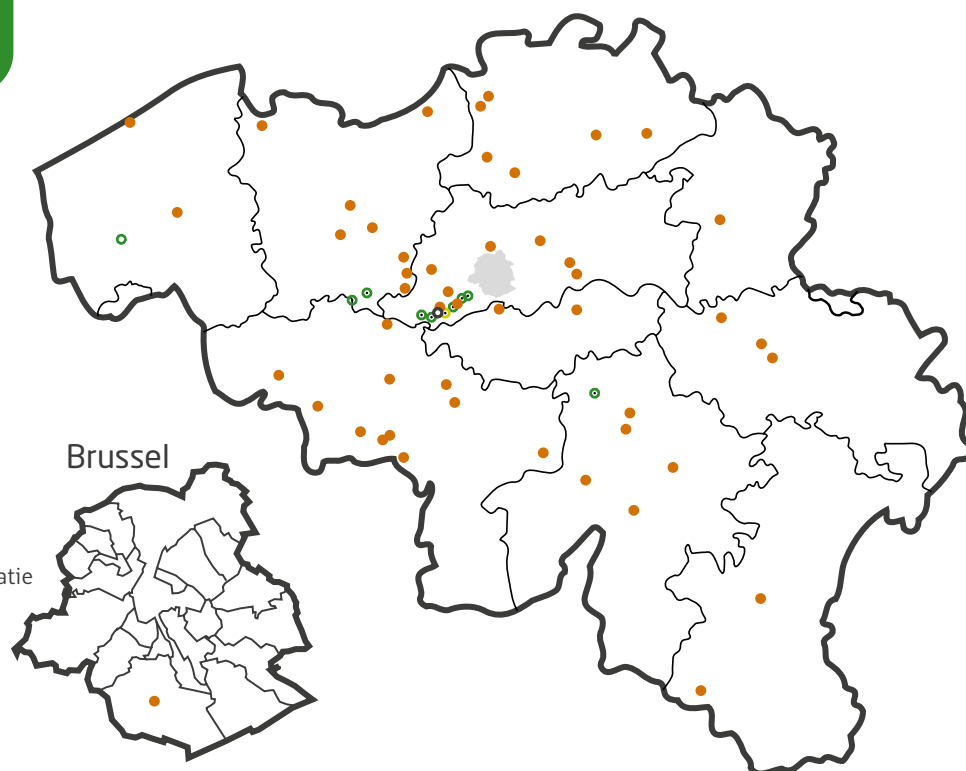


Vind het adres van het dichtstbijzijnde DATS 24-tankstation op **dats24.be**

# EOLY

COLRUYTGROUP ENERGY

Edingensesteenweg 196  
1500 Halle  
BTW-BE-0864.995.025  
+32 (0)2 363 55 45  
**eoly.be**  
**info@eoly.be**



Neem contact op met Eoly via **eoly.be**

## Contact

### **Naamloze Vennootschap Etn. Fr. Colruyt**

Maatschappelijke zetel:  
Wilgenveld  
Edingensesteenweg 196  
B-1500 HALLE  
RPR Brussel  
BTW-BE-0400.378.485  
Ondernemingsnummer: 0400.378.485  
Telefoon: +32 (0)2 363 55 45  
Website: colruytgroup.com  
E-mail: contact@colruytgroup.com

### **Investor relations (voor vragen over aandelen, financiën, jaarverslag)**

Telefoon: +32 (0)2 363 55 45  
E-mail: investor@colruytgroup.com

### **Pers en media**

Telefoon: +32 (0)473 92 45 10  
E-mail: press@colruytgroup.com

### **Risico's verbonden aan voorspellingen**

Verklaringen die door Colruyt Group in deze publicatie zijn opgenomen evenals verwijzingen naar deze publicatie in andere schriftelijke of mondelinge verklaringen van de groep die gaan over toekomstige verwachtingen inzake activiteiten, gebeurtenissen en strategische ontwikkelingen van Colruyt Group, zijn voorspellingen en houden aldus risico's en onzekerheden in. De gecommuniceerde informatie heeft betrekking op de op dit ogenblik beschikbare informatie, hetgeen kan verschillen van de uiteindelijke resultaten. Factoren die een afwijking tussen verwachting en realiteit kunnen beïnvloeden, zijn: een veranderende micro- of macro-economische context, wijzigende marktsituaties, gewijzigd concurrentieel klimaat, ongunstige uitspraken inzake de bouw en/of uitbreiding van nieuwe of bestaande winkels, bevoorradingsproblemen met leveranciers, evenals alle andere factoren die een impact kunnen hebben op het resultaat van de groep. Colruyt Group neemt geen enkele verbintenis inzake toekomstige berichtgevingen die een invloed zouden kunnen hebben op het resultaat van de groep of een afwijking kunnen veroorzaken ten opzichte van vooropgestelde vooruitzichten opgenomen in deze publicatie of andere communicatie, zowel schriftelijk als mondeling, van de groep.



[colruytgroup.com/jaarverslag](https://colruytgroup.com/jaarverslag)



Verantwoordelijke uitgever:

Kris Castelein • Colruyt Group Services NV • Edingensesteenweg 196 B-1500 Halle  
Telefoon: +32 (0)2 363 55 45

Ontwerp: Customer Communication & Experiences • Edingensesteenweg 249 B-1500 Halle

De Nederlandstalige versie is de enige officiële versie van het jaarverslag.

De Franstalige en de Engelstalige versies zijn vertalingen van de originele Nederlandstalige versie.

