



# JAAERVERSLAG 2014

# DELHAIZE GROEP<sup>(1)</sup>

# EEN LEIDENDE

# VOEDINGSDISTRIBUTEUR

Delhaize Groep bekleedt **leidende posities** op vlak van **voedingsdistributie** in **onze voornaamste markten**. Onze operationele ondernemingen hebben deze posities verworven dankzij specifieke **commerciële strategieën**.

De groep engageert zich ertoe haar klanten een **lokaal gedifferentieerde** winkelervaring te bieden, een **goede prijs/kwaliteit** te bieden en **hoge sociale, milieuvriendelijke en ethische maatstaven** toe te passen.

De sterkte van onze Groep wordt ondersteund door de nauwe samenwerking met haar operationele ondernemingen op regionaal en wereldniveau.

Delhaize Groep staat genoteerd op **NYSE Euronext Brussel** (ticker symbool: DELB) en op de **New York Stock Exchange** (ticker symbool: DEG).



**149 968**  
medewerkers

**3 402**  
winkels

**7**  
**landen**

België, Luxemburg,  
Verenigde Staten,  
Griekenland, Roemenië,  
Servië, Indonesië

**€21,4 mld**  
omzet

**€762 mln**  
onderliggende bedrijfswinst

(1) Op 31 december 2014, tenzij anders aangegeven.  
Dit houdt geen rekening met 66 Bottom Dollar Food winkels en 2 040 gerelateerde medewerkers.

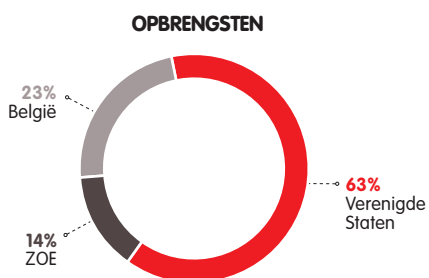


<b>02</b>	<b>Overzicht</b>
02	Kerncijfers
04	Interview met de Voorzitter van de Raad van Bestuur en de Chief Executive Officer
<b>08</b>	<b>Strategie</b>
08	Distributieklimaat en prioriteiten voor 2015
10	Ons strategisch kader
11	Ons doel
12	Onze beloftes naleven
14	Klanten
18	Medewerkers
21	Onze waarden
22	Gemeenschappen
26	Aandeelhouders
28	Aandeelhoudersinformatie
<b>32</b>	<b>Prestaties<sup>(2)</sup></b>
32	Overzicht van de operationele ondernemingen
34	Financieel verslag
37	Verenigde Staten
40	België
42	Zuidoost-Europa
<b>46</b>	<b>Governance<sup>(2)</sup></b>
46	Corporate Governance
58	Vergoedingsverslag
<b>64</b>	<b>Risicofactoren<sup>(2)</sup></b>
<b>71</b>	<b>Jaarrekening<sup>(2)</sup></b>
<b>176</b>	<b>Woordenlijst</b>

(2) Deze hoofdstukken maken integraal deel uit van het Beheersverslag en bevatten de door het Belgische Wetboek van Vennoetschappen vereiste informatie rond de geconsolideerde jaarrekening.

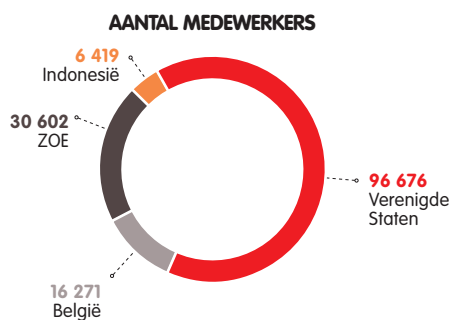
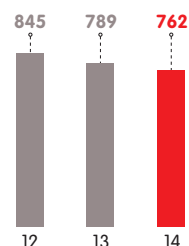
# KERNCIJFERS<sup>(1)</sup>

**€757 mln**  
vrije cashflow



**3 402**  
winkels

**ONDERLIGGENDE BEDRIJFSWINST**  
(IN MILJOENEN €)



**149 968**  
medewerkers



	(\$ in miljoen behalve bedragen per aandeel) <sup>(5)</sup>		(€ in miljoen behalve bedragen per aandeel)		Wijziging t.o.v. vorig jaar	
	2014	2014	2013	2012	2014	2013
<b>RESULTATEN</b>						
Opbrengsten	<b>28 378</b>	<b>21 361</b>	20 593	20 514	<b>+3,7%</b>	+0,4%
Onderliggende bedrijfswinst <sup>(2)</sup>	<b>1 012</b>	<b>762</b>	789	845	<b>-3,4%</b>	-6,6%
Bedrijfswinst	<b>562</b>	<b>423</b>	537	574	<b>-21,2%</b>	-6,3%
Nettowinst van voortgezette activiteiten	<b>251</b>	<b>189</b>	272	297	<b>-30,5%</b>	-8,2%
Nettowinst (deel van de groep)	<b>118</b>	<b>89</b>	179	105	<b>-50,3%</b>	+70,7%
Vrije cashflow <sup>(2)</sup>	<b>1 006</b>	<b>757</b>	669	773	<b>+13,2%</b>	-13,4%
<b>FINANCIËLE POSITIE</b>						
Totaal activa	<b>16 111</b>	<b>12 127</b>	11 594	11 915	<b>+4,6%</b>	-2,7%
Eigen vermogen	<b>7 245</b>	<b>5 453</b>	5 073	5 186	<b>+7,5%</b>	-2,2%
Nettoschuld <sup>(2)</sup>	<b>1 323</b>	<b>997</b>	1 473	2 072	<b>-32,4%</b>	-28,9%
Ondernemingswaarde <sup>(2),(3)</sup>	<b>9 578</b>	<b>7 210</b>	5 899	5 155	<b>+22,2%</b>	+14,4%
<b>INFORMATIE PER AANDEEL</b>						
Gewone nettowinst per aandeel <sup>(4)</sup>	<b>1,16</b>	<b>0,88</b>	1,77	1,04	<b>-50,5%</b>	+70,3%
Verwaterde nettowinst per aandeel <sup>(4)</sup>	<b>1,16</b>	<b>0,87</b>	1,76	1,04	<b>-50,5%</b>	+70,0%
Vrije cashflow <sup>(2),(4)</sup>	<b>9,91</b>	<b>7,46</b>	6,62	7,66	<b>+12,8%</b>	-13,6%
Nettodividend	<b>1,59</b>	<b>1,20</b>	1,17	1,05	<b>+2,6%</b>	+11,4%
Eigen vermogen <sup>(3)</sup>	<b>70,38</b>	<b>52,98</b>	49,47	50,86	<b>+7,1%</b>	-2,7%
Aandelenkoers (jaareinde)	<b>80,28</b>	<b>60,43</b>	43,20	30,25	<b>+39,9%</b>	+42,8%
<b>RATIO'S (%)</b>						
Onderliggende bedrijfswinst <sup>(2)</sup>		<b>3,6%</b>	3,8%	4,1%	<b>-26bps</b>	-29bps
Bedrijfsmarge		<b>2,0%</b>	2,6%	2,8%	<b>-63bps</b>	-19bps
Nettomarge		<b>0,4%</b>	0,9%	0,5%	<b>-45bps</b>	+36bps
Nettoschuld tegenover eigen vermogen <sup>(2)</sup>		<b>18,3%</b>	29,0%	40,0%	<b>-10,8ppt</b>	-10,9ppt
<b>WISSELKOERSINFORMATIE</b>						
Gemiddelde €/ \$ koers		<b>0,7527</b>	0,7530	0,7783	<b>0,0%</b>	-3,3%
€/ \$ koers jaareinde		<b>0,8237</b>	0,7251	0,7579	<b>+13,6%</b>	-4,3%
<b>ANDERE INFORMATIE</b>						
Aantal winkels <sup>(1)</sup>		<b>3 402</b>	3 225	3 075	<b>+5,5%</b>	+4,9%
Investeringen		<b>606</b>	565	681	<b>+7,2%</b>	-17,1%
Aantal medewerkers (in duizenden) <sup>(1)</sup>		<b>150</b>	145	139	<b>+3,2%</b>	+4,4%
Voltyds equivalenten (in duizenden) <sup>(1)</sup>		<b>113</b>	109	106	<b>+3,5%</b>	+3,5%
Gewogen gemiddeld aantal aandelen (in duizenden)		<b>101 434</b>	101 029	100 777	<b>+0,4%</b>	+0,2%

(1) Exclusief de winkels en gerelateerde werknemers van gedesinvesteerde of beëindigde activiteiten.

(2) Financiële maatstaven die niet gedefinieerd zijn door boekhoudnormen.

(3) Berekend op basis van het totale aantal aandelen op het einde van het jaar.

(4) Berekend op basis van het gewogen gemiddeld aantal aandelen doorheen het jaar.

(5) Berekend op basis van de volgende wisselkoers: €1 = \$1,3285.



## SAMEN WERKEN OM DE FAVORIET TE WORDEN VAN ONZE KLANTEN

INTERVIEW MET DE VOORZITTER VAN DE RAAD VAN  
BESTUUR EN DE CHIEF EXECUTIVE OFFICER

In 2014 hebben we ons nieuw strategisch kader ingevoerd. Hierdoor worden we eenvoudiger, transparanter en gefocust op het creëren van een geweldige, lokale winkelervaring.

### Wat beschouwen jullie als de belangrijkste verwezenlijkingen binnen Delhaize Groep in 2014?

**Mats Jansson** Voor mij was 2014 het eerste jaar van Frans als CEO, het jaar van de ontwikkeling van de nieuwe strategie en van de duurzame verbetering van onze activiteiten in de V.S. Samen met Frans heeft het Executief Comité de kans gegrepen om onze strategie te herzien en een nieuw strategisch kader te ontwikkelen. We vonden het noodzakelijk om onze klanten centraal te stellen in alles wat we doen. In de V.S., waar we nu negen opeenvolgende kwartalen van groei hebben gezien, zijn we tevreden over onze inspanningen om de operaties te versterken. We namen de moeilijke beslissing om het Transformatieplan aan te kondigen in België. In het vierde kwartaal van 2014 tekenden we een akkoord over de verkoop van onze Bottom



Bekijk de interview van Frans Muller op [annualreport.delhaizegroup.com](http://annualreport.delhaizegroup.com)

Dollar Food winkels in de V.S. We verlieten ook Bulgarije en Bosnië & Herzegovina in 2014. Deze beslissingen zijn nooit gemakkelijk, maar ze zijn belangrijk om onze focus te verscherpen.

**Frans Muller** In maart 2014 hebben we ons nieuw strategisch kader uitgewerkt en ingevoerd binnen de Groep, en zijn we dit beginnen te implementeren. Dit kader verduidelijkt opnieuw het doel van onze onderneming. Het schetst ook de beloftes die we maken aan al onze stakeholders, de principes die we hanteren om beslissingen te nemen, onze duurzaamheidsambities als organisatie en de waarden waar we voor staan. Samen fungeren deze elementen als het kader om onze klanten te bedienen en te garanderen dat we hen een fijne lokale winkelervaring aanbieden in de winkels en online.

## Waarom vonden de Raad van Bestuur en het Executief Comité het belangrijk om de strategie van Delhaize Groep te herzien?

**MJ** Ik ben van oordeel dat we de strategie elk jaar moeten herzien en met de komst van Frans bood er zich een unieke kans aan om onze strategie grondiger te herzien dan voorheen. Het is belangrijk om onze strategie te bekijken vanuit een commercieel perspectief om haar verdere relevantie te garanderen, de domeinen waarin we kunnen verbeteren te begrijpen en ervoor te zorgen dat onze activiteiten duurzaam zijn. Een van de voordelen van jarenlang in de retailsector gewerkt te hebben, is dat ik strategische plannen heb zien bespreken en uitgevoerd worden. Een nieuwe strategie doorvoeren is een ambitieus proces en met onze nieuwe, duidelijke en transparante strategie zijn we in 2015 goed gepositioneerd om deze verder succesvol te implementeren en een winstgevende groei na te streven in al onze markten.

**FM** Als nieuwe CEO heb ik de kans gegrepen om de grondige herziening van onze strategie te leiden. Deze herziening was voor ons nodig om de feiten te begrijpen, de huidige situatie te evalueren en te bouwen op onze sterktes, zoals ons winkelnetwerk, onze mensen, onze competentie inzake verse voeding en onze huiskerken. Het liet ons ook toe om onze kernactiviteiten te identificeren en er verder op te focussen. We moesten een aantal moeilijke beslissingen nemen in 2014, maar ons nieuw strategisch kader hielp om onze focus te houden op aantrekkelijke markten qua grootte, groei en winstgevendheid en competitief te zijn in markten waar we de mogelijkheden en sterktes hebben om te winnen.

## Hoe beïnvloedt de strategie het dagelijkse beheer en de prioriteiten van de verschillende operationele ondernemingen binnen Delhaize Groep?

**MJ** Door onze strategie te verfijnen, concentreren we ons op het nakomen van onze kernbeloftes aan onze stakeholders. We hebben vier belangrijke stakeholders – klanten,

medewerkers, gemeenschappen en aandeelhouders - en we gebruiken onze nieuwe strategie om waarde te bieden aan ieder van hen op een winstgevende, respectvolle en duurzame manier.

**FM** Onze belofte aan onze klanten is om hen een fijne lokale winkelervaring te bieden, zowel in de winkels als online. Met onze klanten als voornaamste focus herdefiniëren we de woorden die gebruikt worden in ons strategisch kader: "favoriet", "lokaal" en "samenwerken". We willen ervoor zorgen dat door uitstekende producten tegen redelijke prijzen aan te bieden in een aantrekkelijke en logische winkelomgeving, de klanten voor ons zullen kiezen als hun favoriete supermarkt. We begrijpen ook dat het lokaal aspect belangrijk is. Klanten willen winkels die gemakkelijk te bereiken zijn. Ze willen dat de winkels mensen van hun gemeenschap tewerk stellen – mensen die ze kennen en die de plaatselijke cultuur en waarden weergeven. Tenslotte betekent **samenwerken** dat we als een team willen werken in de winkels, over functies heen binnen de operationele ondernemingen, en binnen de Groep in zijn geheel. We willen voortdurend de beste praktijkervaring delen om te garanderen dat we de favoriete lokale supermarkt van onze klanten uitbaten.

"Focus op de klant" blijft maar een nietszeggende slogan als we niet meten of we onze beloftes niet nakomen. Daarom voeren we specifieke prestatie maatstaven in om onze successen te meten en te begrijpen hoe we presteren op vlak van onze beloftes. Om bijvoorbeeld te meten hoe onze klanten ons waarderen, zullen we een Net Promoter Score gebruiken, die bepaald wordt door onze klanten te vragen of ze ons zouden aanbevelen aan hun vrienden en familie.

We kunnen echter geen klantenservice bieden zonder het engagement van onze medewerkers. Daarom zullen we ook een nieuwe Asso-

ciate Engagement Survey (personeelsenquête) gebruiken om te bepalen hoeveel voldoening onze medewerkers halen uit hun werk, want we geloven dat gemotiveerde medewerkers zich vertaalt in tevreden klanten.

Via deze en andere prestatie-indicatoren – die verder in detail besproken worden op pagina 13 - leggen we verantwoording af aan onze klanten, onze medewerkers, onze gemeenschappen en uiteindelijk onze aandeelhouders.

## Wat vond u in 2014 – uw eerste volledige jaar bij het bedrijf – het boeiendste aan Delhaize Groep? Waar heeft u het meest van genoten?

**FM** Mijn meest boeiende ervaringen binnen Delhaize Groep in 2014 waren mijn ontmoetingen met medewerkers en mijn winkel- bezoeken in de V.S., België en Luxemburg, Zuidoost-Europa en Indonesië. Ik zag er getalenteerde medewerkers met sterke waarden en normen, sterke merken met lokaal leiderschap en een uitmuntend front-line management, die allemaal samen zo'n 20 miljoen klanten per week dienen. Per slot van rekening zijn het de mensen – onze klanten én onze getalenteerde medewerkers – die ons succesvol maken.

Ik ben ook heel trots op onze sterke fundamenten. We zijn de nummer één of twee in de meeste van onze lokale markten. Deze markten, waarin we zo'n sterke positie hebben, vertegenwoordigen niet minder dan 75% van de totale opbrengsten van onze Groep.

Bovendien ben ik enthousiast over en trots op ons Executief team – Pierre, Kevin, Kostas en Marc – en het werk dat we samen verricht hebben. Met hen en de andere directieleden binnen de Groep hebben we enorm veel ervaring en collectieve kennis. Het is mijn taak om ervoor te zorgen dat we deze gezamenlijke

Mats Jansson, Voorzitter van de Raad van Bestuur van Delhaize Groep

“  
Ons nieuw strategisch kader plaatst de klanten centraal in alles wat we doen en biedt een leidraad voor een succesvolle onderneming.



Frans Muller, Voorzitter  
en Chief Executive Officer  
van Delhaize Groep



“  
We hebben  
geweldige en lokaal  
stevige merken, en  
we zijn nummer  
één of twee in de  
meeste van onze  
markten.

kennis en ervaring aanwenden en focussen op het realiseren van duurzame prestaties van Delhaize Groep.

### Kunt u iets zeggen over de beslissingen die het Executief Comité heeft genomen in 2014 en over hoe Delhaize Groep denkt over budgetdiscipline?

**MJ** Dankzij de herziening van onze strategie zijn onze doelen en hoe we deze zullen bereiken nu duidelijker. De organisatie is eenvoudiger. Onze structuur is gefocust op onze hoofdactiviteiten en is transparanter. De prioriteiten voor de Groep zijn duidelijker bepaald dan ooit tevoren. In 2014 heeft het Executief Comité de fundering gelegd om een succesvolle onderneming te creëren door data te combineren met onze passie voor retail.

**FM** Ik ben ervan overtuigd dat een organisatie zich moet focussen op een beperkt aantal prioriteiten met een grote impact. Overeenkomstig deze filosofie, hebben we eind 2013 en begin 2014 de markten en uithangborden geïdentificeerd die essentieel waren voor ons, waarna we strategische beslissingen genomen hebben om niet-essentiële uithangborden en markten te verlaten. We hebben onze balans verder versterkt via sterke bedrijfsprestaties en door het verbeteren van het werkkapitaal en investeringsdiscipline. In de voorbije drie jaar hebben we onze nettoschuld verminderd met meer dan 50%.

Vandaag zijn we aanwezig in zeven landen, waarbij ongeveer 63% van onze opbrengsten gegenereerd wordt in de Verenigde Staten. Activiteiten in België en Luxemburg vertegenwoordigen ongeveer 23% van de opbrengsten van de Groep en die in Zuidoost-Europa ongeveer 14%.

Onze vijf belangrijkste uithangborden bij Delhaize Groep zijn Food Lion en Hannaford (V.S.), Delhaize De Leeuw (België en Luxemburg), Alfa Beta (Griekenland) en Delhaize

Servië (Servië). Deze vijf uithangborden zullen de focus vormen van onze investeringen in de komende jaren. In lijn met onze strategie, focussen we op onze belangrijkste supermarkt- en convenience-formules.

**MJ** Alhoewel we groei realiseerden, is er een gemengd beeld binnen onze activiteiten. Vandaar dat we ons concentreren op essentiële markten waar we geloven dat we succesvol kunnen zijn. Het economisch klimaat blijft uiterst competitief en we geloven dat, om te winnen, we onze differentiatie moeten doordrukken binnen onze formules om aan belang te winnen bij onze klanten.

**FM** Onze groei wordt inderdaad grotendeels gerealiseerd door onze progressie bij Delhaize America. Bij Food Lion blijft het team momentum opbouwen met zijn “Easy, Fresh and Affordable” strategie. De vergelijkbare omzetgroei van Food Lion behoort tot de beste van de

laatste tien jaar, en die prestaties zorgen voor optimisme als we naar de toekomst kijken. Bij Hannaford blijft het team goed presteren. Ze hebben hun sterke marktpositie behouden en ze bouwen verder op deze sterkte. In België heeft de onzekerheid na de aankondiging van het Transformatieplan de omzet negatief beïnvloed, maar het plan zal onze competitiviteit in de toekomst verbeteren. Ondanks de moeilijke economische omstandigheden hebben we ons winkelnetwerk in Griekenland verder uitgebreid en is ons marktaandeel verbeterd. In Servië hebben we ondanks deflatie toch marktaandeel gewonnen in de voedingsdistributiesector en in Roemenië heeft Mega Image haar activiteiten succesvol uitgebreid in Boekarest. In Indonesië behaalt Lion Super Indo nog steeds een sterke vergelijkbare omzetgroei.

### Duurzaamheid zal meer aandacht krijgen binnen Delhaize Groep. Hoe past duurzaamheid in het nieuwe strategische kader?

**FM** Voor Delhaize Groep gaat duurzaamheid erom de favoriete supermarkt voor onze klanten en een goede werkgever voor onze medewerkers te zijn, integraal deel uit te maken van de lokale gemeenschap en een integer partner te zijn voor onze leveranciers. Het is een handleiding om een goed bedrijf te zijn. We willen gezien worden als een onderneming waar mensen graag werken, klanten graag winkelen en verkopers graag zaken mee doen. Integriteit en duurzaamheid zijn synoniemen bij Delhaize Groep en zitten vervat in onze kernwaarden.

**MJ** Duurzaamheid vormt de kern van hoe we onze zaken beheren. Om onze prestaties concreet te meten, zullen we onze vooruitgang toetsen aan onze duurzaamheidsdoelen voor 2020. Er is nog werk aan de winkel om duurzaamheid verder te integreren in onze manier van werken en we hebben ons een ambitieus doel gezet, een “Supergood” duurzaamheidsstrategie die alles wat we doen ondersteunt.

**FM** Onze doelen op vlak van duurzaamheid voor 2020 zijn ambitieus en omvatten: 100% van onze winkels en stapelplaatsen schenken

#### PRIORITEITEN IN 2015

- Waarde creëren in lijn met onze collega's;
- De vaardigheden van onze medewerkers verhogen en werken aan tekorten in hun capaciteiten;
- Onze informatietechnologie (IT) en bedrijfsprioriteiten op elkaar afstemmen;
- Vooruitgang boeken op vlak van onze duurzaamheidsdoelen voor 2020;
- Het aandeel van online verkoop versnellen.



voedsel dat zijn vervaldatum nadert om minder bedeelde mensen in onze lokale gemeenschappen eten te geven; alle ondernemingen van Delhaize Groep zullen toonaangevende gezondheidsprogramma's hebben voor hun medewerkers; koelmiddelen zullen 80% milieuvriendelijk zijn; ons recyclage percentage in de winkels en stapelplaatsen zal stijgen van 54% vandaag tot 80% tegen 2020; 20% minder uitstoot van broeikasgassen tegen 2020 in vergelijking met het basisjaar 2008 via een voortdurend dalend energieverbruik en betere koelmiddelen; een diverser en meer polyvalent team van medewerkers tewerkstellen om onze lokale buurten beter te dienen; en de meest duurzame huismerken aanbieden.

### Als we vooruitkijken, wat zijn de verwachtingen voor 2015 en hoe past dit in jullie strategisch denken?

**FM** Ik zie kansen om onze formules competitiever te maken en om meer kostenbewust te zijn als Groep, met als doel waarde te creëren die in lijn ligt met andere retailers. Tegelijk zullen we nooit inboeten op onze focus op de klanten: we willen hen een fijne lokale winkelervaring aanbieden tegen een redelijke prijs.

In navolging van de stroomlijning van onze portfolio in 2013 en 2014 willen we in 2015 groeikansen ondersteunen bij al onze uithangborden. Bij Food Lion zullen we verder onze "Easy, Fresh and Affordable" strategie verfijnen en uitvoeren in 160 bijkomende winkels en bij Hannaford hebben we de ambitie om de groei te versnellen. In België willen we het Transformatieplan implementeren, ons assortiment verbeteren, ons netwerk moderniseren en ons online kanaal verder ontwikkelen. In Zuidoost-Europa en Indonesië zullen we verder uitbreiden. In Europa willen wij de mogelijke voordelen van Coopernic, onze nieuwe Europese inkoopalliantie, maximaliseren. Tenslotte zullen we gedisciplineerd blijven op het gebied van investeringen.

### Wat is de grootste opportuniteit voor 2015 en daarna?

**FM** Ik geloof dat het bedrijf een stevige basis heeft van waaruit ik het geluk had te starten. We hebben geweldige en lokaal stevige merken, en we zijn nummer één of twee in de meeste van onze markten. Om op deze posities verder te bouwen, moeten we ons echter blijven richten op onze kernmarkten teneinde ons algehele aanbod verder te onderscheiden. We zullen op commercieel vlak ook agressiever zijn in 2015, aangezien we ons aanbod en onze sterktes beter willen communiceren aan onze klanten. Ik ben ervan overtuigd dat deze inspanningen, in combinatie met onze vooruitgang op het vlak van digitale en multikanalen-distributie, ons positieve vooruitzichten biedt voor Delhaize Groep.

**MJ** We staan voor uitdagingen, waaronder een trage groei en een verdere consolidatie in de markten waarin we actief zijn. Om relevant te blijven in onze markten en groei na te streven, moeten we ons kostenniveau verder doen dalen en tegelijk het potentieel van onze middelen maximaliseren maar dit mag niet ten koste zijn van het aanbieden van uitstekende producten aan onze klanten. We moeten de energie van onze medewerkers mobiliseren. Onze grootste troef als bedrijf zijn onze mensen en hun inzet. We moeten harder werken om hen te engageren, hun creativiteit en innovatie te benutten en tegelijk hun persoonlijke ontwikkeling te ondersteunen.

### Hoe zal Delhaize Groep eruit zien binnen vijf jaar?

**MJ** In al onze markten willen we binnen vijf jaar terugkijken en zien dat we marktaandeel gewonnen hebben, erkend worden als topwerkgever en onze duurzaamheidsdoelen voor 2020 behaald of overschreden hebben. We verwachten ook een hoge bedrijfsefficiëntie op alle niveaus van de bevoorradingsketen en een verhoging van onze rendement op het geïnvesteerd kapitaal.

**FM** We willen een leiderspositie bekleden in elk van onze kernmarkten. We willen tevreden klanten. Maar om dit te bereiken, hebben we nog werk aan onze IT-systemen en -infrastructuur om ervoor te zorgen dat deze up-to-date zijn en toekomstige groei kunnen ondersteunen. We willen aan de verwachtingen van onze klanten kunnen voldoen met onze digitale en online initiatieven en onze online verkopen zien groeien. Boven alles willen we een duurzame leidende rol opnemen tegenover onze klanten, onze medewerkers en onze leveranciers. We willen leiders zijn in waarde creëren voor onze aandeelhouders.

De focus die we hebben op de segmenten en markten waarin we willen concurreren, zal worden toegepast op alles wat we doen, door iedereen in het bedrijf, en zal doorheen de hele onderneming geïntegreerd worden in de bonusdoelstellingen voor ons management. Wij geloven dat deze focus al onze stakeholders ten goede komt. Want de klant is onze focus en we zullen de favoriete lokale supermarkten van onze klanten uitbaten!





# DISTRIBUTIEKLIMAAT EN PRIORITEITEN VOOR 2015

---

In 2014 hebben we onze strategie herzien (zie pagina 10) om de markt, waar de concurrentie heviger woedt dan ooit, het hoofd te bieden. We zien drie belangrijke externe concurrentiële trends die vandaag een impact hebben op en de voedingsdistributie bepalen. In de volgende bladzijden worden deze trends, alsook onze aanpak hierop, nader toegelicht.



**Ons doel is om erkend te worden als de beste in verse voeding, met een efficiënt maar innovatief assortiment, dat de beste winkelervaring biedt tegen de beste prijs, iedere dag opnieuw.**

Ten eerste **hebben grote winkels, vooral hypermarkten, het moeilijk**. Verschillende grote spelers hebben te maken met een vertraging van hun vergelijkbare omzet in de grote winkels die hun kernactiviteit vormen. Ze proberen daarom hun groei opnieuw te stimuleren door kleinere formats en online alternatieven te ontwikkelen. Ten tweede gaat de **opmars van de discounters** onverminderd verder. Ten derde, naarmate het aantal kanalen snel toeneemt – discount, traditioneel, hypermarkt, club, 1 euro-winkel, online – **vervagen de grenzen tussen de formats** verder. Voedingsdistributeurs gaan samen met andere sectoren verschillende bedrijfsmodellen ontwikkelen, testen en verfijnen om zich aan te passen aan de nieuwe eisen van de consumenten en aan het veranderende concurrentielandschap. Het resultaat is dat klanten geen onderscheid meer maken tussen formats; ze willen enkel hun favoriete producten tegen de beste prijzen. Daarenboven, en omwille van deze trends, komen de marges in de distributiesector alsmat meer onder druk te staan.

We bieden een antwoord op deze trends door onze formats te verfijnen en aan te passen en onze inspanningen op vlak van e-commerce te verstevigen, terwijl we blijven investeren in het klantenaanbod. Ons doel is om erkend te worden als de beste in verse voeding, met een efficiënt maar innovatief assortiment dat de beste winkelervaring biedt tegen de beste prijs, elke dag opnieuw.

Onze duurzaamheidsstrategie heet “Supergood”. Onze Supergood-strategie is ons antwoord op andere trends die de voedingsdistributie beïnvloeden:

- Stijgende **vraag van consumenten naar transparantie aangaande onze producten**; bijvoorbeeld, de herkomst of de manier waarop onze producten geproduceerd worden.

- **Gezondheidstrends waarbij het aantal voedingsgerelateerde ziektes toeneemt** (obesitas, diabetes, ondervoeding) die de behoeften en verwachtingen van de klant op het vlak van gezonde voeding beïnvloeden.
- Toenemende druk op de landbouw en visvangst, met een impact op **de prijs en de beschikbaarheid van onze producten**; bijvoorbeeld de toenemende wereldwijde vraag naar voedsel, de dalende beschikbaarheid van water, de verslechterde bodemkwaliteit, en de impact van klimaatveranderingen zoals droogte en overvloedige regen.

Om competitief te blijven in deze wereld in verandering, hebben we de Supergood 2020-strategie ontwikkeld. Om onze doelstellingen voor 2020 te behalen, veranderen we onze commerciële aanpak - van hoe we onze huismerkproducten vormgeven en aankopen, tot hoe we onze klanten en medewerkers aanzetten tot gezond leven.

Een Supergood bedrijf zijn, ligt aan de basis van onze manier van werken en is de juiste bedrijfsaanpak: onze Supergood ambitie is om onze klanten te verbazen en onze medewerkers te motiveren door hen te helpen gelukkiger te leven en gezonder te eten in een welvarende gemeenschap.

Op de volgende pagina's wordt onze strategie doorheen onze markten in praktijk beschreven om de uitdagingen van vandaag het hoofd te bieden en ons voor te bereiden op die van morgen.



## PRIORITEITEN IN 2015

De klant opnieuw centraal stellen.

- Een fantastische lokale winkelervaring bieden, zowel in de winkel als online

Talentvolle mensen aanwerven

- Een sterke prestatiecultuur ontwikkelen
- Carrière mogelijkheden aanbieden

Samenwerken met de gemeenschappen

- Bevorderen van de welvaart van de gemeenschappen
- Ons aanbod van voedzame, duurzame en betaalbare huismerken verbeteren
- Bijdragen tot een gezond en duurzaam leven

Waarde creëren zoals onze concurrenten

- Groeiopportunities ondersteunen
- Operationele uitmuntendheid en efficiënties verwezenlijken
- Investeringsmogelijkheden en winstgevendheid maximaliseren

Onze informatietechnologie (IT) en bedrijfsprioriteiten op elkaar afstemmen

Concreet zullen we in de V.S. met zorg onze commerciële strategie “Easy, Fresh & Affordable... You can Count on Food Lion Every Day!”- verder verfijnen en uitrollen. We zullen ook de groei bij Hannaford blijven versnellen. Om operationele uitmuntendheid en efficiënties te realiseren, zullen we het Transformatieplan implementeren in België en de voordelen van Coopernic, onze Europese aankoopvereniging, maximaliseren. In Zuidoost-Europa en Indonesië blijven we ons richten op verdere winkeluitbreiding en vergelijkbare omzetgroei.

# ONS STRATEGISCH KADER

Ons doel, onze belofte, onze principes en onze waarden vormen samen ons strategisch kader. Deze worden ondersteund door onze duurzaamheidsambitie - om een Supergood onderneming te zijn.

## ONZE BELOFTE

### KLANTEN

vertrouwen erop dat we hen een geweldige lokale winkelervaring bieden, in de winkels en online.

### MEDEWERKERS

vertrouwen erop dat we een werkgever zijn die hen waardeert.

### GEMEENSCHAPPEN

vertrouwen erop dat we verantwoordelijke burens zijn.

### AANDEELHOUDERS

vertrouwen erop dat we waarde genereren.

## ONS DOEL

DE FAVORIETE LOKALE SUPERMARKTEN VAN ONZE KLANTEN UITBATEN EN SAMENWERKEN OM DIE AMBITIE WAAR TE MAKEN.

## ONZE PRINCIPES



### DE KLANTEN OP DE EERSTE PLAATS ZETTEN

We luisteren naar onze klanten en bieden vol passie de beste winkelervaring.



### LEREN GROEIEN

We worden sterker door onze ervaring door externe ontwikkelingen te analyseren, door van elkaar te leren en door open te staan voor verandering.



### LOKAAL LEIDEN

Onze merken en mensen zijn lokale leiders in hun gemeenschappen.



### WINSTGEVENDE GROEI CREËREN, VANDAAG EN IN DE TOEKOMST

We streven naar een omzet groei en benutten de menselijke, financiële en natuurlijke middelen efficiënt om onze kostenpositie te verbeteren.

## ONZE WAARDEN

Vastberadenheid • Integriteit • Moed • Nederigheid • Humor

## ONZE DUURZAAMHEIDS-STRATEGIE



**SUPERGOOD ZIJN IS ONZE DUURZAAMHEIDSAMBITIE EN ONDERSTEUNT ONZE BEDRIJFSSTRATEGIE**



Ontdek de animatie rond ons Strategisch Kader op [annualreport.delhaizegroup.com](http://annualreport.delhaizegroup.com)

# ONS DOEL

## De favoriete lokale supermarkten van onze klanten uitbaten en samenwerken om die ambitie waar te maken.

Ons doel is waarom we bestaan en hoe we momenteel presteren. Elk woord in ons doel is belangrijk; hieronder hebben we vier woorden benadrukt: verkiezen, lokaal, supermarkten en samenwerken. Elk woord is gekoppeld aan onze beloftes, die worden beschreven op de volgende pagina's.

### Onze merken en mensen zijn lokale leiders in hun gemeenschappen.

#### Wat ons **LOKAAL** maakt:

- Onze winkels zijn goed gelegen.
- We bieden lokale seizoensproducten aan.
- In onze winkels werken mensen uit de lokale gemeenschap; ons personeel geeft de cultuur en waarden weer van de gemeenschap en we werken samen om iets terug te geven aan de gemeenschap.



#### INTRODUCTIE VAN ONS STRATEGISCH KADER

"In maart 2014 hebben we ons nieuw strategisch kader ontwikkeld, uitgewerkt en ingevoerd binnen de Groep. Dit kader verduidelijkt opnieuw het Doel van onze onderneming. Het schetst ook de beloftes die we maken aan al onze stakeholders, de principes die we hanteren om beslissingen te nemen, onze duurzaamheidsambities als organisatie en de waarden waar we voor staan. Samen fungeren deze elementen als het kader om onze klanten te bedienen en te garanderen dat we hen een fijne lokale winkelervaring aanbieden in de winkels en online."

### We luisteren naar onze klanten en bieden vol passie de beste winkelervaring.

#### Waarom de klanten ons **VERKIEZEN**:

- Onze voeding is vers, correct geprijsd en is beschikbaar via verschillende kanalen.
- Onze medewerkers staan voortdurend ten dienste van de klant en zijn behulpzaam; de klanttevredenheid wordt voortdurend opgevolgd.
- Er wordt steeds gevolg gegeven aan vragen van klanten.
- We pakken de bezorgdheid van onze klanten op het gebied van duurzaamheid aan; zo proberen wij bij voorbeeld gezonde, duurzame en betaalbare huiskamerproducten aan te bieden.

### We presteren in onze 'core business', namelijk kruidenierswaren verkopen, door winstgevende omzetgroei na te streven en de menselijke, financiële en natuurlijke middelen efficiënt te benutten om onze kostenpositie te verbeteren.

#### Onze **SUPERMARKTEN**:

- Concentreren zich op het verkopen van een ruim assortiment voedingsproducten.
- Bieden uitstekende huiskamerproducten aan.
- Bieden een gemakkelijke winkelervaring.

### We worden sterker door onze ervaring: door externe ontwikkelingen te analyseren, door van elkaar te leren en door open te staan voor verandering. Onze missie bij Delhaize Groep is om samen te werken om de favoriete lokale supermarkt van onze klanten te zijn.

#### **SAMENWERKEN** betekent:

- Een vernieuwer zijn.
- 'Best practices' delen en leren van elkaar.
- Schaalvoordelen verwezenlijken.

# ONZE BELOFTES NALEVEN

**Onze belofte is wat we doen als Delhaize Groep om ons doel te bereiken. In dit deel tonen we aan hoe we onze beloftes aan onze stakeholders houden en hoe we deze meten.**

Het Delhaize Groep team biedt met overtuiging de lokale klanten smakelijke, voedzame en betaalbare voeding aan. We baten vriendelijke buurtsupermarkten uit in verschillende lokale markten, delen dezelfde waarden, werken mee aan de welvaart van de gemeenschappen en verbeteren onze winstgevendheid. We bewaren goed het evenwicht tussen de wensen van onze klanten, medewerkers, gemeenschappen en aandeelhouders op een respectvolle, duurzame en winstgevende manier. Bijgevolg zijn we de favoriete lokale supermarkten.

## KLANTEN



## MEDEWERKERS



## GEMEENSCHAPPEN



## AANDEELHOUDERS



Ontdek meer over onze strategie op [annualreport.delhaizegroup.com](https://annualreport.delhaizegroup.com)

## ONZE BELOFTES

### Onze klanten vertrouwen erop dat we hen een geweldige lokale winkelervaring bieden, in de winkels en online.

Ze verwachten een goede prijs-kwaliteits-verhouding, hun boodschappenlijst te vinden en verrast te worden met nieuwigheden qua smaak en gemak. Klanten verkiezen ons omdat we consequent goed gevulde winkels aanbieden die goed gelegen zijn. We bieden voeding aan die vers, voedzaam en betaalbaar is. We stellen vriendelijke mensen tewerk en maken het winkelen efficiënt.

► Lees meer op pagina 14

### Onze medewerkers vertrouwen erop dat we een werkgever zijn die hen waardeert.

We zorgen niet alleen voor het loon dat hen toelaat om de dingen te doen die ze moeten en willen doen, we investeren ook in een veilige, respectvolle en open werkomgeving, in groei- en ontwikkelingsopportunities, en in een gevoel van overtuiging en fierheid om te werken voor een onderneming die steunt op basiswaarden als vastberadenheid, integriteit, moed, nederigheid en humor.

► Lees meer op pagina 18

### Onze gemeenschappen rekenen op onze verantwoordelijkheidszin.

Ze verwachten dat we de lokale welvaart ondersteunen door buurtbewoners tewerk te stellen, samen te werken met lokale leveranciers, het milieu te respecteren en voedselafval te verminderen, en de klanten en medewerkers ertoe aan te zetten gezond en duurzaam te leven.

► Lees meer op pagina 22

### Onze aandeelhouders vertrouwen erop dat we waarde creëren.

Ze verwachten dat we onze beloftes en toekomstige ambities waarmaken. Ze hebben talloze kansen om hun geld elders te investeren, dus moeten ze zien en geloven dat hun geld opbrengt wat ze ervan verwachten.

► Lees meer op pagina 26

## KEY PERFORMANCE INDICATORS

### NET PROMOTER SCORE (NPS)

NPS evalueert de klantengetrokkenheid door de volgende vraag te stellen: "Op een schaal van 0 tot 10, waarbij '0' betekent 'helemaal niet waarschijnlijk' en '10' 'uiterst waarschijnlijk', hoe waarschijnlijk is het dat u een uithangbord van Delhaize Groep zou aanbevelen aan een vriend of collega?"



► De Net Promoter Score wordt gebruikt om te meten hoe de klanten ons ervaren. We zullen de evolutie in de tijd en de score tegenover de concurrentie meten.

### RELATIVE MARKET SHARE (RMS)

RMS meet hoe sterk we zijn in een lokale markt.

#### Voor marktleiders:

RMS = #1 speler marktaandeel  
#2 speler marktaandeel

#### Voor alle andere spelers:

RMS = speler marktaandeel  
#1 speler marktaandeel

► Het relatieve marktaandeel zal ons vertellen hoe goed we het doen in onze verschillende en specifieke markten. Ons doel is om de nummer 1 of 2 te zijn in de markten waarin we actief zijn, zoals gemeten door het relatieve marktaandeel.

### ASSOCIATE ENGAGEMENT SURVEY

## ASSOCIATE ENGAGEMENT SURVEY DELHAIZE GROUP

► De Associate Engagement Survey geeft onze medewerkers een stem over belangrijke aspecten van hun werk, zoals dagelijkse verantwoordelijkheden, leiderschap, feedback over prestaties en erkenning van prestaties.

### DUURZAAMHEIDSDOELEN 2020

- Het verhogen van duurzaamheid en gezondheid van onze huismerken (7 doelen in verband met voeding, voedselveiligheid, eerlijke arbeidsomstandigheden, en duurzame grondstoffen);
- Donatie van voedseloverschotten optimaliseren in 100% van onze winkels om minderbedeelden in onze gemeenschap te helpen;
- Het recyclagepercentage in ons bedrijf tot 80% verhogen;
- Onze uitstoot van broeikasgassen met 20% te verminderen in de periode 2008-2020, en de klimaateffecten van onze koelmiddelen verlagen;
- Het welzijn voor onze medewerkers ondersteunen en een meer divers en polyvalent team te werk stellen;
- Regelmatige evaluatiegesprekken voor alle medewerkers organiseren.

► Onze duurzaamheidsdoelen 2020 helpen ons te meten hoe we bijdragen in onze lokale gemeenschappen. In de lokale gemeenschappen waarin we actief zijn, willen we onszelf profileren als een van de meer innovatieve en verantwoordelijke retailers die ze kennen.

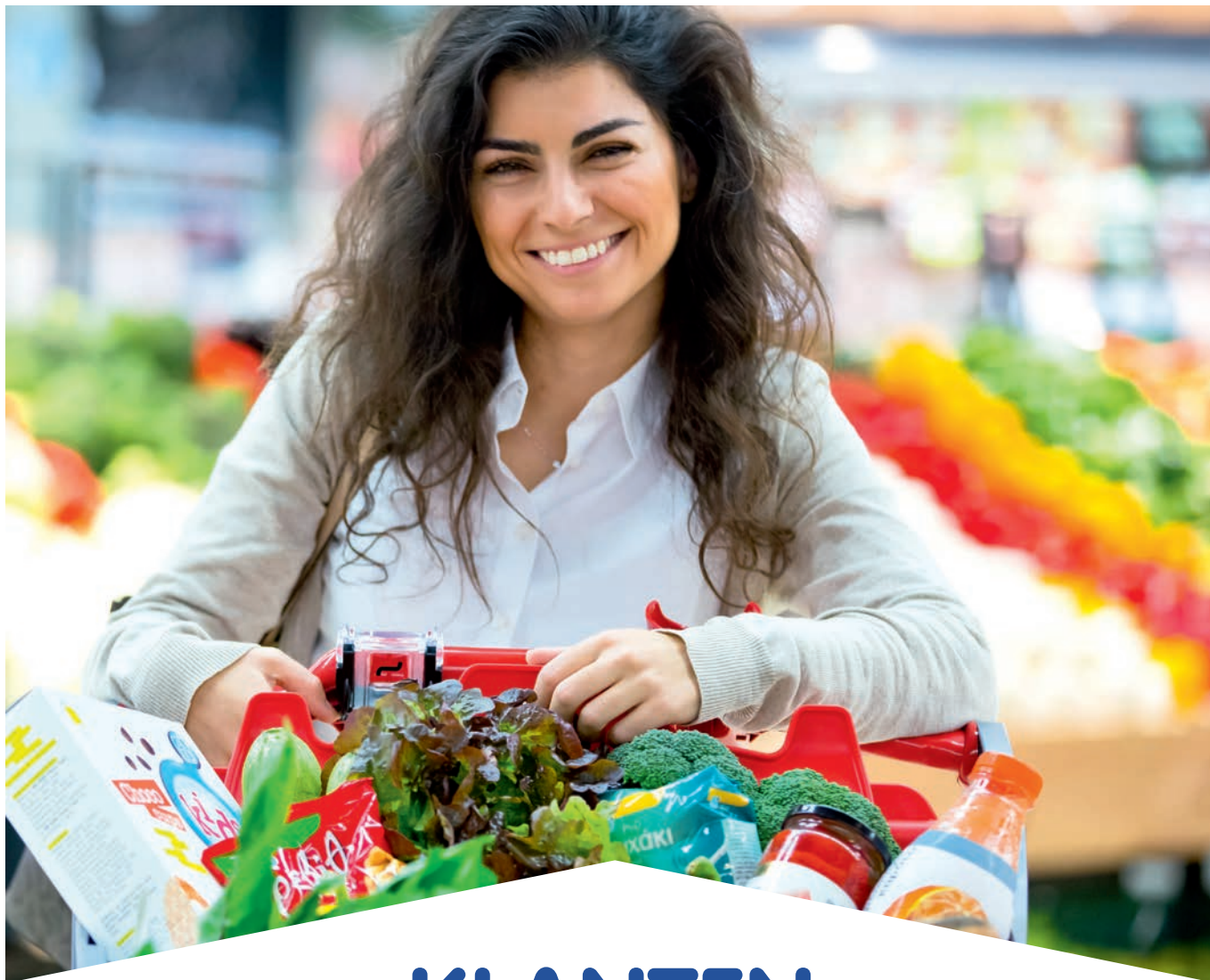
### DOW JONES SUSTAINABILITY INDEX (DJSI)

De DJSI meet de prestaties van een onderneming in economische, sociale en milieudimensies. De beste 10% van elke sector worden geselecteerd voor de World Index. Ons doel is om in de Dow Jones Sustainability Index opgenomen te worden.

### (6 X ONDERLIGGENDE EBITDA) – NETTOSCHULD

6 X onderliggende EBITDA is een conservatieve maatstaf van de waarde van een onderneming en door er de nettoschuld van af te trekken, geeft dit onze aandeelhouders een goed idee van ons investeringspotentieel.

► We verwachten dat investeerders onze aandelen kopen, omdat aandelen van Delhaize Groep een kwaliteitsvolle langetermijninvestering zijn. We zullen waarde blijven creëren zoals onze concurrenten door groeimogelijkheden in aantrekkelijke markten te ondersteunen, operationele perfectie en efficiëntie te verwezenlijken, en het potentieel en de return van activa te maximaliseren.

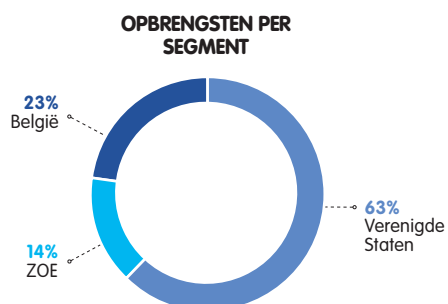


# KLANTEN

## VERTROUWEN EROP DAT WE HEN EEN GEWELDIGE LOKALE WINKELERVARING BIEDEN, IN DE WINKELS EN ONLINE

De klanten kiezen ervoor om in onze lokale winkels te winkelen, omdat ze zich daar warm ontvangen voelen en blij zijn om smakelijke producten te vinden die betaalbaar, gezond en duurzaam zijn.

meer dan  
**20 mln**  
klanten worden wekelijks  
bediend in onze winkels  
over de hele wereld



Ook in 2015 is het ons doel om onze klanten een aangename winkelervaring te blijven bieden. Onze winkels zijn goed gelegen. Het winkelen gebeurt efficiënt en de technologie wordt gebruikt om het winkelen te vergemakkelijken, niet alleen aan de kassa maar ook om ervoor te zorgen dat de winkels gevuld zijn met goede prijs/kwaliteit voedings- en non-foodproducten. De volgende pagina's illustreren hoe we onze belofte houden tegenover onze klanten.



In Servië verhoogden we ons aanbod van huismerkproducten in 2014.

- “Woensdag visdag”, heeft onze klanten die al vertrouwd waren met de kwaliteit van de aangeboden verse vis, ingewijd in schitterende, nieuwe aanbiedingen van zowel specifieke producten als van hele categorieën;
- De versstrategie heeft bijgedragen tot de algemene positieve omzetgroei en het gestegen marktaandeel van Alfa Beta.

### De Wijngalerij en een nieuw online wijnplatform van Mega Image bieden samen een gespecialiseerde service aan rond wijn om beter te beantwoorden aan de behoeften van de klanten

In 2014 opende Mega Image de Wijngalerij, zijn eerste “wijnwinkel in de winkel”, in Boekarest. Deze conceptwijnwinkel biedt ongeveer 900 verschillende wijnen aan, alsook een keuze aan sterke dranken en fijnproeversproducten verbonden met wijnconsumptie. Mega Image gaat eveneens een online platform lanceren dat mensen wil samenbrengen die in wijn en delicatessen geïnteresseerd zijn, via een rechtstreekse interactie tussen specialisten van Mega Image en gebruikers van het online forum.



### DE KLANTEN OP DE EERSTE PLAATS ZETTEN

Onze klanten vertrouwen erop dat we hen een assortiment van smakelijke, verse, voedzame en betaalbare voeding aanbieden, op een gemakkelijke manier, in de winkels en online. Het naleven van deze belofte hangt af van het beheer van een complex proces om consequent duizenden kwaliteitsproducten te voorzien aan een goede prijs. Dit is essentieel voor ons commercieel succes om ons doel te bereiken om de favoriete lokale supermarkt van onze klanten uit te baten.

### Alfa Beta (AB, Griekenland) lanceert “Het plezier van alleen het beste te geven”

De nieuwe versstrategie van Alfa Beta wil de ervaring van de klanten in Griekenland verder verbeteren en het imago van AB als dagelijkse voedingsexpert versterken. Als deel van de versstrategie wil AB zijn aanbod verder differentiëren, met de belangrijkste focus op drie pijlers: versheid en variatie; een gegarandeerde kwaliteit; en nieuwe ideeën.

Meer specifiek:

- Nieuwe producten van lokale en welgekende bakkerijen worden in de winkels aangeboden om het reeds aantrekkelijke assortiment in de bakkerijafdeling te versterken;



Mega Image lanceert een online platform dat mensen wil samenbrengen die geïnteresseerd zijn in wijn en delicatessen:  
<http://www.stamdevorba.ro>

**±900**  
verschillende wijnen  
aangeboden door de  
conceptwijnwinkel van  
Mega Image



### LEREN GROEIEN

We vinden innovatieve oplossingen en delen die zodat onze klanten daarvan kunnen profiteren. Klanten willen positief verrast worden door de winkelervaring. Oplossingen die op technologie gebaseerd zijn, vormen een manier om de winkelervaring niet alleen efficiënter maar ook leuker te maken.

### Delhaize België begint betalingen via smartphone te testen

De voorbije jaren heeft de verspreiding van smartphones en tablets de winkelervaring veranderd. In 2014 begon Delhaize België, als deel van de investeringen in IT en e-commerce ten voordele van de klanten, betalingen via smartphone te testen in samenwerking met een leider in e-betalingen. Wanneer alle producten van een klant gescand zijn, verschijnt er een QR-code op het scherm van de betaalterminal aan de kassa. Via een specifieke applicatie kunnen klanten de code scannen, hun pincode ingeven en zo de transactie bevestigen. Tijdens de testfase zal het systeem geëvalueerd en aangepast worden om de klanten een optimale gebruikersvriendelijke ervaring aan te bieden.



## SUPERGOOD HUISMERKEN NAAR ONZE KLANTEN BRENGEN

Onze Supergood strategie uitvoeren betekent de lekkerste, duurzaamste en gezondste huismerken aan te bieden. Via onze acties om onze Supergood doelen voor 2020 te verwezenlijken, maken we onze voeding voedzamer door het zout-, vet- en suikergehalte te verlagen; een duidelijke etikettering over de voedingswaarde te voorzien; een volledige voedselveiligheid te verzekeren; en te streven naar huismerken die tegen 2020 100% duurzame vis, palmolie, hout en papier bevatten en gegarandeerd van leveranciers komen die eerlijke en correcte werkomstandigheden aanbieden.



## LOKAAL LEIDEN

Onze klanten willen weten waar hun voedsel vandaan komt. Ze willen lokale seizoensproducten wanneer het seizoen daarvoor is. Ze appreciëren dat ze voeding kunnen kopen van lokale producenten en bediend worden door plaatselijke mensen.

### Delhaize Groep werkt samen met lokale boeren om onze klanten duurzame producten te bieden

In 2013 en 2014 hebben we een reeks projecten gelanceerd met lokale boeren om duurzame producten aan te bieden als deel van onze Supergood strategie.

In **Roemenië** waren we de eerste retailer die nauw samenwerkte met kleine boeren, hen ondersteunde met zaden en technisch advies om specifieke groentevariëteiten te telen om zo de oogst te maximaliseren en de impact op het milieu te minimaliseren. Hun producten worden uiteindelijk verkocht in de winkels van Mega Image onder het huismerk "Gusturi Romanesti". Dit heeft onze relatie met de boeren versterkt en ons geholpen om duurzame landbouwpraktijken te promoten in Roemenië.

In **Servië** ondersteunen we kleinschalige landbouw om jonge mensen aan te moedigen om op de boerderij van hun familie te blijven werken en om boeren duurzame landbouwpraktijken aan te leren en na te leven. Het fruit-en-groentenproject van Delhaize Serbia, in 2013 winnaar van de Sustainability Innovation Fund Award, heeft bijvoorbeeld 10 lokale boeren geholpen om duurzame groenten en fruit te telen. In 2014 werden deze producten exclusief verkocht in de Maxi-winkels tegen dezelfde prijs als andere groenten en fruit, en werden goed onthaald door de klanten. Delhaize Serbia plant op basis van dit succes een verdere ontwikkeling van het project in 2015 en zal kijken om het assortiment uit te breiden met producten die het hele jaar door beschikbaar zijn, zoals wortelen en aardappelen.

Deze pilootprojecten staan model voor toekomstige samenwerkingen om meer fruit, groenten, zuivelproducten en vlees van lokale, duurzaam beheerde boerderijen te introduceren.

### Nieuwe klantenportalen gelanceerd in Griekenland en Roemenië

Het nieuwe online portaal voor **Alfa Beta Plus**-kaarthouders laat deze laatste toe om hun kaart te verbinden aan een account en toegang te krijgen tot hun persoonlijke online informatie, alsook om hun punten, kastickets en bonnen op te volgen. Klanten kunnen ook online een AB Plus-kaart bestellen, een nieuwe kaart aanvragen wanneer ze hun kaart kwijt zijn, en zelfs punten schenken aan een goed doel. **Mega Image** in Roemenië heeft zijn eerste e-commerce oplossing ingevoerd. Klanten kunnen hun favoriete producten van Mega Image online bestellen, met verschillende leveringsmogelijkheden, waaronder thuislevering en het afhalen in de winkel.



In 2014 herlanceerde Super Indo zijn mobiele website voor een efficiënte ervaring die steeds up-to-date is.

# 10

lokale Servische boeren gesteund door het Delhaize Group Sustainability Innovation Fund Project



## WINSTGEVENDE GROEI REALISEREN, VANDAAG EN MORGEN

We zoeken steeds naar manieren om te innoveren en een antwoord te bieden op dynamieken en trends van de sector om te garanderen dat we winstgevend blijven terwijl we de meest verse producten aanbieden aan onze klanten.

### Food Lions strategie "Easy, Fresh & Affordable... You Can Count on Food Lion Every Day!"

In de loop van 2014 is Food Lion begonnen om een nieuwe, gemakkelijkere winkelervaring door te voeren. In al haar winkels verbeterde Food Lion haar assortiment. Bovendien kregen alle medewerkers een nieuwe, klantgerichte opleiding, zodat de klanten elke dag kunnen rekenen op Food Lion voor een schitterende dienstverlening.

Tot dusver werden 76 winkels omgebouwd in het kader van onze strategie "Easy, Fresh & Affordable... You Can Count on Food Lion Every Day!" In de heringerichte winkels heeft Food Lion zijn productaanbod verder uitgebreid met artikelen zoals de nieuwe premiumlijn delicatessenvlees en -kazen van Taste of Inspirations, en een aantal meeneemartikelen, die de klanten helpen te kiezen wat ze kunnen eten. Verder veranderde Food Lion de kassaprocedure voor de klanten waarbij het voor hen gemakkelijker wordt om snel langs de kassa te passeren. De afdelingen vlees en groenten & fruit werden eveneens versterkt. De feedback van de klanten over de heringerichte winkels is tot nog toe positief; bijgevolg zal deze strategie in 2015 verder geëvalueerd en met zorg doorgevoerd worden in ongeveer 160 winkels van Food Lion.

### Delhaize België en Luxemburg, lanceerden de campagne "Goed kopen, Goed eten"

De lancering in 2014 van de nieuwe commerciële strategie "Goed kopen, Goed eten" door Delhaize België en Luxemburg in hun netwerk ging gepaard met de lancering van twee pilotwinkels rond dit nieuwe concept in april 2014 en twee in oktober 2014. De winkels concentreren zich in het bijzonder op verse voeding van de huismerken en een efficiënte kassa-ervaring voor de klanten. Er is een verbetering van de klanttevredenheid merkbaar. In 2015 zal Delhaize België blijven investeren in zijn commerciële strategie, met een focus op verse voeding, een gevarieerd assortiment en een snelle en gemakkelijke winkelervaring, en tegelijk de beste prijs en kwaliteitsproducten blijven aanbieden aan onze klanten.



In 2014 lanceerden Delhaize België en Luxemburg de nieuwe commerciële strategie "Goed kopen, Goed eten".

Ontdek meer op  
[http://nl.delhaize.be/action/  
bien-achefer-bien-manger](http://nl.delhaize.be/action/bien-achefer-bien-manger)

In 2014 bleef Hannaford de gemeenschap dienen door zijn engagement te verhogen via het aanbieden van producten die plaatselijk relevant zijn en via een grotere betrokkenheid in de gemeenschap.



# MEDEWERKERS

## VERTROUWEN EROP DAT WE HEN WAARDEREN

Onze winkels stellen diverse medewerkers tewerk; we betalen onze medewerkers een eerlijk loon maar zorgen ook voor een werkomgeving die veel meer dan loon betekent.



**3 402<sup>(1)</sup>**  
winkels

**7**  
landen

**149 968<sup>(1)</sup>**  
medewerkers

We hebben 149 968 medewerkers binnen de ondernemingen van Delhaize Groep. We bieden een veilige omgeving met aandacht voor respect en diversiteit, en die medewerkers ontwikkelingskansen geeft en een gevoel van voldoening wanneer werk goed gedaan is. De volgende pagina's illustreren hoe we onze belofte ten opzichte van onze medewerkers nakomen en vatten onze waarden samen, die bepalen wie we zijn als Groep en wie we willen zijn - voor onze klanten, de gemeenschap en elkaar.

De medewerkers van Food Lion hebben dankzij een nieuwe klantgerichte opleiding de verantwoordelijkheid gekregen om zelf meteen beslissingen te nemen in het voordeel van de klanten.



## DE KLANTEN OP DE EERSTE PLAATS ZETTEN

Een gezonde levensstijl is een belangrijk deel van onze Supergood ambitie om onze klanten en medewerkers te helpen om gelukkiger te zijn en gezonder te eten. We beseffen dat gezondheid en welzijn ruime begrippen zijn en zowel gaan van fitheid en voedingswaarde tot het behandelen van chronische ziektes, en dat er geen eenzijdige aanpak is. Naast vernieuwingen in de voedingswaarde van onze huismerken testen we voortdurend manieren om gedrag in gezonde gewoontes te veranderen, lanceren we pilootprogramma's in samenwerking met gezondheidsexperten en experimenteren we met nieuwe werkmiddelen.

### Gezondheids- en welzijnsadvies bieden, online en in de winkels

Bij Hannaford in de V.S. blijven we, in de winkels en online, gratis dieetlessen, consultaties en voedingsdemonstraties aanbieden zodat de klant een beter inzicht krijgt in de voeding. Delhaize België biedt online voedingsbegeleiding, maandelijks voedingsstips en antwoorden op courante vragen in verband met gezonde voeding aan, waaronder zout-, gluten- en lactose-intolerantie, diabetes, dieetplannen en aanbevolen dagelijkse hoeveelheden van basisvoedingsmiddelen.



## LEREN GROEIEN

We leren groeien door te luisteren naar onze medewerkers, die jaarlijks feedback geven via de Associate Engagement Survey. We garanderen eveneens dat we blijven groeien als bedrijf, bijvoorbeeld door gebruik te maken van beschikbare technologie om op innovatieve manieren onze manier van werken te verbeteren.

### Super Indo gebruikt technologie om medewerkers ter plaatse op te leiden

Super Indo heeft kiosken geïnstalleerd in meer dan 100 van zijn 122 winkels om het winkelpersoneel en managementstagiairs e-training te geven. Deze kiosken verminderen niet alleen de reiskosten, ze zorgen er ook voor dat up-to-date training toegankelijk is voor Super Indo medewerkers.

(1) Dit houdt geen rekening met 66 Bottom Dollar Food winkels en 2 040 gerelateerde medewerkers. In november 2014 ondertekende Delhaize Groep een overeenkomst voor de verkoop van zijn winkellocaties aan ALDI Inc. De winkels werden gesloten op 12 januari 2015, en de transactie met ALDI Inc. werd begin 2015 voltooid.



### "JE KAN ELKE DAG OP FOOD LION REKENEN!"

In het kader van zijn strategie "Easy, Fresh & Affordable" heeft Food Lion zich ertoe geëngageerd om voor een nieuwe ervaring te zorgen voor de klanten en medewerkers.

Food Lion heeft al zijn 64 000 verkoopmedewerkers opgeleid met een nieuwe klantgerichte opleiding "Reken op mij". Deze opleiding stimuleert en laat medewerkers toe om ad hoc beslissingen te nemen om de klanten beter te bedienen omdat de medewerkers weten wat te doen, hoe te reageren zodat de klant snel geholpen wordt en de betrokkenheid van het personeel voelt.



Onze winkels verwelkomen diverse klanten en medewerkers; we zorgen ervoor dat de diversiteit van ons personeel de lokale gemeenschap weerspiegelt.



### SAMENWERKEN MET LOKALE ORGANISATIES DIE ONZE WAARDEN DELEN

In 2014 sponsorde Delhaize Serbia het Servische Olympisch Team voor Sotsji. Bovendien zal het atleten blijven steunen voor Rio de Janeiro 2016. We delen onze waarden met atleten en hun gezonde levensstijl reflecteert de doelstellingen van onze Groep.



### LOKAAL LEIDEN

Omdat we de klanten op de eerste plaats zetten, passen we onze winkels aan aan unieke, lokale kenmerken van hun gemeenschap om ze aantrekkelijker te maken voor lokale klanten. Hoe we onze winkels bemannen, is hiervoor cruciaal. Voeling met de gemeenschap is belangrijk om lokaal te leiden. Sommige van medewerkers doen vrijwilligerswerk in hun lokale gemeenschap en wij werken samen met organisaties wiens waarden de onze weerspiegelen.

### AB Vrijwilligersdag

De voorbije vier jaar heeft Alfa Beta een vrijwilligersdag georganiseerd, waarbij de medewerkers samenkomen rond een gemeenschappelijk project om een positieve bijdrage te leveren aan de Griekse samenleving en het milieu. Elk jaar brengt de vrijwilligersdag van Alfa Beta medewerkers samen met leden van de lokale gemeenschap rond een activiteit die werd overeengekomen tussen de medewerkers van de winkel. Activiteiten waren onder andere: voedsel en kledij inzamelen voor een lokale school en een weeshuis, een voetbalwedstrijd organiseren ten voordele van een verpleeghuis en afval verwijderen uit een nabij gelegen bos. Het aantal deelnemers is de voorbije vier jaar bijna verdubbeld. Bijna 2 700 medewerkers namen deel in 2011; in 2014 waren er meer dan 5 000 medewerkers van Alfa Beta.



### WINSTGEVENDE GROEI REALISEREN, VANDAAG EN MORGEN

Om vandaag en morgen een winstgevende groei te genereren, is feedback van onze medewerkers, die in onze winkels in de frontlinie staan, cruciaal voor ons aanhoudend succes.

### De Associate Engagement Survey

De Associate Engagement Survey (AES) laat onze medewerkers toe om vertrouwelijke feedback te geven over belangrijke aspecten van hun werk, zoals dagelijkse verantwoordelijkheden, leiderschap, feedback over en erkenning van prestaties. In 2014 werden niet alle medewerkers ondervraagd, maar voor 2015 is het plan om alle medewerkers te ondervragen.

De bevindingen van de AES helpen ons om tekorten en mogelijkheden te identificeren voor de groei en ontwikkeling van onze medewerkers, wat de vennootschap dan toelaat om middelen beter in te zetten om onze doelen te bereiken en voort te bouwen op ons succes. Het onderzoek is een volgende stap richting een uiterst geëngageerd personeel – medewerkers die samenwerken om onze missie om de favoriete lokale supermarkt van onze klanten uit te baten te ondersteunen en om onze belofte na te komen aan onze vier stakeholdersgroepen: klanten, medewerkers, gemeenschappen en aandeelhouders.

meer dan  
**5 000**  
medewerkers van AB  
namen deel aan de  
vrijwilligersdag in 2014



### EEN SUPERGOOD WERKGEVER ZIJN

Supergood zijn betekent dat onze winkels medewerkers verwelkomen uit een verscheidenheid van achtergronden en etnische groepen, maar ook mensen met een handicap en van alle leeftijden.

We focussen op het promoten van diversiteit en integratieprogramma's in al onze ondernemingen en geven al onze medewerkers een evaluatiegesprek. Een gezonde levensstijl is een essentieel onderdeel van onze Supergood ambitie; onze doelstelling tegen 2020 is dat 100% van onze ondernemingen goede voeding, fysieke en mentale gezondheid en veiligheid op het werk promoten en dit via gezondheidsprogramma's voor onze medewerkers. Een voorbeeld van ons gezondheidsprogramma voor medewerkers is in Servië, waar Delhaize Serbia onderhandeld heeft met ziekenhuizen en gezondheidscentra om medewerkers korting te geven voor medische diensten, educatieve workshops en andere aanbiedingen.

# ONZE WAARDEN

Onze waarden staan voor wie we zijn en willen zijn – voor onze klanten en voor elkaar.



## VASTBERADENHEID

Wanneer we over vastberadenheid spreken, hebben we het over een engagement om te presteren, ook wanneer er zich hindernissen op onze weg bevinden. We weten dat we op elkaar kunnen rekenen om zijn of haar rol te vervullen om samen onze doelen te bereiken. We zijn verantwoordelijk en we leveren concrete resultaten op.

## INTEGRITEIT

Integriteit betekent dat we authentiek zijn. We zijn eerlijk met onszelf en met elkaar. We zijn eerlijk en principieel tegenover onze collega's, onze leveranciers, onze klanten en onze gemeenschappen. We houden woord. We passen het juiste gedrag, elke dag toe.



## MOED

Moed is vereist om de minder bewandelde paden te nemen. We durven onszelf, elkaar en onze concurrenten uit te dagen. We zijn commercieel agressief.

## NEDERIGHEID

Wanneer we gaan leren te groeien, kunnen we beter nederig zijn, want iemand die nederig is, is geïnspireerd om te leren aan en van anderen, alsook om alert te zijn voor externe ontwikkelingen. We zoeken steeds naar manieren om anderen te helpen en respecteren elkaars rol bij het naleven van onze engagementen.



## HUMOR

Ten slotte helpt het om de humor van een situatie in te zien om zaken in het juiste perspectief te plaatsen en stelt het ons in staat om onze successen en tegenslagen naar waarde te schatten. Hoewel werk ernst is, weerhoudt humor ons ervan om onszelf te serieus te nemen. Humor maakt werk leuk en doet creativiteit en vernieuwing bruisen. Humor maakt ons anders.



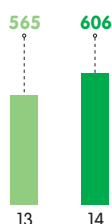
# GEMEENSCHAPPEN

## REKENEN OP ONZE VERANTWOORDELIJKHEIDSZIN

In elke gemeenschap waarin we actief zijn, willen we onze lokale gemeenschappen dienen door een aantrekkelijke lokale werkgever te zijn, te werken met lokale leveranciers, het milieu te respecteren, voedselafval te verminderen en een gezonde en duurzame levenswijze te promoten.

**3 402<sup>(1)</sup>**  
winkels in 7 landen

EVOLUTIE VAN DE INVESTERINGEN  
(IN MILJOENEN €)



We dienen de gemeenschappen waarin we winkels uitbaten door ernaar te streven producten en diensten te voorzien die een duidelijke band hebben met de lokale gemeenschappen. Onze winkels stellen lokale mensen tewerk en ondersteunen eveneens hun lokale buurten om gezonder, groener en welvarender te zijn.





## DE KLANTEN OP DE EERSTE PLAATS ZETTEN

We werken hard om lokaal te zijn in elke stap van het aankoopproces voor onze klanten. Onze winkels worden bemand met medewerkers uit de buurt om de cultuur en waarden van de gemeenschap weergeven. Onze betrokkenheid met de lokale gemeenschap is een belangrijke manier om onszelf te differentiëren van onze concurrenten.

### Het kookboek van Hannaford "30 Days On \$200"<sup>(2)</sup> promoot goedkope gezonde voeding voor één persoon.

Hannaford ondersteunde de publicatie van een kookboek "30 Days On \$200". Het kookboek geeft een boodschappenlijst, recepten met die producten, een maaltijdplanner voor 30 dagen, tips om geld uit te sparen en andere manieren om gezond te eten met een heel beperkt budget.

"Wat wij denken dat zo sterk is aan dit kookboek, is dat het mensen helpt om het maximum uit hun voeding en een beperkt budget te halen," zegt een lid van het Healthy Living Team van Hannaford. "Hannaford is trots dit project te ondersteunen, omdat het zo goed past bij onze waarden om gezonde keuzes aan te moedigen, de gemeenschap te steunen en voedsame voeding toegankelijker te maken."

### Alfa Beta introduceert nieuwe bioproducten en productlijnen om beter te beantwoorden aan de behoeften van de klant

Alfa Beta in Griekenland blijft de klanten op de eerste plaats zetten en legt de nadruk op lokale productie door nieuwe bioproducten en

(1) Dit houdt geen rekening met 66 Bottom Dollar Food winkels. In november 2014 ondertekende Delhaize Groep een overeenkomst voor de verkoop van zijn winkellocales van Bottom Dollar Food aan ALDI Inc. De winkels werden gesloten op 12 januari 2015, en de transactie met ALDI Inc. werd begin 2015 voltooid.

(2) Prijzen zijn een schatting van 2014 en kunnen wijzigen.



## SUPERGOOD ZIJN DOOR DE LOKALE GEMEENSCHAPPEN TE HELPEN

Supergood zijn betekent dat we lokale gemeenschappen zullen helpen om er via innovatie naar te streven onze impact op het milieu te beperken, zoals de hoeveelheid energie en type koelkasten die we gebruiken en de hoeveelheid afval die we produceren. Dit helpt om globale uitdagingen zoals de klimaatverandering aan te pakken, het verbetert het milieu en levert kostenbesparingen op voor onze business. Aan onze Supergood ambitie voldoen, betekent ook dat we lokaal zullen leiden door de voedingswaarde en duurzaamheid van de favoriete huismerken van de klanten te verbeteren.

productlijnen te introduceren. Naast lactose-vrije producten omvatte nieuwe, door Alfa Beta speciaal geselecteerde en exclusief aangeboden wijnen.



## LEREN GROEIEN

We streven voortdurend naar een verdere beperking van de impact van onze activiteiten op het milieu en gebruiken innovatie om onze Supergood doelen voor 2020 te bereiken. We onderzoeken, analyseren en gebruiken innovatie om de voedingswaarde en duurzaamheid van onze huismerken te verbeteren.

### Duurzame visvangst en een verantwoordelijke buurman zijn

De verkoop van vis die op duurzame wijze gevangen werd, neemt alsmat toe. Dankzij toenemend duurzaam visbeheer begint de toekomst voor de visbestanden en de marieme ecosystemen er beter uit te zien. Om aan de behoeften van de klanten te voldoen, bestaat ons doel erin ervoor te zorgen dat de vis van onze huismerken volledig traceerbaar is tot de visserij of kwekerij van oorsprong en in 2020 voor 90% van duurzame bronnen komt.

# 90%

van de vis en zeevruchten van onze huismerken van duurzame oorsprong tegen 2020



Het kookboek van Hannaford "30 Days On \$200" promoot goedkope gezonde voeding voor één persoon.

In 2009 verbonden zowel Delhaize België als Delhaize America zich ertoe om tegen 2012 ambitieuze afspraken inzake duurzame visvangst na te komen, waarin ze ook slaagden. Deze afspraken omvatten beleidslijnen over een volledige traceerbaarheid en een verantwoordelijke visvangst, inclusief samenwerkingen met organisaties om visserijen te verbeteren. In samenwerking met vissers in Noord-Griekenland en het WWF lanceerde Alfa Beta in 2013 zijn engagement tot duurzame visvangst. Het is de eerste keer dat dit soort programma wordt geïmplementeerd in de Middellandse Zee. Super Indo in Indonesië lanceerde eveneens in 2014 zijn richtlijnen en plan voor een duurzame visbevoorrading tegen 2020.

### Super Indo is de lokale leider in recyclage

Delhaize Groep recycleert al decennialang afval in onze winkels, en Super Indo heeft dit naar een hoger niveau getild. Super Indo is de eerste supermarkt in Indonesië die ter plaatse een natuurlijke meststof heeft gemaakt van fruit- en groenteafval. Zesenzeventig winkels over het hele land hebben nu hun eigen compostinstallatie om voedselafval te verminderen en te recyclen. Er worden tijdens het proces geen chemicaliën gebruikt en klanten kunnen de natuurlijke meststof gratis meenemen om in hun tuin te gebruiken.

### DUURZAAMHEIDSDOELEN 2020 DELHAIZE GROEP

Onze Supergood (duurzaamheids) doelen voor 2020 op vlak van afval en uitstoot van broeikasgassen omvatten het volgende:

- 80% van ons afval zal worden gerecycleerd;
- 100% van de winkels en stapelplaatsen zullen voedseldonatieprogramma's hebben om de hoeveelheid voedseloverschot die wordt geschonken aan liefdadigheid te maximaliseren;
- 20% vermindering van CO<sub>2</sub>-equivalente uitstoot per m<sup>2</sup> verkoopoppervlakte (in vergelijking met 2008);
- en de koelkasten zullen 80% milieuvriendelijker zijn en gemiddeld genomen een verminderde aardopwarmingsvermogen hebben.

+€41 mln

in investeringen  
in 2014

46

winkels van Super Indo zijn uitgerust om voedselafval te recyclen

Onze engagementen op vlak van duurzame visvangst omvatten een volledige traceerbaarheid en verantwoordelijke vangst van verse vis.





## LOKAAL LEIDEN

Integraal deel uitmaken van onze lokale gemeenschappen is essentieel voor wie we als bedrijf zijn en iets teruggeven is belangrijk voor al onze stakeholders.

### Innovatieve projecten van medewerkers van Delhaize Groep stellen lokale en duurzame oplossingen voor dagelijkse problemen voor

In juli 2013 heeft de jury van het Sustainability Innovation Fund van Delhaize Groep acht duurzaamheidsprojecten geselecteerd waarvan de implementatie in 2014 gestart is. Het voorbeeld dat hieronder in de kijker wordt gezet, is slechts één voorbeeld van de projecten die werden geïmplementeerd via het Sustainability Innovation Fund in 2014.

### Delhaize America (DA) ontwikkelt een duurzame strategie rond het productgamma Nature's Place

Op voorstel van leden van het Our Brands Team van Delhaize America wil dit project de consumentenbehoeften, koopgewoontes en zorgen rond duurzame kruidenierswaren identificeren.

In 2014 deed het departement Our Brands van Delhaize America een rondvraag bij verschillende groepen klanten (klanten en niet-klanten van DA) om de verwachtingen op vlak van duurzaamheid voor het merk Nature's Place te identificeren, en bracht aanpassingen aan waar mogelijk om te voldoen aan de verwachtingen van de klanten. De enquête toonde bijvoorbeeld aan dat klanten verwachten dat verpakkingen gemaakt worden van gerecycleerde materialen en/of gemakkelijk recycleerbaar zijn. Bijgevolg besloot het team om samen te werken met GreenBlue, een organisatie die helpt de methodes van andere retailers te identificeren, advies geeft over het herontwerpen van verpakkingen en de impact op het milieu van het huidige verpakkingsmateriaal in kaart brengt.



## WINSTGEVENDE GROEI REALISEREN, VANDAAG EN MORGEN

We investeren lokaal. In 2013 investeerden we €565 miljoen en we verhoogden dit bedrag tot €606 miljoen in 2014. En aangezien buurten evolueren, creëren we groei door winkels aan te bieden die beantwoorden aan de behoeften van de mensen die er wonen.

### Proxy Delhaize gaat stedelijk om aan de lokale behoeften te voldoen

Proxy Urban Delhaize is een nieuw concept dat in België werd geïntroduceerd in 2014 en ontstond uit het succesvolle Proxy Delhaize. Proxy Delhaize is een buurtwinkel, zelfstandig uitgerust en vaak open op zondag, maar met toegang tot de operationele expertise van Delhaize. Proxy Urban Delhaize heeft ongeveer 50% van de Delhaize-merken, met de nadruk op verse producten en een snelle kassa-ervaring. Het trekt twee types van klanten aan, kantoorbedienden die in de buurt werken en buurtbewoners die snel een aantal producten nodig hebben.

De medewerkers van Delhaize Groep maken integraal deel uit van hun lokale gemeenschap.



## EEN DIALOOG AANGAAN MET DUURZAAMHEIDSTAKEHOLDERS

Als deel van zijn ambitie om een Supergood bedrijf te zijn, heeft Delhaize Groep in december 2014 een evenement georganiseerd voor duurzaamheidsstakeholders: "Duurzaamheid en huismerken". Deze halfdagse workshop in Brussel werd bijgewoond door vertegenwoordigers van huismerkleveranciers, niet-gouvernementele organisaties (ngo's) en externe adviseurs. Het grootste deel van de workshop bestond uit gesprekken in kleine en grote groepen om na te gaan waar we onze aanpak kunnen verbeteren en ook hoe we beter kunnen samenwerken met leveranciers en klanten op vlak van duurzaamheid. Vergaderingen als deze maken deel uit van onze voortdurende inspanningen om een dialoog aan te gaan met belangrijke externe stakeholders. Het helpt ons om bewust te blijven van de meningen van onze stakeholders en van hoe duurzaamheidsthema's aan het evolueren zijn voor onze sector en onze klanten. De positieve feedback en ideeën van stakeholders en van het topmanagement zal ons helpen om onze projecten te versterken om de gezondheid, duurzaamheid en betaalbaarheid van onze huismerken te verhogen in de toekomst.



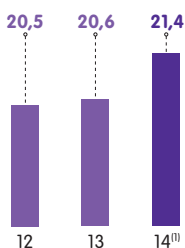
# AANDEELHOUDERS

## VERTROUWEN EROP DAT WE WAARDE CREËREN

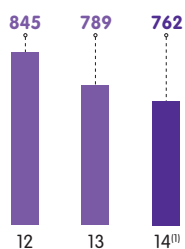
We streven winstgevende omzetgroei na en zetten menselijke, financiële en natuurlijke bronnen op efficiënte wijze in teneinde onze kostenpositie te verbeteren.



OPBRENGSTEN<sup>(1)</sup> (IN MILJARDEN €)



ONDERLIGGENDE BEDRIJFSWINST<sup>(1)</sup>  
(IN MILJOENEN €)



(1) Inclusief 53<sup>ste</sup> week in de V.S.

We lossen deze belofte in door onze engagementen aan onze aandeelhouders na te komen, waarde te creëren door onze activiteiten te doen groeien en uit te breiden. We zijn gedisciplineerd in de toewijzing van middelen en gebruiken onze schaalgrootheid om de kosten te verminderen om een winstgevende en duurzame groei te verzekeren.

Daardoor verwachten we dat onze aandelen een aantrekkelijke return bieden voor onze aandeelhouders. De volgende pagina's illustreren hoe we deze belofte aan onze aandeelhouders nakomen en ervoor zorgen dat ze er vertrouwen in hebben dat aandelen van Delhaize Groep een goede investering zijn.



### DE KLANTEN OP DE EERSTE PLAATS ZETTEN

De klanten op de eerste plaats zetten, staat centraal in onze business en in de manier waarop we organische groei versnellen, terwijl we onze prijspositionering en -perceptie verbeteren. Onze aanpak voor e-commerce

is hoe we onszelf differentiëren van onze concurrenten en onze klanten een gemakkelijke manier van winkelen met behulp van nieuwe en innovatieve middelen aanbieden.

### Hannaford-to-Go

In 2014 richtte Hannaford zich op de expansie van zijn e-commerce mogelijkheden door bij zijn succesvolle online bestelsysteem Hannaford-to-Go over te gaan van de pilootfase naar de roll-out. In 2014 breidde deze afhaaldienst uit van twee winkels naar elf in drie staten. De groei van deze dienst legt de basis voor verdere groei in het marktgebied van Hannaford in 2015.



### LEREN GROEIEN

#### Aansluiting bij Coopernic, de Europese inkoopalliantie

We hebben begin januari 2015 Coopernic vervoegd, de Europese inkoopalliantie, om bijkomende kostenbesparingen te genereren. Verwacht wordt dat dit leidt tot nog meer

efficiëntie op vlak van huismerkinnovatie en -ontwikkeling; verbeterde commerciële voorwaarden met internationale leveranciers; en synergieën in non-foodaankoop. Onze klanten zullen profiteren van de kostenbesparingen die we genereren.



## LOKAAL LEIDEN

### Renovatie van de “flagship” winkel van Alfa Beta

In 2014 werden productcategorieën grondig herdacht bij Alfa Beta, met de invoering van nieuwe concepten en nieuwe productlijnen. De renovatie van onze Elliniko-winkel (Athene), een van de grootste winkels van Alfa Beta, creëerde een heel nieuw winkelconcept:

- Producten in bulk, zoals gedroogde noten, premium chocolade, koffie en thee, maar ook de gewone productcategorieën, wat een aanzienlijk competitief voordeel biedt;
- Een nieuw ontwikkelde speciale drankzone in dezelfde winkel bevat een ruim assortiment van Griekse en internationale wijnen en heeft zelfs een ruimte met een gecontroleerde temperatuur voor premium wijnen en een automaat om wijnen te testen;
- Een bakkerij en gebakwinkel in de winkel zelf die een ruim aanbod aan gewone recepten en extreem verse producten biedt;
- Ongeziene variëteiten van lokale en ingevoerde kazen, verschillende deli-producten en gemarineerde verse vis en vlees met een sterke prijs-kwaliteitsverhouding.



Ons nieuw distributiecentrum in Servië zal de operationele efficiëntie versterken en Delhaize Serbia betere mogelijkheden bezorgen om zijn klanten de beste verse producten aan te bieden.

## DOW JONES SUSTAINABILITY INDEX

De Dow Jones Sustainability Index meet de prestaties van een onderneming in economische, sociale en milieudimensies. De beste 10% van elke sector worden geselecteerd voor de World Index. Onze inspanningen werden erkend tijdens de voorbije twee jaar en zo hebben we de DJSI gehaald. In 2014 schoten we echter tekort. In 2015 is ons doel om terug in de DJSI te geraken en opnieuw als een leider in onze sector erkend te worden. Daarvoor zullen we de DJSI duidelijker gebruiken als criterium om verbeteringen te identificeren in hoe we milieu- en sociale thema's beheren in onze gehele activiteit. Onze investeerders zullen hiervan profiteren, aangezien een duurzame retailer zijn ons sterker positioneert voor onze toekomstige prestaties.



## SUPERGOOD ZIJN DOOR GOED ZAKEN TE DOEN

Onze Supergood doelen, vooral op vlak van duurzame huismerken en afvalbeheer, helpen ons om nieuwe verkoopmogelijkheden te ontdekken en zetten ons ertoe aan om efficiënter te werken. Supergood zijn is gewoonweg een goede praktijk.



## WINSTGEVENDE GROEI REALISEREN, VANDAAG EN MORGEN

### Opening van een nieuw distributiecentrum in Servië

Ons nieuw distributiecentrum in Servië, dat werd geopend in november 2014, zal onze operationele efficiëntie en winstgevendheid versterken en verse producten bieden aan onze klanten. Delhaize Groep investeerde €50 miljoen in de bouw van het distributiecentrum. Een prioriteit voor het distributiecentrum was om onze internationale ervaring en kennis op dit vlak over te brengen naar de Servische markt en ondertussen onze activiteiten voort te zetten volgens de hoogste maatstaven. Het distributiecentrum zal tegen 2020 ongeveer 800 leveranciers dienen en 750 mensen tewerkstellen; ongeveer 400 mensen werkten eind 2014 in het distributiecentrum. In lijn met onze Supergood duurzaamheidsstrategie werd het distributiecentrum gebouwd met milieuvriendelijke bouwmaterialen, energiezuinige verwarmings- en koelsystemen, led-lichten en systemen met bewegingssensoren - een onderdeel van ons engagement om de impact van gebouwen op het milieu te verminderen.

# AANDEELHOUDERS- INFORMATIE

De aandelen van Delhaize Groep worden verhandeld op NYSE Euronext Brussel onder de kenletters DELB. American Depositary Shares (ADS's) zijn genoteerd op de New York Stock Exchange onder de kenletters DEG.

ADS's nemen de vorm aan van American Depositary Receipts (ADR's).

Informatie over de aandelenkoers van Delhaize Groep is beschikbaar op de website van Delhaize Groep ([www.delhaizegroep.com](http://www.delhaizegroep.com)), NYSE Euronext Brussel ([www.euronext.com](http://www.euronext.com)) en de New York Stock Exchange ([www.nyse.com](http://www.nyse.com)). Gedetailleerde informatie over de aandelenhandel en -koersen vindt u ook in de financiële bladzijden van vele kranten.

## Het aandeel in 2014

Op 31 december 2014 was het aandeel van Delhaize Groep genoteerd aan €60,43 op NYSE Euronext Brussel, een stijging met 39,9%, tegenover €43,20 een jaar eerder. In dezelfde periode steeg de Euro Stoxx 50-index met 1,2% en steeg de BEL20-index met 12,4%. In 2014 daalde de FTSE Eurofirst 300 Food and Drug Retailers Index met 23,8%. Het aandeel van Delhaize Groep werd in 2014 op NYSE Euronext Brussel verhandeld aan een gemiddelde slotkoers van €51,96 en met een gemiddeld dagvolume van 415 986 aandelen.

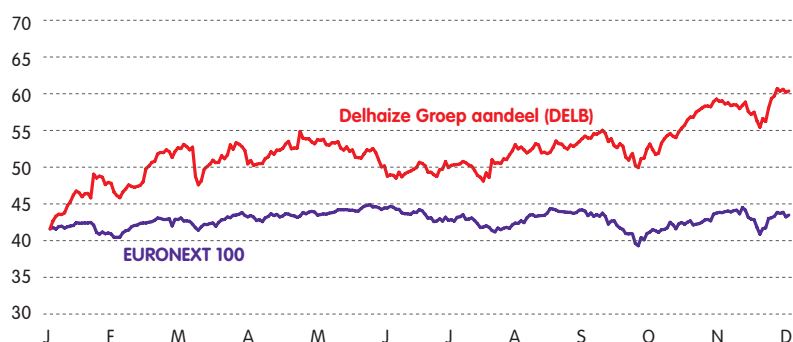
Sinds 7 april 2014 worden 4 ADRs van Delhaize Groep verhandeld voor 1 aandeel van Delhaize Groep (voorheen werd 1 ADR van Delhaize Groep verhandeld voor 1 aandeel van Delhaize Groep). Op 31 december 2014 sloot de ADR van Delhaize Groep op de New York Stock Exchange op \$18,12, ofwel 22,0% hoger dan de slotkoers op 31 december 2013 (\$59,42 of \$14,86 aangepast voor de ratiosplit van 4 ADR-1 aandeel). In dezelfde periode steeg de S&P 500-index met 11,4% en de S&P 500 Food and Staples Retailing Index steeg met 21,0%. Van 7 april 2014 (de datum van de ADR-ratiosplit) tot 31 december 2014 was het gemiddelde dagelijkse handelvolume van ADR's van Delhaize Groep 64 855.

## Aandelenindexen

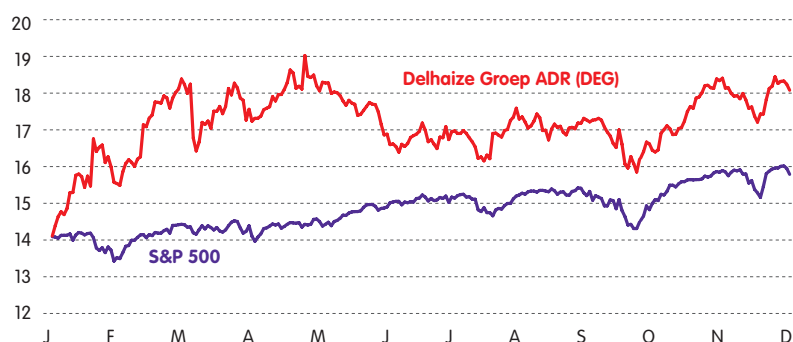
Op 31 december 2014 waren de aandelen van Delhaize Groep opgenomen in de volgende belangrijke aandelenindices: BEL20, Euronext 100 en de Dow Jones Stoxx 600.

Op 31 december 2014 bedroeg het gewicht van de aandelen van Delhaize Groep in de BEL20-index 6,5%. De aandelen van Delhaize

EVOLUTIE VAN DE AANDELENKOERS (2014 - IN €)



EVOLUTIE VAN DE AANDELENKOERS (2014 - IN \$)



Groep vertegenwoordigden de zevende plaats in de index.

Op 31 december 2014 bedroeg het gewicht van Delhaize Groep in de Euronext 100-index 0,31%. Het aandeel van Delhaize Groep bekleedde de 76<sup>ste</sup> plaats in de index.

### Dividend

Het dividendbeleid van Delhaize Groep bestaat erin ongeveer 35% van het onderliggende aandeel van de Groep in de nettowinst uit voortgezette activiteiten uit te betalen.

De Raad van Bestuur zal de aandeelhouders op de Gewone Algemene Vergadering van 28 mei 2015 de uitkering voorstellen van een brutodividend van €1,60 per aandeel, tegenover €1,56 vorig jaar. Na aftrek van 25% Belgische roerende voorheffing zal dit resulteren in een nettodividend van €1,20 per aandeel (€1,17 vorig jaar).

Het nettodividend van €1,20 per aandeel zal betaalbaar worden gesteld aan de bezitters van gewone aandelen tegen afgifte van coupon nr. 53. Het aandeel van Delhaize Groep zal ex-coupon verhandeld worden vanaf 2 juni 2015 (beursopening). De registratiedatum (de dag waarop aandeelhouders in aanmerking komen voor het dividend) is 3 juni 2015 (beurssluiting) en de betaaldatum is 4 juni 2015. De betaling gebeurt op de maatschappelijke zetel van de vennootschap (Osseghemstraat 53, 1080 Brussel, België) evenals via alle Belgische financiële instellingen.

Voor aandelen die via een effectenrekening worden aangehouden, gebeurt de betaling van het dividend automatisch door de bank of makelaar.

Aan de houders van ADR's zal het dividend worden uitbetaald via Citibank.

### Type aandelen van Delhaize Groep

Aandelen van Delhaize kunnen in twee verschillende vormen worden aangehouden: gedematerialiseerde aandelen of aandelen op naam. Gedematerialiseerde aandelen zijn aandelen die enkel kunnen worden vertegenwoordigd door een inschrijving op rekening bij een erkende rekeninghouder. Aandelen op naam zijn aandelen die enkel kunnen worden vertegenwoordigd door een inschrijving in het register van aandeelhouders dat bewaard

## FINANCIËLE KALENDER

Persbericht - Resultaten eerste kwartaal 2015	29 april 2015 <sup>(1)</sup>
Registratiedatum aandeelhouders	14 mei 2015
Uiterste datum voor kennisgeving intentie om deel te nemen aan de Gewone Algemene Vergadering	22 mei 2015 <sup>(1)</sup>
Gewone algemene vergadering van aandeelhouders	28 mei 2015
Registratiedatum voor dividendbetaling aan houders van ADRs en gewone aandelen	3 juni 2015
Betaalbaarstelling van het dividend voor het boekjaar 2014 aan de bezitters van gewone aandelen	4 juni 2015
Betaalbaarstelling van het dividend voor het boekjaar 2014 aan ADR-houders	9 juni 2015
Persbericht - Resultaten tweede kwartaal 2015	30 juli 2015 <sup>(1)</sup>
Persbericht - Resultaten derde kwartaal 2015	29 oktober 2015 <sup>(1)</sup>

(1) U wordt vriendelijk uitgenodigd de hieraan verbonden teleconferentie te beluisteren. Meer informatie over de teleconferentie en de webcast vindt u op [www.delhaizegroep.com](http://www.delhaizegroep.com).

wordt door Delhaize Groep. Op aanvraag kunnen de aandeelhouders op eigen kosten hun aandelen omzetten in een andere vorm. Het eigendom van aandelen op naam kan overgedragen worden door Delhaize Groep op de hoogte te stellen en het certificaat van inschrijving in het register van aandeelhouders terug te bezorgen aan de onderneming.

### Informatie voor ADR-houders

ADS's (American Depositary Shares) zijn genoteerd op de New York Stock Exchange onder de kenletters DEG. ADS's nemen de vorm aan van American Depositary Receipts (ADR's). Sinds 7 april 2014 worden 4 ADR's verhandeld voor 1 aandeel van Delhaize Groep. Het ADR-programma van Delhaize Groep wordt beheerd door:

Citibank Shareholder Services  
P.O. Box 43077  
Providence, RI 02940-3077  
U.S.A.  
Tolvrij telefoonnummer (vanuit de V.S.):  
1-877-853-2191  
Internationaal telefoonnummer:  
1-781-575-4555  
E-mail: [citibank@shareholders-online.com](mailto:citibank@shareholders-online.com)  
Website: [www.citi.com/dr](http://www.citi.com/dr)

Citibank heeft voor Delhaize Groep een International Direct Investment Plan opgezet, een plan voor de rechtstreekse aankoop en herinvestering van dividenden gewaarborgd en beheerd door Citibank. Het programma biedt bestaande en nieuwe ADR-houders de mogelijkheid tot aan- of verkoop, herinvestering van dividenden en het in bewaring geven van certificaten. Voor meer informatie over het International Direct Investment Program voor Delhaize Groep van Citibank kunt u terecht op de website [www.citi.com/dr](http://www.citi.com/dr) of kunt u contact opnemen met de Citibank Shareholder Services op 1-877-248-4237 (1-877-CITIADR.)

### Belasting op dividenden op aandelen van Delhaize Groep

Voor de toepassing van de Belgische fiscale wetgeving en het Amerikaans-Belgische belastingverdrag wordt ervan uitgegaan dat eigenaars van ADR's van Delhaize Groep op dezelfde manier worden behandeld als eigenaars van Delhaize Groep-aandelen en dat de ADR's worden behandeld als aandelen van Delhaize Groep. Er moet evenwel worden opgemerkt dat deze veronderstelling niet is bevestigd door, noch werd gecontroleerd bij de Belgische belastingdiensten.

# €1,60

brutodividend voor 2014

Voor Belgische belastingdoeleinden wordt het brutobedrag van alle uitkeringen van Delhaize Groep aan haar aandeelhouders (uitgezonderd de terugbetaling van volstort kapitaal overeenkomstig het Belgisch Wetboek Vennootschappen) over het algemeen belast als een dividend. Dividenden die worden toegekend of betaald op de aandelen worden in principe aan de Belgische roerende voorheffing van 25% onderworpen.

Voor niet-Belgische ingezetenen – natuurlijke personen en ondernemingen – wordt ook 25% Belgische roerende voorheffing afgehouden, onderhevig aan de verminderingen of vrijstellingen die zijn voorzien in de Belgische belastingwetgeving of in het dubbelbelastingverdrag afgesloten tussen België en het land waarvan de niet-Belgische begunstigde van het dividend een inwoner is. Deze roerende voorheffing is normaal de definitieve belasting in België.

De roerende voorheffing wordt van 25% tot 15% verminderd voor dividenden die door Delhaize Groep worden uitbetaald aan een Amerikaanse houder van ADR's, die de uiteindelijke gerechtigde is tot de dividenden, die de aandelen niet aanhoudt via een in België gevestigde vaste inrichting en die de toepassing van het Amerikaans-Belgische belastingverdrag kan invoeren. Indien de uiteindelijke gerechtigde een onderneming is die rechtstreeks minstens 10% van de stemrechtige aandelen van Delhaize Groep bezit, geldt een verminderde roerende voorheffing van 5%. Deze roerende voorheffing is echter niet van toepassing indien de uiteindelijke gerechtigde tot de dividenden (i) een ingezetene onderneming is van de Verenigde Staten die gedurende een periode van 12 maanden, eindigend op de dag dat het dividend betaalbaar werd gesteld, rechtstreeks minstens 10% aandelen van het kapitaal van Delhaize Groep in haar bezit had of (ii) een ingezetene pensioenfonds is van de Verenigde Staten, op voorwaarde dat de dividenden niet het resultaat zijn van een handel door het pensioenfonds of een geassocieerde onderneming.

Hoewel hierop uitzonderingen bestaan, is Delhaize Groep of het kantoor van betaling over het algemeen verplicht om de integrale roerende voorheffing van 25% in te houden en mag de niet-Belgische houder van Delhaize Groep-aandelen of ADR's de terugbetaling vragen van de bedragen die ten opzichte van het percentage voorzien in het dubbelbelastingverdrag ten onrechte zijn afgehouden. Het formulier waarmee deze terugbetaling kan worden aangevraagd (Form 276 Div.-Aut.) is te verkrijgen bij het AOIF - Centraal Taxatiekantoor Brussel Buitenland, Kruidtuinlaan 50 (18<sup>de</sup> verdieping), Postbus 3429, B-1030 Brussel, België (tel.: +32 2 576 90 09, fax: +32 2 579 68 42, e-mail: bct.cd.bruxelles.etr@minfin.fed.be). Dit formulier moet in tweevoud worden ingevuld en overgemaakt aan de buitenlandse belastingdienst waarvan de niet-Belgische houder in zijn woonstaat afhangt en dit met het verzoek een exemplaar afgestempeld terug te sturen.

Vervolgens kan de niet-Belgische houder de terugbetaling vragen aan het Centraal Taxatiekantoor op bovenstaand adres mits voorlegging van het afgestempelde formulier en van een document dat bewijst dat het dividend is geïnd. De aanvraag tot terugbetaling moet in principe bij het Centraal Taxatiekantoor worden ingediend binnen de 5 jaar te rekenen vanaf 1 januari van het jaar dat volgt op het jaar waarin het dividend betaalbaar is gesteld.

Toekomstige houders doen er goed aan hun belastingadviseur te raadplegen om te weten of zij bij de toekenning of uitbetaling van dividenden in aanmerking komen voor de verminderde roerende voorheffing en welke procedure dient gevolgd te worden voor het bekomen van een verminderde roerende voorheffing ofwel onmiddellijk bij toekenning of uitbetaling van dividenden ofwel door middel van een aanvraag tot terugbetaling.

## Jaarverslag

Dit jaarverslag is beschikbaar in het Nederlands, Frans en Engels. U kunt het downloaden op de website van Delhaize Groep: [www.delhaizegroep.com](http://www.delhaizegroep.com).

Delhaize Groep is onderworpen aan de verplichtingen tot informatieverstrekking van de U.S. Securities and Exchange Commission (SEC) voor buitenlandse bedrijven die in de V.S. zijn genoteerd. De Groep deponereert een jaarverslag bij de SEC in Form 20-F. Dit document zal beschikbaar zijn via de EDGAR-databank van de SEC, [www.sec.gov/edgarhp.htm](http://www.sec.gov/edgarhp.htm) en op de website van de onderneming.

## Raadpleging van documenten

Alle openbare documenten over Delhaize Groep kunnen worden geraadpleegd op de maatschappelijke zetel van de onderneming (Osseghemstraat 53, 1080 Brussel - België) of op het Group Support Office (Square Marie Curie 40, 1070 Brussel - België).

In de V.S. is Delhaize Groep onderworpen aan de informatieverplichtingen van de Amerikaanse Securities Exchange Act uit 1934, zoals gewijzigd (de "Exchange Act"), en conform de Exchange Act worden door Delhaize Groep verslagen en andere informatie ingediend bij de SEC. Deze verslagen en andere informatie die Delhaize Groep indient bij de SEC kunnen worden ingekeken in de publieke naslagruimte van de SEC te 100 F Street, N.E., Washington, D.C. 20549, V.S.

U kunt informatie inwinnen over de werking van de publieke naslagruimte van de SEC op het nummer +1 (800) SEC-0330. De SEC beschikt eveneens over een website, [www.sec.gov](http://www.sec.gov), waar u de verslagen en andere informatie die elektronisch bij de SEC werden ingediend, kunt raadplegen.

In de sectie "Aandeelhoudersinformatie" van de website van Delhaize Groep ([www.delhaizegroep.com](http://www.delhaizegroep.com)) kunt u kosteloos de verslagen raadplegen die, conform de Exchange Act, elektronisch bij de SEC werden neergelegd, en dit zo snel mogelijk nadat de onderneming dit materiaal elektronisch heeft neergelegd bij de SEC.

De verslagen en overige informatie van Delhaize Groep kunnen ook worden ingekeken en gekopieerd in de kantoren van de New York Stock Exchange, Inc., 20 Broad Street, New York, New York, 10005 Verenigde Staten.

## Gewone Algemene Vergadering

De volgende Gewone Algemene Vergadering zal plaatsvinden op donderdag 28 mei 2015. Gedetailleerde info over de Gewone Algemene Vergadering wordt gepubliceerd in de Belgische kranten De Tijd en L'Echo, evenals in het Belgisch Staatsblad en op de website van de onderneming.



	2014	2013	2012	2011 <sup>(6)</sup>	2010 <sup>(7)</sup>	2009 <sup>(7)</sup>	2008 <sup>(7)</sup>	2007 <sup>(7)</sup>	2006 <sup>(7)</sup>	2005 <sup>(7)</sup>
<b>AANDELENKOERS (IN €)</b>										
Koers: jaareinde	<b>60,43</b>	43,20	30,25	43,41	55,27	53,62	44,20	60,20	63,15	55,20
gemiddeld (slotkoers)	<b>51,96</b>	44,31	33,33	51,29	57,24	49,26	46,37	67,38	58,14	51,68
hoogste (intraday)	<b>60,94</b>	53,37	46,91	60,80	67,29	55,00	59,67	75,79	67,00	59,70
laagste (intraday)	<b>41,07</b>	30,41	25,59	40,82	47,69	42,81	32,80	54,5	49,12	45,95
Jaarlijks rendement Delhaize Groep-aandeel <sup>(1)</sup>	<b>42,6%</b>	46,3%	-27,3%	-19,1%	5,3%	23,8%	-26,6%	-4,7%	16,1%	0,7%
Evolutie Belgian All Shares Return index	<b>8,4%</b>	21,8%	17,0%	-12,4%	4,4%	24,6%	-49,2%	-4,0%	+23,5%	+25,1%
<b>DIVIDEND (IN €)</b>										
Brutodividend	<b>1,60</b>	1,56	1,40	1,76	1,72	1,60	1,48	1,44	1,32	1,20
Nettodividend	<b>1,20</b>	1,17	1,05	1,32	1,29	1,20	1,11	1,08	0,99	0,90
<b>RATIO'S</b>										
Dividendrendement <sup>(2)</sup>	<b>2,0%</b>	2,7%	3,5%	3,0%	2,3%	2,2%	2,5%	1,8%	1,6%	1,6%
Aandelenkoers/eigen vermogen <sup>(3)</sup>	<b>1,14</b>	0,87	0,59	0,82	1,11	1,23	1,07	1,66	1,73	1,47
Aandelenkoers/gewone nettowinst per aandeel	<b>68,7</b>	24,4	29,1	9,2	9,6	10,4	9,4	14,3	17,0	14,2
Aandelenkoers/ verwaterde nettowinst per aandeel	<b>69,5</b>	24,5	29,1	9,3	9,7	10,6	9,6	14,9	17,8	14,9
<b>AANTAL AANDELEN</b>										
Jaaromzet verhandelde Delhaize Groep-aandelen in miljoenen € Euronext Brussel <sup>(4)</sup>	<b>5 464</b>	6 184	4 188	3 895	5 216	5 633	6 754	8 141	6 548	3 686
Jaaromzet verhandelde Delhaize Groep-aandelen in miljoenen aandelen Euronext Brussel <sup>(4)</sup>	<b>106,0</b>	140,5	128,2	74,7	89,3	115,1	146,7	121,9	113,1	71,9
Aantal aandelen (in duizenden, jaareinde)	<b>102 819</b>	102 450	101 921	101 892	101 555	100 871	100 583	100 281	96 457	94 705
<b>BEURSKAPITALISATIE</b>										
Beurskapitalisatie (in miljoenen €; jaareinde)	<b>6 213</b>	4 425	3 083	4 423	5 613	5 409	4 446	6 037	6 091	5 228
Ondernemingswaarde <sup>(5)</sup>	<b>7 210</b>	5 899	5 155	7 082	7 400	7 472	6 849	8 281	8 726	8 171

(1) Koersevolutie tijdens het jaar, plus nettodividend en herinvestering nettodividend.

(2) Nettodividend gedeeld door koers op het einde van het jaar.

(3) Berekend op basis van het totaal aantal aandelen uitgegeven op het einde van het jaar.

(4) Zonder de ADRs verhandeld op de New York Stock Exchange.

(5) Ondernemingswaarde = beurskapitalisatie + nettoschuld.

(6) Niet aangepast voor de herklassering van Bottom Dollar Food en onze activiteiten in Bulgarije en Bosnië en Herzegovina gezien hun (geplande) verkoop en de impact van de initiële toepassing van de wijzigingen in IFRS 21.

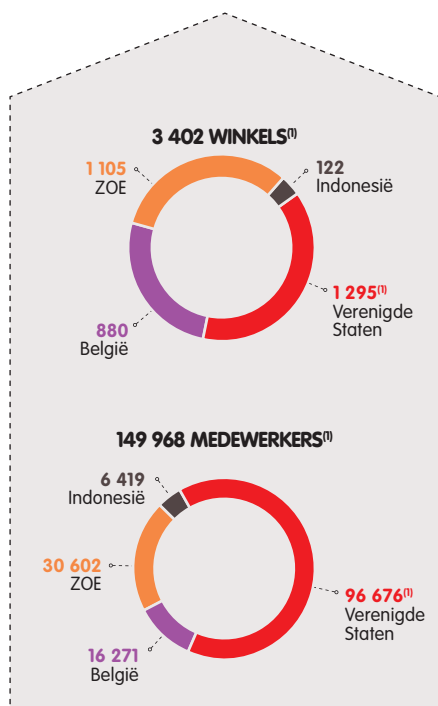
(7) Niet aangepast voor de impact vermeld in voetnoot (6), alsook (i) de herklassering van Sweetbay, Harveys en Reid's naar beëindigde activiteiten gezien hun verkoop en (ii) de initiële toepassing van de wijzigingen in IAS 19 en IFRS 11, waarbij P.T. Lion Super Indo, LLC opgenomen wordt volgens de vermogensmutatiemethode.

# OVERZICHT

## VAN DE OPERATIONELE SEGMENTEN

Eind 2014 was Delhaize Groep actief in zeven landen op drie continenten: Noord-Amerika, Europa en Azië.

Voor rapporteringsdoeleinden zijn deze activiteiten gegroepeerd in drie segmenten: de Verenigde Staten, België, en Zuidoost-Europa (ZOE). Delhaize Groep baat in totaal 3 402 winkels uit, waaronder 122 winkels van Super Indo in Indonesië.



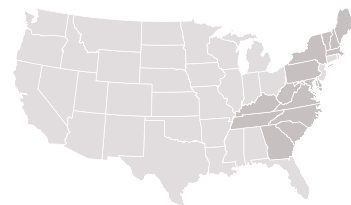
### INDONESIË

Op basis van een wijziging in de IFRS-regels wordt Super Indo niet meer proportioneel geconsolideerd. Super Indo wordt volgens de vermogensmutatiemethode behandeld (consolidatie in één lijn). Delhaize Groep heeft een belang van 51% in de Indonesische supermarktketen.



(1) Dit houdt geen rekening met 66 Bottom Dollar Food winkels en 2 040 gerelateerde medewerkers. In november 2014 ondertekende Delhaize Groep een overeenkomst voor de verkoop van zijn winkellocaties van Bottom Dollar Food aan ALDI Inc. De winkels werden gesloten op 12 januari 2015, en de transactie met ALDI Inc. werd begin 2015 voltooid.

## VERENIGDE STATEN



### SEGMENTPROFIEL

Met \$17,7 miljard (€13,4 miljard) opbrengsten en een netwerk van 1 295 winkels<sup>(1)</sup> eind 2014 zijn de V.S. de grootste markt voor Delhaize Groep. Van de totale omzet van de Groep is 63% afkomstig van Food Lion en Hannaford, die actief zijn langs de oostkust van de V.S., van Maine tot Georgia, verspreid over 15 staten.

### LOKALE MERKEN

**FOOD LION**



### MARKTCONTEXT

In 2014 steeg het consumentenvertrouwen in de V.S., gedreven door een aantal positieve indicatoren zoals een verbeterde arbeidsmarkt, lagere benzineprijzen en een sterkere immobielmarkt.

### BELANGRIJKSTE UITDAGINGEN VOOR 2015 EN DAARNA

Een verhoogde concurrentie van discounters betekent dat het alsnog belangrijker zal zijn om te focussen op een langetermijndifferentiatie bij Food Lion en Hannaford.

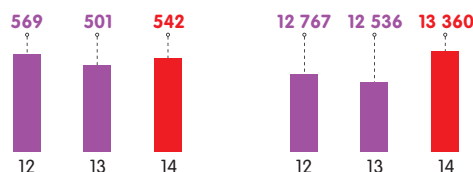
### VERWEZENLIJKINGEN IN 2014

- De nieuwe strategie van Food Lion: "Easy, Fresh & Affordable... You Can Count on Food Lion Every Day!" ondersteunde de positieve reële omzetgroei van het uithangbord
- Hannaford bevestigde de sterkte van haar winkels op vlak van versheid en bleef de nadruk leggen op gezondheid

### KERNCIJFERS

**ONDERLIGGENDE  
BEDRIJFSWINST**  
(IN MILJOENEN €)

**OPBRENGSTEN**  
(IN MILJOENEN €)



### PRIORITEITEN IN 2015

- Verdere focus op en uitwerking van de commerciële strategie "Easy, Fresh & Affordable... You Can Count on Food Lion Every Day!"
- De groei bij Hannaford versnellen

## BELGIË



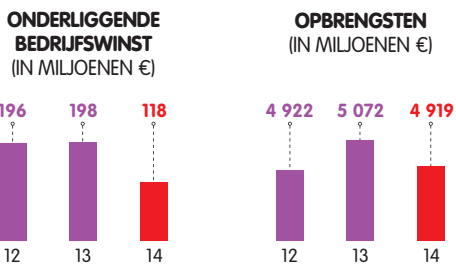
België is de historische thuishaven van Delhaize Groep. Eind 2014 had Delhaize Groep een multi-formatnetwerk van 880 winkels in België en het Groothertogdom Luxemburg. In 2014 bedroegen de opbrengsten van Delhaize België €4,9 miljard, goed voor 23% van de totale groepsopbrengsten.



In 2014 bleef de Belgische markt uitdagend omwille van deflatie, de economie die nauwelijks vooruitgang boekte en het consumentenvertrouwen dat verder daalde ten opzichte van een reeds laag niveau in december 2013.

Het Transformatieplan implementeren in België.

- Het Transformatieplan dat in februari 2015 werd gefinaliseerd, zal ervoor zorgen dat Delhaize België naar behoren kan investeren in haar toekomst
- In het kader van de campagne "Goed kopen, Goed eten" heeft Delhaize vier "next generation stores" heringericht en heropend



- De voordelen van Coopernic, de Europese inkoopalliantie van Delhaize Groep, maximaliseren
- De winkelervaring differentiëren (remodelings)
- De prijs- en promotiecompetitiviteit verhogen
- Het multikanalen aanbod ontwikkelen

## ZUIDOOST-EUROPA



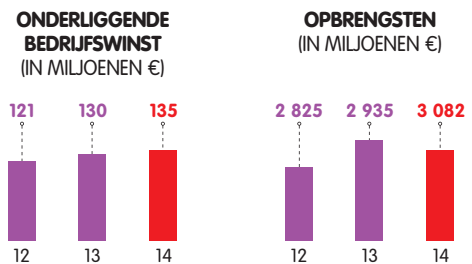
Het segment Zuidoost-Europa van Delhaize Groep omvat de activiteiten in Griekenland, Roemenië en Servië. Het segment Zuidoost-Europa genereerde €3,1 miljard opbrengsten in 2014, goed voor 14% van de totale groep.



In Zuidoost-Europa was 2014 een economisch uitdagend jaar voor Griekenland en Servië. In Roemenië bleef het economisch klimaat behoorlijk positief.

Moelijk economisch klimaat in Griekenland en Servië.

- Opbrengstengroei in Griekenland ondanks een retailsector die onder druk bleef staan
- In Roemenië werd de omzetgroei vooral gedreven door een verdere winkelexpansie en een positieve vergelijkbare omzetgroei
- In Servië begon de Groep ondanks moeilijke economische omstandigheden de eerste successen te zien van de heringerichte winkels



- De voordelen van Coopernic, de Europese inkoopalliantie van Delhaize Groep, maximaliseren
- Verdere winkelexpansie
- Vergelijkbare omzetgroei

# FINANCIËEL VERSLAG

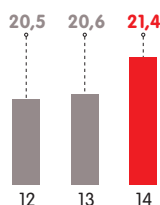
## Resultatenrekening

In 2014 realiseerde Delhaize Groep €21,4 miljard opbrengsten. Dit betekent een toename met respectievelijk 3,7% aan actuele en 3,9% aan ongewijzigde wisselkoersen. Zonder de 53<sup>ste</sup> week in de V.S. bedroegen de opbrengsten €21,1 miljard en stegen ze met 2,5% (2,6% aan ongewijzigde wisselkoersen). De organische opbrengstengroei was 2,6%.

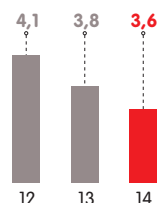
In 2014 was de opbrengstengroei het resultaat van:

- Een opbrengstengroei van 6,6% in de V.S. in lokale munteenheid (4,5% zonder de 53<sup>ste</sup> handelsweek), ondersteund door een vergelijkbare omzetgroei van 4,4%;
- Een daling van de opbrengsten met 3,0% in België als gevolg van een vergelijkbare omzetevolutie van -3,5%, gedeeltelijk gecompenseerd door de uitbreiding van het netwerk; en
- Een opbrengstengroei van 4,3% aan ongewijzigde wisselkoersen in Zuidoost-Europa, dankzij een opbrengstengroei in Griekenland en Roemenië, maar gedeeltelijk gecompenseerd door een daling van de opbrengsten in Servië. De vergelijkbare omzetevolutie bedroeg -1,0%.

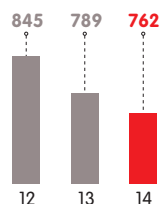
### OPBRENGSTEN<sup>(1)</sup> (IN MILJARDEN €)



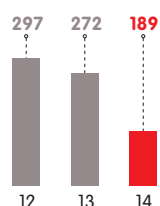
### ONDERLIGGENDE BEDRIJFSMARGE<sup>(1)</sup> (IN %)



### ONDERLIGGENDE BEDRIJFSWINST<sup>(1)</sup> (IN MILJOENEN €)



### NETTOWINST VAN VOORTGEZETTE ACTIVITEITEN<sup>(1)</sup> (IN MILJOENEN €)



## Brutomarge

De brutomarge bedroeg 24,1% van de opbrengsten, een daling met 29 basispunten aan ongewijzigde wisselkoersen, voornamelijk als gevolg van prijsinvesteringen in de V.S. en stakingen als gevolg van het Transformatieplan in België, gedeeltelijk gecompenseerd door een verbeterde brutomarge in Zuidoost-Europa.

## Andere bedrijfsopbrengsten

De andere bedrijfsinkomsten bedroegen €119 miljoen, een daling met €8 miljoen tegenover vorig jaar, welke een winst van €9 miljoen op de verkoop van City-winkels in België bevatte.

## Verkoop-, algemene en administratieve kosten

De verkoop-, algemene en administratieve kosten bedroegen 21,1% van de opbrengsten en waren 3 basispunten lager dan vorig jaar aan ongewijzigde wisselkoersen. Een verbetering in de V.S. werd bijna volledig gecompenseerd door hogere kosten als percentage van de opbrengsten, zowel in België als in Zuidoost-Europa.

## Andere bedrijfskosten

De andere bedrijfskosten bedroegen €332 miljoen, tegenover €257 miljoen vorig jaar. De resultaten van 2014 omvatten hoofdzakelijk €148 miljoen waardeverminderingverliezen op goodwill en merknamen bij Delhaize Serbia (vergeleken met €191 miljoen in 2013) en €137 miljoen reorganisatiekosten in verband met het Transformatieplan in België.

### Bedrijfswinst

De bedrijfswinst daalde van €537 miljoen in 2013 tot €423 miljoen in 2014 en de bedrijfsmarge daalde van 2,6% tot 2,0%. Deze daling is voornamelijk toe te schrijven aan de €137 miljoen kosten voor reorganisaties in België, gedeeltelijk gecompenseerd door lagere waardeverminderingverliezen in Servië.

### Onderliggende bedrijfswinst

De onderliggende bedrijfswinst daalde met 3,4% tot €762 miljoen (-3,3% aan ongewijzigde wisselkoersen). De onderliggende bedrijfsmarge was 3,6% van de opbrengsten (3,8% vorig jaar). Zonder de impact van de 53ste week daalde de onderliggende bedrijfswinst met 6,5% tot €737 miljoen (-6,3% aan ongewijzigde wisselkoersen).

### Netto financiële kosten

De netto financiële kosten bedroegen €172 miljoen, een daling met €12 miljoen ten opzichte van vorig jaar, voornamelijk dankzij een lagere uitstaande schuld en hogere renteopbrengsten.

### Effectieve belastingvoet

In 2014 bedroeg de effectieve belastingvoet op voortgezette activiteiten 26,3%, tegenover een belastingvoet van 24,2% vorig jaar. De toename was voornamelijk het gevolg van het verwachte verstrijken van overgedragen verliezen in een aantal Amerikaanse staten en de niet-afrekbaarheid van het waardeverminderingverlies op de goodwill in Servië, maar gedeeltelijk gecompenseerd door het belastingeffect van de reorganisatiekosten bij Delhaize België.

### Nettowinst uit voortgezette activiteiten

De nettowinst uit voortgezette activiteiten bedroeg €189 miljoen, hetzij €1,85 gewone winst per aandeel, vergeleken met €272 miljoen nettowinst van voortgezette activiteiten, of €2,65 gewone winst per aandeel in 2013.

### Resultaat uit beëindigde activiteiten

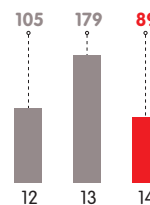
Delhaize Groep boekte een verlies van €99 miljoen uit beëindigde activiteiten, tegenover een verlies van €90 miljoen in 2013. Het verlies in 2014 was toe te schrijven aan de waardeverminderingverliezen die geboekt werden als gevolg van de (geplande) desinvestering van Bottom Dollar Food, Bulgarije en Bosnië & Herzegovina, en werd in beperkte mate gecompenseerd door een winst op de verkoop van Sweetbay, Harveys en Reid's. In 2013 was het verlies hoofdzakelijk het gevolg van kosten voor winkelsluitingen bij Sweetbay, waardeverminderingverliezen bij Delhaize Montenegro en operationele verliezen bij Bottom Dollar Food en in Bulgarije en Bosnië & Herzegovina.

### Nettowinst

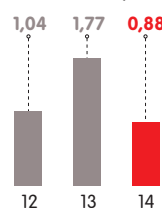
Het deel van de Groep in de nettowinst bedroeg €89 miljoen, een daling met 50,3% aan actuele wisselkoersen (-52,6% aan ongewijzigde wisselkoersen) vergeleken met 2013. Per aandeel bedroeg de gewone winst €0,88 (€1,77 in 2013) en de verwaterde winst €0,87 (€1,76 in 2013).

(1) Cijfers van 2014 bevatten de 53<sup>ste</sup> handelsweek in de V.S.

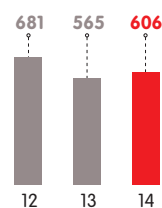
### DEEL VAN DE GROEP IN DE NETTOWINST<sup>(1)</sup> (IN MILJOENEN €)



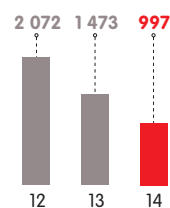
### GEWONE NETTOWINST PER AANDEEL (DEEL VAN DE GROEP)<sup>(1)</sup> (IN €)



### INVESTERINGEN<sup>(1)</sup> (IN MILJOENEN €)



### NETTOSCHULD<sup>(1)</sup> (IN MILJOENEN €)



## Kasstroomoverzicht en balans

### Vermeerdering van de thesaurie voortvloeiend uit bedrijfsactiviteiten

In 2014 bedroeg de thesaurie voortvloeiend uit bedrijfsactiviteiten €1 147 miljoen, een daling met €38 miljoen tegenover 2013, voornamelijk als gevolg van de lagere EBITDA (€93 miljoen, beide uit voortgezette en beëindigde activiteiten) en hogere betaalde belastingen (€26 miljoen), gedeeltelijk gecompenseerd door een gunstige wijziging in de bedrijfsactiva en -passiva (€76 miljoen).

### Vrije kasstroom

Als gevolg van €606 miljoen investeringen (€565 miljoen in 2013), €167 miljoen inkomsten voortvloeiend uit desinvesteringen en een voortdurende beheersing van het bedrijfskapitaal, genereerden wij €757 miljoen vrije kasstroom in 2014 (€669 miljoen in 2013).

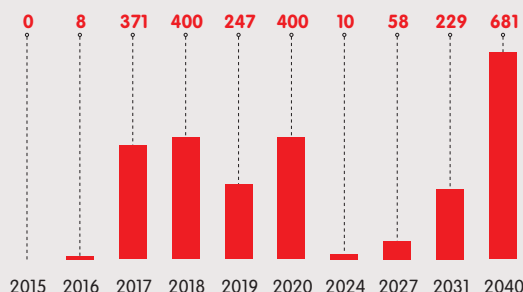
### Nettoschuld

In vergelijking met het einde van 2013 daalde de nettoschuld met €476 miljoen tot €1,0 miljard, voornamelijk als gevolg van de generatie van €757 miljoen vrije kasstroom die gedeeltelijk gecompenseerd werd door de uitbetaling van het dividend in het tweede kwartaal en de versterking van de U.S. dollar.

## NIET DOOR BOEKHOUDNORMEN GEDEFINIEERDE MAATSTAVEN

Delhaize Groep gebruikt in haar financiële communicatie bepaalde maatstaven die niet gedefinieerd zijn door boekhoudnormen. Delhaize Groep beschouwt deze maatstaven niet als een alternatief voor nettowinst of andere financiële maatstaven die bepaald werden overeenkomstig IFRS. Deze maatstaven, zoals gebruikt door Delhaize Groep, kunnen verschillen van gelijklopende maatstaven die gebruikt worden door andere ondernemingen. Wij denken dat deze maatstaven belangrijk zijn in onze sector en frequent gebruikt worden door beleggers, analisten en andere betrokken partijen. Een berekening van deze maatstaven op basis van IFRS-definities vindt u in het hoofdstuk "Bijkomende informatie" ([www.annualreports.delhaizegroup.com](http://www.annualreports.delhaizegroup.com)). Een definitie van deze maatstaven en van ratio's op basis van deze maatstaven vindt u in de woordenlijst. De in dit verslag gebruikte maatstaven die niet gedefinieerd zijn door boekhoudnormen, werden niet geauditeerd door de commissaris.

OVERZICHT RESTERENDE LOOPTIJD SCHULDEN<sup>(1)</sup>  
(NA SWAPS) (IN MILJOENEN €)



(1) Exclusief financiële leases; kapitaalaflossingen (eraan verbonden premies en kortingen niet inbegrepen) na effect van wisselkoersswaps.



# VERENIGDE STATEN

Delhaize America blijft met 63% de grootste bijdrage leveren tot de opbrengsten van Delhaize Groep. Met Food Lion en Hannaford baat de onderneming twee verschillende winkelformats uit. Eind 2014 telde Delhaize America 1 295<sup>(1)</sup> winkels, in 15 staten aan de Oostkust van de Verenigde Staten.

## Markt

In 2014 steeg het klantenvertrouwen in de V.S. dankzij een aantal positieve indicators zoals een betere arbeidsmarkt, lagere brandstofprijzen en een immobiëlenmarkt die terug sterker werd. Dit optimistisch scenario werd gedeeltelijk tenietgedaan door de voortdurend dynamische concurrentie, inflatie van voedselprijzen en andere grote stijgingen van de grondstofprijzen: hoewel de basisinflatie laag bleef met ongeveer 0,8% in vergelijking met vorig jaar bedroeg de jaarlijkse voedingsinflatie 3,7%<sup>(2)</sup>.

## Strategie

In een omgeving van voortdurend herstel bleef Delhaize America haar inspanningen richten om haar uithangborden verder te differentiëren: bij Food Lion werd de strategie "Easy, Fresh & Affordable.,,You Can Count on Food Lion Everyday!" uitgerold. Als onderdeel van de nieuwe

### HANNAFORD-MEDEWERKERS GAAN DE UITDAGING AAN OM DE NODEN VAN DE KLANTEN TE BEANTWOORDEN

Veel Hannaford-supermarkten in Massachusetts en New Hampshire kenden een grote verkoopstijging gedurende vijf weken in de zomer toen de activiteiten van een belangrijke concurrent in deze staten onderbroken werden. Hannaford mobiliseerde snel haar distributie, retail operations en ondersteunende functies om de voorraden op peil te houden en een uitstekende klantenservice te bieden.

strategie concentreerde de onderneming zich op het verbeteren van de klantenservice in de winkel, de uitbreiding van het assortiment en de garantie van een continu aanbod van verse producten in de winkel. Hannaford heeft de verkoop gestimuleerd door haar belofte om verse voeding van goede kwaliteit, een hoogstaande service en een goede prijs/kwaliteit verhouding aan te bieden en een deel van de gemeenschap te zijn. In overeenstemming met de strategie van de Groep om zich op kernmarkten te concentreren, werd in november de verkoop van Bottom Dollar Food aangekondigd. De transactie werd begin 2015 afgerond.

(1) Exclusief 66 winkels van Bottom Dollar Food en 2 040 gerelateerde medewerkers. In november 2014 ondertekende Delhaize Groep een overeenkomst voor de verkoop van zijn winkellocales van Bottom Dollar Food aan ALDI Inc. De winkels werden gesloten op 12 januari 2015, en de transactie met ALDI Inc. werd begin 2015 voltooid.

(2) Bureau of Labor Statistics, Food at home cijfer; <http://www.bls.gov/news.release/cpi.nr0.htm>

**1 295<sup>(1)</sup>**  
winkels

**15**  
staten

**63%**  
van de opbrengsten van  
de Groep in de V.S.

**Prestaties**

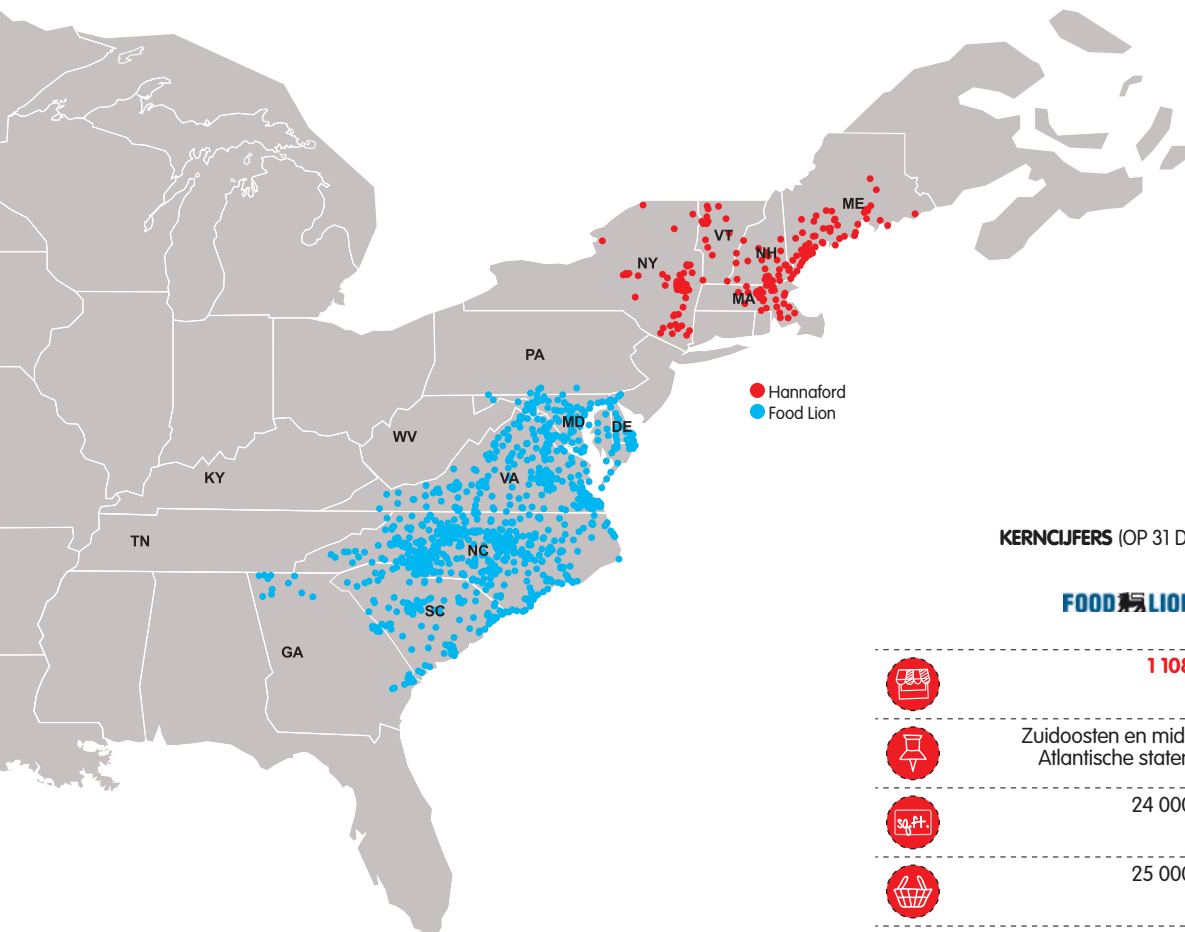
Voor het volledige jaar 2014 genereerde Delhaize America €13,4 miljard opbrengsten, een stijging met 6,6% (4,5% exclusief de 53<sup>ste</sup> week) ten opzichte van 2013 in lokale munteenheid, ondersteund door een vergelijkbare omzetgroei van 4,4%. In 2014 daalde de brutomarge in de V.S. met 22 basispunten tot 25,9% als gevolg van prijsinvesteringen. De verkoop-, algemene en administratieve kosten als percentage van de opbrengsten daalden met 39 basispunten. De onderliggende bedrijfsmarge van onze activiteiten in de V.S. steeg met vijf basispunten tot 4,1%. Dit was het gevolg van lagere verkoop-, algemene en administratieve kosten als percentage van de opbrengsten die de lagere brutomarge meer dan compenseerde.

**Food Lion**

2014 was een jaar van transformatie voor Food Lion. Het uithangbord maakte haar nieuwe strategie bekend: "Easy, Fresh & Affordable... You Can Count on Food Lion Every Day!". Ten

uitvoering van de nieuwe strategie werden 76 Food Lion winkels in de markten rond Wilmington, North Carolina, en Greenville, North Carolina heringericht, en zullen 160 winkels heringericht worden in 2015. Naast de nieuwe strategie heeft het uithangbord ook andere verbeteringen doorgevoerd, zoals het geven van de klantgerichte "Count on Me"-opleiding aan alle winkelmedewerkers, alsook het implementeren van een nieuw kassasysteem in 929 van de 1 108 winkels. In de overblijvende winkels gebeurde dit in februari 2015.




Bovendien bleef Food Lion ook de vruchten plukken van de prijsinvesteringen van de afgelopen jaren en bouwde erop verder door een nieuw assortiment aan te bieden dat beter inspeelt op de veranderende klantenbehoeften. Het Food Lion-uithangbord bleef groeien dankzij deze prijsinvesteringen, en dankzij de voortdurende nadruk op de efficiëntie van de bevoorradingsketen en op het controleren van kosten doorheen het ganse bedrijf. Het resultaat is een groei in alle alle markten tegenover vorig jaar.



**KERNCLIFFERS (OP 31 DECEMBER 2014)<sup>(1)(2)</sup>**

**FOOD LION**



	<b>1 108</b>	<b>187</b>
	Zuidoosten en mid-Atlantische staten	Noordoosten
	24 000	25 000 - 55 000
	25 000	25 000 - 46 000

(1) Exclusief 66 winkels van Bottom Dollar Food. In november 2014 ondertekende Delhaize Groep een overeenkomst voor de verkoop van zijn winkellocaties van Bottom Dollar Food aan ALDI Inc. De winkels werden gesloten op 12 januari 2015, en de transactie met ALDI Inc. werd begin 2015 voltooid.

(2) Een uitleg van de iconen gebruikt in de legende is beschikbaar in de Wordenlijst.





In 2014 kregen alle medewerkers van Food Lion de klantgerichte opleiding "Count on Me".



### Hannaford

In 2014 bevestigde Hannaford haar sterkte door nieuwe producten, creatieve displays en aandacht voor kwaliteit. Bovendien bleef Hannaford de klanten meer en meer bewust maken van haar sterke marktpositie inzake gezondheid, en dit d.m.v. haar assortiment en voorgestelde producten. Het aantal Hannaford-winkels dat wordt bijgestaan door geregistreerde diëtisten, steeg ook met bijna 50%. De winkels bleven de lokale gemeenschappen dienen door het engagement van Hannaford tegenover lokale productie, regionale producten en betrokkenheid bij de gemeenschap te vergroten. Strategische prijsinvesteringen legden verder de nadruk op permanent lage prijzen. Er werden vier nieuwe Hannaford-winkels geopend, en er werden ook één uitbreiding en negen remodelings afgerond. In 2014 opende Hannaford haar 11de Hannaford-to-Go, met het "click-and-collect"-aanbod dat tot nu toe bemoedigende resultaten opleverde. Hannaford zit in een goede positie voor verdere groei in 2015.



### FOOD LION FEEDS

In 2014 lanceerde Food Lion een nieuw platform voor relaties met de gemeenschap, Food Lion Feeds, dat de liefdadigheidswerken van de onderneming, vooral op gebied van hongerbestrijding, stroomlijnde. De focus op honger is gebaseerd op feedback van klanten en het feit dat in sommige markten van Food Lion de hongercijfers tot de hoogste van het land behoren. In North Carolina, de thuisstaat van het uithangbord, loopt één op vier kinderen dagelijks het risico honger te lijden. In 2014 sloeg Food Lion Feeds de handen in elkaar met Food Lion en haar klanten om bijna 62 miljoen maaltijden aan te bieden aan gezinnen in nood in 10 staten van de V.S. De onderneming heeft zich ertoe verbonden 500 miljoen maaltijden te doneren van nu tot eind 2020.

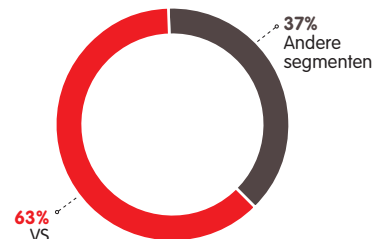


Bekijk onze Food Lion Feeds-video op [annualreport.delhaizegroep.com](http://annualreport.delhaizegroep.com)

96 676<sup>(1)</sup>  
medewerkers

\$ 17,7 mld  
opbrengsten in 2014

### OPBRENGSTEN





# BELGIË

In België baat Delhaize Groep een netwerk van geïntegreerde en aangesloten winkels uit onder verschillende formats, zoals supermarkten en buurtwinkels, en is het van plan zijn online aanwezigheid te versnellen met Delhaize.be. Eind 2014 telde de Groep 880 winkels in België en Luxemburg, een netto toename met 28 winkels tegenover 2013.

**23%**  
van de opbrengsten van de Groep  
in België

**45%**  
In 2014 werd ongeveer 45%  
van de opbrengsten van  
Delhaize België gerealiseerd  
in aangesloten Delhaize-  
winkels.

## Markt

In België, inclusief Luxemburg, bleef Delhaize in 2014 in een uitdagende omgeving werken, aangezien het land in deflatie terecht kwam, de economie nauwelijks vooruitgang boekte en het consumentenvertrouwen verder daalde ten opzichte van het reeds lage niveau van december 2013. Nationale verkiezingen in mei 2014 en de vorming van een nieuwe regering zetten de consumenten ook eerder aan tot sparen in plaats van uitgeven.

## Strategie Delhaize België

Ondanks deze tegenwind bleef Delhaize België zich erop toelagen haar klanten haar producten aan te bieden aan de beste prijs/kwaliteit. Halverwege 2014 werd het Transformatieplan aangekondigd dat werd goedgekeurd in februari 2015. Dit plan wil de stijgende structurele kostenkloof tussen Delhaize België en de concurrentie aanpakken en ervoor zorgen dat Delhaize België in staat is om vol-

doende te investeren in haar toekomst. In het kader van de campagne "Goed kopen, Goed eten" heeft Delhaize vier next generation stores geremodeld en heropend. In deze winkels, die goed werden onthaald door de klanten, worden fruit en groenten in bulk aangeboden, is er een beenhouwerij met open atelier waar klanten specifieke vleesbestellingen kunnen plaatsen, en zijn ook meer gluten- en suikervrije producten te vinden. Delhaize België zal zich in 2015 richten op het verhogen van het aantal klanten en transacties, in overeenstemming met haar commerciële strategie om klanten goede kwaliteit en verse producten, een ruim assortiment en een efficiënte winkelervaring aan te bieden. In 2014 behaalde Delhaize Luxemburg sterke resultaten dankzij een versterkte focus op klanttevredenheid en goedgekozen projecten die de nadruk leggen op de samenwerking tussen lokale producenten en Delhaize Luxemburg.

## Prestaties

Delhaize België boekte een omzet van €4,9 miljard in 2014, tegenover €5,1 miljard in 2013, als gevolg van een daling van de vergelijkbare omzetevolutie met -3,5%, gedeeltelijk gecompenseerd door netwerkuitbreiding. Voor het hele jaar daalde het marktaandeel van Delhaize België van 25,5% in 2013 tot 24,7% in 2014.

### Supermarkten - Delhaize

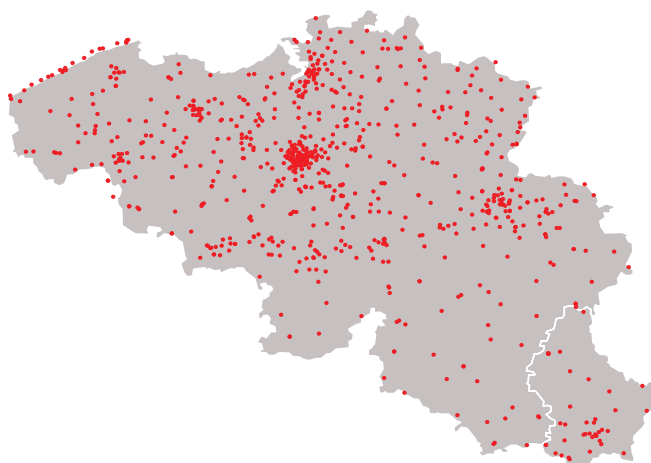
Met 147 geïntegreerde winkels is Delhaize "De Leeuw" het leidende supermarktuithangbord van Delhaize Groep in zowel België als Luxemburg. De sterktes van Delhaize "De Leeuw" zijn haar assortiment kwaliteitsvolle en betaalbare producten, haar ruim huiskamerassortiment met producten die zowel innoverend als laag geprijsd zijn, en haar nadruk op klantendienstverlening.

### Aangesloten supermarkten - AD Delhaize




AD Delhaize is een uithangbord dat supermarkten uitbaat met een format dat vergelijkbaar is met de geïntegreerde winkels van het Delhaize "De Leeuw"-uithangbord. De AD-winkels zijn eigendom van en worden uitgebaat door zelfstandige eigenaars. Deze zelfstandig uitgebaate winkels, 218 in 2014, zijn gemiddeld kleiner dan de gemiddelde geïntegreerde supermarkt.

### Aangesloten convenience-winkels - Proxy en Shop & Go

Proxy is een convenience-winkelformaat dat zich concentreert op verse en huiskamerproducten met 234 winkels (waarvan er drie door Delhaize Groep worden uitgebaat) in België en Luxemburg. De 125 winkels onder het Shop & Go-format zijn klein en gericht op geriefelijkheid en bevinden zich meestal in tankstations. Ze zijn gericht op klanten met hoge verwachtingen op vlak van nabijheid, gemak, snelheid en langere openinguren.



### KERNCIJFERS (OP 31 DECEMBER 2014)<sup>(1)</sup>

	DELHAIZE	AD	Proxy	shop & go	red market	Tom & Co
	147	218	234	125	13	143
	1 930	1 135	515	145	1 300	500
	20 000	13 000	8 000	3 000	6 000	6 500

(1) Een uitleg van de iconen gebruikt in de legende is beschikbaar in de Woordenlijst.

### Lagekosten/prijzen supermarkten - Red Market

Red Market discount-supermarkten zijn conceptwinkels die producten van hoge kwaliteit, huiskamermerken en nationale merken, nieuwe technologieën en gemakkelijk winkelen combineren met behulpzame medewerkers en zeer lage prijzen. Er zijn 13 Red Market-winkels.

### Dierenwinkels - Tom & Co

Tom & Co is de leidende dierenwinkelketen in België. De 143 winkels verkopen dierenvoeding, verzorgingsproducten, diensten en accessoires voor huisdieren.

**16 271**  
medewerkers

**880**  
winkels

**+28**  
nieuwe winkels

**€4,9 mld**  
opbrengsten in 2014

### INNOVATIE GEBRUIKEN OM KLANTEN DE BESTE WINKELERVARING TE GEVEN

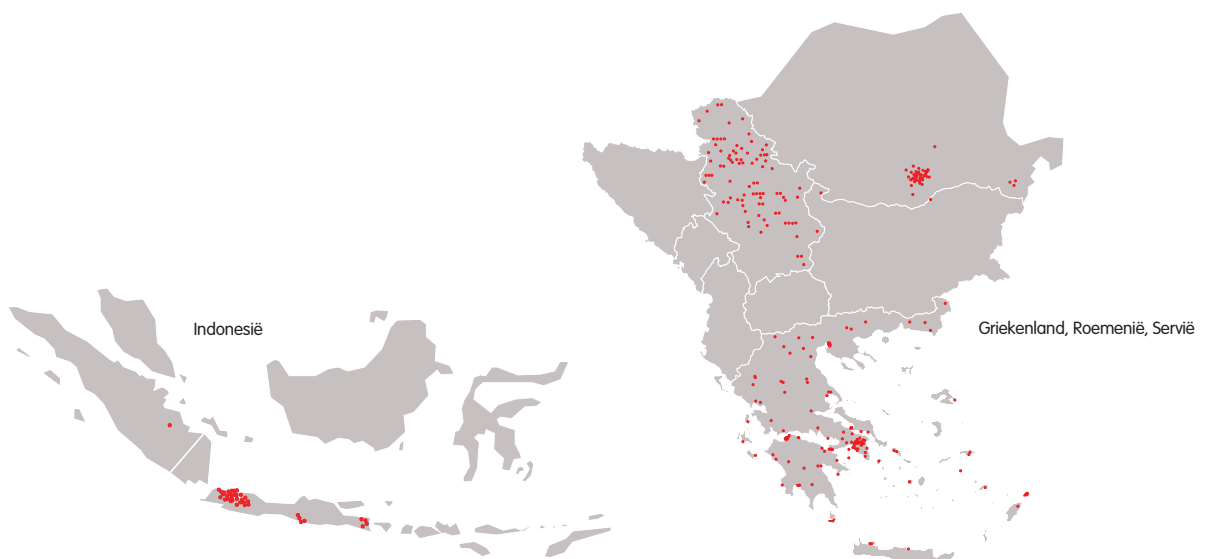
Delhaize België was de eerste voedingsdistributeur in België die een project lanceerde dat gebruik maakt van Beacon-technologie in de supermarkt. Beacon-technologie stuurt promotionele aanbiedingen via Bluetooth naar smartphones, die de klanten meteen kunnen gebruiken. In de zomer van 2014 werd een test van deze Beacon-technologie gelanceerd in 10 Delhaize-supermarkten. Op basis van feedback van klanten zal het Beacon-project op grotere schaal worden uitgerold in België.





# ZUIDOOST- EUROPA<sup>(1)</sup>

In 2014 genereerde Delhaize Groep 14% van haar opbrengsten in Zuidoost-Europa, waar ze een grote variëteit aan geïntegreerde en aangesloten winkelformats uitbaat. Eind 2014 baatte Delhaize Groep 1 105 winkels uit in Griekenland, Servië en Roemenië, een netto toename van 147 winkels tegenover 2013.

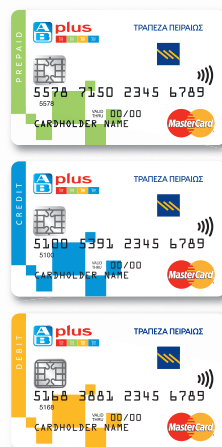


## Markt

In Zuidoost-Europa was het economische klimaat in Griekenland en Servië in 2014 uitdagend. Griekenland bleef te kampen hebben met hoge werkloosheidscijfers en de verkoop tijdens de zomer was zwak. In Roemenië was er in het algemeen een behoorlijk positief economisch klimaat. De Servische economie bleef het moeilijk hebben, vooral ten gevolge van overheidsbesparingen en deflatie.

## Strategie

Ondanks het moeilijke economische klimaat in Griekenland wist Alfa Beta weerstand te bieden aan de algemene marktrends en blijft het marktaandeel winnen, waardoor het de leidende voedingsdistributeur van Griekenland blijft. Om zijn marktpositie te verdedigen en te verstevigen, zal Alfa Beta zich op winkeluitbreiding richten en haar competitiviteit verder verbeteren door gerichte prijsinvesteringen en assortimentverbeteringen. Ondanks moeilijke economische omstandigheden begint Servië de eerste vruchten te plukken van de gereden Maxi-winkels, waar de Groep haar nieuwe commerciële voorstel, gericht op verse producten en nieuwe communicatiemethodes, begon te implementeren. Daarnaast zal een nieuw distributiecentrum (van €50 miljoen) in Servië de efficiëntie bevorderen en voortdu-



**In 2014 lanceerde Alfa Beta (AB) verschillende betaalkaarten met Piraeus Bank. Deze kaarten zijn rechtstreeks verbonden aan het getrouwheidskaartprogramma van AB, waardoor AB klanten extra getrouwheidspunten krijgen wanneer ze deze betaalkaarten gebruiken.**

rende netwerkuitbreiding ondersteunen. Hier zullen uiteindelijk 750<sup>(2)</sup> mensen tewerkgesteld worden. De afgelopen zes jaar heeft Mega Image in Roemenië sterke opbrengstengroei verwezenlijkt, dankzij expansie (410 winkels eind 2014 tegenover 40 winkels in 2008) en is nu de leidende voedingsdistributeur in Boekarest. Met de meer intense concurrentie en nieuwe concurrenten op de markt wil Mega Image haar marktpositie verdedigen door een verdere rendabele uitbreiding van haar winkelnetwerk en een verbeterde klantendienst.

## Prestaties

Voor het volledige jaar 2014 stegen de opbrengsten in Zuidoost-Europa met 3,2% tot €3,1 miljard (aan huidige wisselkoersen), vooral als gevolg van expansie in Griekenland en Roemenië. De vergelijkbare omzetevolutie bedroeg -1,0% voor het jaar door moeilijke marktomstandigheden in Griekenland en Servië, gedeeltelijk gecompenseerd door een positieve evolutie in Roemenië.

## Alfa Beta - Griekenland

Dankzij een combinatie van geïntegreerde en aangesloten winkels baat Alfa Beta in Griekenland een winkelnetwerk met verschillende formats uit. Alfa Beta staat bekend om haar ruim assortiment, met de nadruk op verse en biologische producten en lokale specialiteiten. In 2014 lag de focus in Griekenland op verdere winkeluitbreiding en vergelijkbare omzetgroei via een reeks initiatieven om haar aanbod van verse producten te verbeteren. Deze initiatieven omvatten o.a.: de uitbreiding van



(1) Het segment Zuidoost-Europa omvat de activiteiten in Griekenland, Servië en Roemenië.

(2) Verwacht tegen 2020.

Na uitgebreide renovaties werd de Elliniko-winkel, het paradepaardje van Alfa Beta, opnieuw gelanceerd; innovaties zijn o.a. een bakkerij in de winkel, een wijnruimte met gecontroleerde temperatuur en een ruim assortiment lokale en geïmporteerde kazen.



**In 2015 zullen we op commercieel vlak agressiever zijn, aangezien we ons aanbod en onze sterktes beter willen communiceren aan onze klanten. In Zuidoost-Europa en Indonesië zullen we verder uitbreiden.**

**14%**

van de totale opbrengsten van het segment ZOE

**+114**

nieuwe winkels in Roemenië

**€3,1 mld**

opbrengsten in 2014

een bestaande gekoelde stapelplaats in het noorden van Griekenland om de toenemende distributie van superverse producten en de centralisatie van verse vis te ondersteunen; de herlancering van AB Choice, een bekoonde reclamecampagne waarin een aantal verse en droge producten geselecteerd door AB-experts in de kijker wordt gezet; en vernieuwings- en remodelingsprojecten in bepaalde AB-supermarkten.

#### **Mega Image - Roemenië**

In Roemenië werkt Delhaize Groep onder de viithangborden Mega Image en Shop & Go. Mega Image baat vooral in Boekarest buurtsupermarkten uit, met de nadruk op een ruim en divers aanbod verse producten, nabijheid en competitieve prijzen. In 2014 concentreerde Mega Image zich op het versterken van haar leiderspositie in Boekarest, door haar agressief expansieplan met Shop & Go en Mega Image verder te zetten. In 2014 opende Mega Image netto 114 nieuwe winkels, inclusief 19 Angst-winkels die het heeft overgenomen en zal omvormen tot ofwel Mega Image-supermarkten ofwel Shop & Go-convenience winkels. Op het einde van het jaar waren er 410 winkels in Roemenië, tegenover 296 in 2013.

### Delhaize Serbia

Met 387 winkels, waarvan 170 Maxi-supermarkten, is Delhaize Groep de leidende voedingsdistributeur in Servië. Delhaize Serbia werkt ook onder de uithangborden Tempo en Shop & Go. In moeilijke omstandigheden in 2014, gekenmerkt door overheidsbesparingen en deflatie, heeft Delhaize Serbia verschillende initiatieven gelanceerd om haar klanten beter te bedienen en de organisatie te vereenvoudigen. Een voorbeeld is de nieuwe commerciële strategie van Delhaize Serbia die gericht is op het verbeteren van het verse aanbod voor klanten van ons Maxi-uithangbord. Een ander voorbeeld is de opening van een nieuw distributiecentrum in november 2014. Het nieuwe distributiecentrum zal de operationele efficiëntie versterken en de capaciteit van Delhaize Serbia om haar klanten de beste verse producten aan te bieden, verhogen. In de nasleep van een moeilijke retailomgeving in 2014 wordt er in 2015 groei verwacht door toenemende operationele efficiëntie en betere prestaties van de uithangborden als gevolg van de nieuwe en vereenvoudigde strategie.



De nieuwe strategie van Maxi om de layout van de winkels te veranderen door de versafdelingen op een andere manier te benaderen, werd goed onthaald door de klanten.



### INDONESIË - SUPER INDO

Delhaize Groep is actief in Indonesië via een belang van 51% in Super Indo. Met meer dan 245 miljoen inwoners is Indonesië de grootste economie in Zuidoost-Azië. De groei van de middenklasse in Indonesië heeft een positief effect op de winkels van Super Indo: in 2014 steeg de vergelijkbare omzetgroei met 9,8% en de totale omzet met 17,9%. Focus op winkeluitbreiding in woongebieden en agressieve marktvernieuwingen waren de groeimotor in 2014. Dit vertaalde zich in sterke klantenwerving en -behoud. Bovendien beheerste Super Indo zijn voorraadverliezen beter zodat een aanzienlijk hogere bedrijfswinst behaald werd. Er werden acht nieuwe winkels geopend in Java; en er werden 14 winkels heringericht in 2014.

#### KERNCIJFERS (OP 31 DECEMBER 2014)<sup>(1)</sup>

	SERVIË				ROEMENIË	
						
	190	170	12	15	200	210
	130	600	4 400	780	500	100
	2 600	6 600	21 300	4 200	7 800	2 500
	GRIEKENLAND					INDONESIË
						
	184	44	58	8	14	122
	1 200	460	400	100	1 800	1 100
	14 500	4 300	6 900	2 500	9 000	10 600

(1) Een uitleg van de iconen gebruikt in de legende is beschikbaar in de Woordenlijst.

# CORPORATE GOVERNANCE

## RAAD VAN BESTUUR (OP 31 DECEMBER 2014)

De Raad van Bestuur en het management van Delhaize Groep zorgen ervoor dat de vennootschap de belangen van haar aandeelhouders en andere belangrijke stakeholders dient met de hoogste standaarden op gebied van verantwoordelijkheid, integriteit en naleving van de toepasselijke wet- en regelgeving. Delhaize Groep streeft er continu naar het vertrouwen van de belegger te verdienen door een leider te zijn in goede corporate governance, door een cultuur van prestaties en verantwoordelijkheid aan te moedigen, door de wet na te leven en door het verschaffen van een transparante communicatie over haar resultaten en strategie. Het naleven van deze verbintenissen is in lijn met onze hoge ethische normen en is van cruciaal belang voor ons verder succes.

### 1. MATS JANSSON (1951)

- Voorzitter sinds 2012
- Bestuurder sinds 2011
- Lid van de Raad van Bestuur van TeliaSonera
- Lid van de JP Morgan European Advisory Council
- Voormalig Voorzitter van ICA Detailhandel en Deputy CEO en Voorzitter van de Groep
- Voormalig CEO van Catena/Bilia, Karl Fazor Oy, Axfood
- Voormalig Voorzitter en CEO van Axel Johnson AB en SAS
- Voormalig bestuurder bij Axfood, Mekonomen, Swedish Match, Hufvudstaden en Danske Bank
- Diploma Economie en Sociologie aan de Universiteit van Orebro, Zweden

### 2. CLAIRE H. BABROWSKI (1957)

- Bestuurder sinds 2006
- Lid van de Raad van Bestuur van Pier 1 Imports
- Voormalig EVP en COO van Toys'R'Us
- Voormalig COO en CEO van RadioShack
- Voormalig Senior EVP en Chief Restaurant Operations Officer van McDonald's Corp.
- Master in Business Administration aan de Keenan Flagler Business School van de Universiteit van North Carolina, V.S.

### 3. SHARI L. BALLARD (1966)

- Bestuurder sinds 2012
- President, U.S. Retail & Chief Human Resources Officer Best Buy Co., Inc.
- Bachelor in Maatschappelijk Werk aan de Universiteit van Flint – Michigan, V.S.

### 4. PIERRE-OLIVIER BECKERS-VIEUJANT (1960)

- Bestuurder sinds 1995
- Voorzitter van het Executief Comité en CEO van Delhaize Groep van 1999 - 2013
- Lid van de Raad van Bestuur van D'Ieteren en Aramark, Inc.
- Bestuurder van Guberna
- Vicevoorzitter van het Verbond van Belgische Ondernemingen
- Voorzitter van het Belgisch Olympisch en Interfederaal Comité
- Lid van het Internationaal Olympisch Comité
- Voormalig Co-voorzitter en bestuurder van het Consumer Goods Forum
- Master in Business Administration aan de Harvard Business School, V.S.

### 5. JACQUES DE VAUCLEROY (1961)

- Bestuurder sinds 2005
- Lid van het Managementcomité van AXA, CEO voor de bedrijfseenheid Noord-, Centraal- en Oost-Europa. CEO AXA Life & Saving and Health business line.
- Voormalig lid van de Executive Board ING Group en CEO van ING Insurance Europe
- Master in Rechten aan de Katholieke Universiteit van Leuven (KUL), België, en Master in Bedrijfsrecht aan de Vrije Universiteit van Brussel (VUB), België







6

#### 6. ELIZABETH DOHERTY (1957)

- Bestuurder sinds 2013
- Lid van de Raad van Bestuur van Nokia en Dunelm PLC
- Voormalig bestuurder bij Brambles Industries, Reckitt Benckiser en SABMiller
- Voormalig CFO van Reckitt Benckiser en Brambles Industries
- Bachelor in Wetenschappen (onderscheiding) en in Liberal Studies in Wetenschappen (Fysica) aan de Universiteit van Manchester, V.K.



7

#### 7. WILLIAM G. MCEWAN (1956)

- Bestuurder sinds 2011
- Voormalig Voorzitter en CEO van Sobeys Inc.
- Voormalig bestuurder van Empire Company en van het Consumer Goods Forum
- Voormalig Voorzitter en CEO van de U.S. Atlantic Region of The Great Atlantic and Pacific Tea Company



8

#### 8. DIDIER SMITS (1962)

- Bestuurder sinds 1996
- Managing Director van Papeteries Aubry
- Voormalig Manager van Advanced Technics Company
- Master in de Economie en Financiële Wetenschappen aan het ICHEC Brussel, België



9

#### 9. JACK L. STAHL (1953)

- Bestuurder sinds 2008
- Lid van de Raad van Bestuur van Coty Inc. en Catalent Inc.
- Lid van de Adviserende Raad van CVC Capital
- Voormalig President en CEO van Revlon
- Voormalig President en COO van The Coca-Cola Company



10

- Voormalig CFO van The Coca-Cola Company
- Voormalige Group President van Coca-Cola North America
- Voormalig bestuurder van Dr Pepper Snapple Group, Schering-Plough en Saks Inc.
- Bestuurder bij de Boys and Girls Clubs of America
- Master in Business Administration aan de Wharton Business School van de Universiteit van Pennsylvania, V.S.

#### 10. JOHNNY THIJIS (1952)

- Bestuurder sinds 2014
- Voorzitter van de Raad van Bestuur van Spadel
- Bestuurder van USG People
- Voormalig CEO van Bpost
- Diploma in Handelswetenschappen aan de faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen aan de Universiteit van Limburg, België



11

#### 11. LUC VANSTEENKISTE (1947)

- Bestuurder sinds 2005
- Voorzitter van Sioen
- Lid van de Raad van Bestuur van Smartphoto Group en Scheerders Van Kerchove's Verenigde Fabrieken
- Voorzitter van de Raad van Bestuur van EuropeanIssuers
- Voormalig Vicevoorzitter en voormalig CEO van Recticel
- Voormalig Voorzitter van de Raad van Bestuur van Spector Photo Group en Telindus Group
- Voormalig Voorzitter van het Verbond van Belgische Ondernemingen
- Voormalig lid van de Corporate Governance-Commissie
- Master Burgerlijk Ingenieur aan de Katholieke Universiteit Leuven (KUL), België

Delhaize Groep meldt u met droefheid het overlijden van Marcel Degroof, lid van de Raad van Bestuur van Delhaize Groep van 1985 tot 2002.

Wij betuigen ons diepste medeleven aan zijn familie en vrienden.

## EXECUTIEF COMITÉ (OP 31 DECEMBER 2014)



### 12. FRANS MULLER (1961)

- Voorzitter van het Executief Comité en CEO van Delhaize Groep
- Bestuurder van het Food Marketing Institute
- Bestuurder van het Consumer Goods Forum
- Master in Bedrijfseconomie aan de Erasmus Universiteit van Rotterdam, Nederland
- Vervoegde Delhaize Groep in 2013



### 13. PIERRE BOUCHUT (1955)

- EVP en CFO van Delhaize Groep
- Bestuurder van Hammerson
- Diploma in Financial Banking aan de HEC, Parijs, Frankrijk
- Master in Toegepaste Economie aan de Paris Dauphine Universiteit, Frankrijk
- Vervoegde Delhaize Groep in 2012



### 14. KOSTAS MACHERAS (1953)

- EVP van Delhaize Groep en CEO van Zuid-oost-Europa
- Bachelor Economische Wetenschappen aan de Universiteit van Piraeus, Griekenland
- Master in Business Administration aan de Roosevelt Universiteit van Chicago, Chicago, Illinois, V.S.
- Vervoegde Delhaize Groep in 1997



### 15. MARC CROONEN (1961)

- EVP en CHRO van Delhaize Groep
- Master in arbeids- en organisatiepsychologie aan de Katholieke Universiteit Leuven (KUL), België
- Vervoegde Delhaize Groep in 2014



### 16. KEVIN HOLT (1958)

- EVP en CEO van Delhaize America
- Bachelordiploma in bedrijfseconomie van de Ferris State University in Big Rapids, Michigan, V.S.
- Vervoegde Delhaize Groep in 2014

#### De volgende voormalige Bestuurders en managers ontvingen een erefitel uit erkentelijkheid voor hun bijdrage tot Delhaize Groep:

- Erevoorzitter en Ere-Afgevaardigd Bestuurder: Ridder Beckers, Baron de Vaucleroy
- Erevoorzitter en Erebestuurder: de heer Frans Vreys, Graaf Georges Jacobs de Hagen
  - Erebestuurders: De heer Jacques Boël, de heer Roger Boin, Baron de Cooman d'Herlinckhove, de heer William G. Ferguson, de heer Robert J. Murray
- Erevoorzitter en Ere-Afgevaardigd Bestuurder: Pierre-Olivier Beckers-Vieujant
- Eresecretaris-Generaal en Erelid van het Executief Comité: de heer Jean-Claude Coppieters 't Wallant
  - Ereleden van het Executief Comité: de heer Pierre Malevez, de heer Arthur Goethals, de heer Renaud Cogels, de heer Michel Eeckhout
- Eresecretaris van het Executief Comité: de heer Pierre Dumont

## Corporate Governance Charter van Delhaize Groep

Delhaize Groep NV, een Belgische naamloze vennootschap, volgt de corporate governance-principes voorgeschreven door de Belgische Corporate Governance Code van 2009 en heeft deze tevens aangenomen als referentiereglement in 2009. De Belgische Corporate Governance Code is beschikbaar op: [www.corporategovernancecommittee.be](http://www.corporategovernancecommittee.be).

In overeenstemming met de aanbevelingen en richtlijnen van de Belgische Corporate Governance Code wordt het corporate governance-kader waarbinnen Delhaize Groep handelt, uiteengezet in het Corporate Governance Charter (het "Charter") van Delhaize Groep.

De Raad van Bestuur herziet en actualiseert het Charter van tijd tot tijd om wijzigingen in het corporate governance-kader van de vennootschap weer te geven. De huidige versie van het Charter is beschikbaar op de website van de vennootschap: [www.delhaizegroep.com](http://www.delhaizegroep.com) onder het tabblad "Corporate Governance". Het Charter bevat het intern reglement van de Raad van Bestuur, het intern reglement van elk comité van de Raad van Bestuur, het intern reglement van het Uitvoerend Management, het Vergoedingsbeleid en het beleid 'Transacties met verbonden partijen'. De statuten van de vennootschap, het Charter, samen met de beleidslijnen die bijgevoegd zijn als bijlagen, en de geldende Belgische wetgeving, inclusief de Belgische en Amerikaanse reglementeringen van de aandelenbeurzen waaraan de vennootschap onderhevig is, bepalen de wijze waarop de vennootschap handelt.

Zoals aanbevolen door de Belgische Corporate Governance Code, focust dit Corporate Governance-hoofdstuk volledig op feitelijke informatie betreffende de corporate governance van de vennootschap, met inbegrip van wijzigingen en andere gebeurtenissen die zich voordeden in 2014 en een impact hadden op de corporate governance-structuur van de vennootschap.

## De Raad van Bestuur

### Opdracht van de Raad van Bestuur

Aan de Raad van Bestuur (de "Raad"), als hoogste besluitvormingsorgaan van de vennootschap, werden alle bevoegdheden toegekend die door de wet niet zijn voorbehouden aan de

Algemene Vergadering van de Aandeelhouders. De Raad is verantwoordelijk voor de strategie van de vennootschap, de opvolgingsplanning en het geven van leiding en toezicht houden op het Uitvoerend Management, dat verantwoordelijk is voor het leiden van de vennootschap. De Raad engageert zich ertoe om aandeelhouderswaarde te creëren door duurzame en winstgevendende groei na te streven die gebaseerd is op de inbreng van de medewerkers van de vennootschap, haar globaal netwerk van leveranciers en de continue trouw van de klanten en de gemeenschappen waarin de vennootschap actief is.

### Samenstelling van de Raad van Bestuur

Op 31 december 2014 bestond de Raad van Bestuur van Delhaize Groep uit 11 bestuurders en omvatte drie comités: het Audit- en Financiëncomité, het Governance- en Benoemingscomité en het Vergoedingscomité. Zoals aangegeven in het intern reglement van de Raad van Bestuur, herziet de Raad regelmatig de criteria voor lidmaatschap van de Raad in het licht van de huidige en toekomstige samenstelling van de Raad en zijn comités. Deze evaluatie gebeurt op basis van de kennis, ervaring, onafhankelijkheid, integriteit, diversiteit en aanvullende vaardigheden van een bestuurder of kandidaat-bestuurder, en diens bereidheid voldoende tijd te besteden aan de taken van de Raad.

Het Governance- en Benoemingscomité heeft een bijzondere aandacht geschonken aan de samenstelling van de Raad van Bestuur, met inbegrip van de onafhankelijkheidsvereisten voor bestuurders, de voortdurende behoefte aan expertise op vlak van financiën en vergoedingen en andere kwalificatiecriteria, zoals geslachtsdiversiteit (zie hieronder).

Op 31 december 2014 waren een meerderheid van de Raad van Bestuur en alle leden van het Governance- en Benoemingscomité, het Audit- en Financiëncomité en van het Vergoedingscomité "onafhankelijk" zoals beschreven in het Belgisch Wetboek van Vennootschappen, de Belgische Governance Code en de New York Stock Exchange Listing Manual (de "NYSE-regels"). Daarnaast moeten de Raad van Bestuur en het Audit- & Financiëncomité minstens 1 lid tellen dat "Auditcomité financial expert" is zoals gedefinieerd in de Amerikaanse federale effectenwetgeving, en moeten alle leden van het Audit- & Financiëncomité financieel onderlegd zijn. Bovendien vereist het Belgisch Wetboek van Vennootschappen dat minstens één lid van het Audit- & Financiëncomité voldoende kennis moet hebben van boekhouding en audit. Wat betreft

het Vergoedingscomité vereist het Belgische Wetboek van Vennootschappen dat er leden zijn met expertise op vlak van verloning.

In 2014 bekeek de Raad van Bestuur zijn kwalificatiecriteria voor bestuurders binnen de context van de pensionering van één van zijn bestuurders evenals de aanstelling van een nieuw lid binnen de Raad van Bestuur.

Een recente Belgische wet vereist dat raden van bestuur rekening houden met geslachtsdiversiteit en dat tegen het begin van het financiële jaar dat begint op 1 januari 2017 minstens een derde van de leden van een ander geslacht is dan de andere leden van de Raad van Bestuur. Op 31 december 2014 bestond de Raad van Bestuur van Delhaize Groep uit elf leden, waaronder 3 vrouwen. Mevr. Claire H. Babrowski is lid van onze Raad van Bestuur sinds mei 2006, mevr. Shari L. Ballard sinds mei 2012 en mevr. Elizabeth Doherty sinds mei 2013. De Raad van Bestuur engageert zich tot diversiteit, omdat deze ervan overtuigd is dat diversiteit een positieve impact heeft op besprekingen en beslissingen.

### Evaluatie van de prestaties van de Raad van Bestuur, de Comités en individuele bestuurders

De Raad evalueert jaarlijks zijn algemene werking, de prestaties van zijn comités en zijn leden.

Het doel van deze evaluaties is om de algemene efficiëntie van de Raad van Bestuur te versterken. Dit wordt volgens de Raad best gedaan door een vertrouwelijk evaluatieproces op te zetten dat goedgekeurd is door de Raad van Bestuur. De resultaten van elke evaluatie van de Raad van Bestuur en de Comités worden besproken met de volledige Raad. Individuele evaluaties van bestuurders worden alleen gedeeld met de Voorzitter van de Raad van Bestuur, die met elke bestuurder zijn of haar prestaties bespreekt.

Samen met het benoemingsproces van bestuurders, verkiesbaar door de aandeelhouders op de jaarlijkse Algemene Vergadering, wordt elke bestuurder geëvalueerd volgens de kwalificatiecriteria voor bestuurders. Indien de Raad van Bestuur op een bepaald ogenblik vaststelt dat een individuele bestuurder niet langer voldoet aan de vastgelegde prestatienormen, de kwalificatierichtlijnen en de onafhankelijkheidsvereisten, of dat zijn of haar handelingen een slecht licht werpen op de Raad en de Onderneming, kan de Raad het ontslag van deze bestuurder vragen. In navolging van de statuten van Vennootschap kunnen bestuurders op elk moment uit hun functie worden ontheven door een meerderheidsbesluit genomen op een algemene vergadering van aandeelhouders.

Naam (Geboortejaar)	Funcie	Bestuurder sinds	Einde termijn	Lid van het Audit- & Financiëncomité	Lid van het Governance- en Benoemings- comité	Lid van het Remuneratie- comité
Mats Jansson (1951)	Voorzitter <sup>(1)</sup>	Mei 2011	2018		X	
Shari L. Ballard (1966)	Bestuurder <sup>(1)</sup>	Mei 2012	2015			X
Claire H. Babrowski (1957)	Bestuurder <sup>(1)</sup>	Mei 2006	2016	X	X	
Pierre-Olivier Beckers- Vieujant (1960)	Bestuurder	Mei 1995	2015			
Elizabeth Doherty (1957)	Bestuurder <sup>(1)</sup>	Mei 2013	2016	X		
Jacques de Vaucleroy (1961)	Bestuurder <sup>(1)</sup>	Mei 2005	2015		Voorzitter	X
Hugh G. Farrington (1945) (mandaat afgelopen op 22 mei 2014)	Bestuurder	Mei 2005	2014		Voorzitter (Remuneratie- en Benoemings- comité)	
William G. McEwan (1956)	Bestuurder <sup>(1)</sup>	Mei 2011	2018			Voorzitter
Didier Smits (1962)	Bestuurder	Mei 1996	2015			
Jack L. Stahl (1953)	Bestuurder <sup>(1)</sup>	Augustus 2008	2018	Voorzitter		
Johnny Thijs (1951)	Bestuurder <sup>(1)</sup>	Mei 2014	2017			X
Luc Vansteenkiste (1947)	Bestuurder <sup>(1)</sup>	Mei 2005	2015	X	X	

(1) Onafhankelijk bestuurder overeenkomstig het Belgisch Wetboek van Vennootschappen, de Belgische Corporate Governance Code en de NYSE-regels.

## Activiteitenverslag van de Raad van Bestuur in 2014

In 2014 kwam de Raad van Bestuur negen keer samen (zes gewone vergaderingen en drie bijzondere vergaderingen). Alle bestuurders waren aanwezig op alle vergaderingen, met de volgende uitzonderingen: de heren Jacques de Vaucleroy en Johnny Thijs en mevr. Elizabeth Doherty waren elk verontschuldigd op één vergadering, en mevr. Shari Ballard was op twee vergaderingen verontschuldigd.

In 2014 hielden de activiteiten van de Raad o.a. in:

- Regelmatige sessies met de CEO zonder andere leden van het management;
- Een jaarlijkse strategische sessie over belangrijke strategische kwesties;
- Nazicht van het risicobeheersverslag van de Onderneming;
- Opvolgingsplanning voor de rol van de CEO en andere leden van het Uitvoerend Comité;
- Nazicht van de financiële prestaties van de vennootschap in vergelijking met het goedgekeurde budget van 2014 en nazicht van het jaarbudget van 2015 en het driejaren financiële plan (goedgekeurd in januari 2015);
- Regelmatige evaluatie van de activiteiten;
- Nazicht en goedkeuring van de trimestriële en semestriële financiële staten en de jaarrekening, inclusief voorgestelde winstbestemming en dividendvoorstel, de geconsolideerde rekeningen, beheersverslag betreffende de statutaire en de geconsolideerde jaarrekeningen en het jaarverslag;
- Goedkeuring van persmededelingen omtrent opbrengsten en resultaten;

- Goedkeuring van de publicatie van het Duurzaamheidsverslag van 2013;
- Aanstelling van bestuurders, voordracht van bestuurders voor de hernieuwing van hun bestuurdersmandaat en controle van hun onafhankelijkheid;
- Controle en goedkeuring van mogelijke overnames en desinvesteringen;
- Regelmatige controle en update van kwesties inzake thesaurie;
- Verslaggeving door de Voorzitters van de comités en beslissingen omtrent aanbevelingen van de comités;
- De bijeenroeping en vastlegging van de agenda van de Gewone Algemene Vergadering;
- Goedkeuring van het Delhaize Groep 2014 EU Performance Stock Unit Plan.

## Benoeming en mandaat van bestuurders

Volgens de Belgische wetgeving worden bestuurders bij meerderheid van stemmen benoemd op de gewone algemene vergadering voor een termijn van maximum zes jaar. Overeenkomstig de Belgische wet is een bestuurder niet onafhankelijk als deze wordt benoemd voor meer dan drie opeenvolgende termijnen of meer dan twaalf jaar dient als bestuurder.

In augustus 2014 voerde de Raad van Bestuur een termijn in van vier jaar voor de mandaten van onafhankelijke bestuurders. Dit zou een niet-uitvoerend bestuurder die onafhankelijk is, toelaten om in totaal twaalf jaar te zetelen alvorens hij of zij niet langer als onafhankelijk volgens de Belgische wet beschouwd wordt. De mandaattermijn van bestuurders die de

Raad van Bestuur niet onafhankelijk acht op het tijdstip van hun benoeming werd door de Raad bepaald op drie jaar. Behoudens een afwijkende beslissing van de Raad, kan een persoon die voorgedragen wordt voor benoeming tot bestuurder en die de leeftijd van 72 jaar zal bereiken tijdens zijn of haar volgende bestuurs-termijn, in plaats daarvan worden voorgedragen voor een termijn die vervalt op de gewone algemene vergadering die plaatsvindt in het jaar dat de bestuurder 72 wordt.

Op de Gewone Algemene Vergadering van 22 mei 2014 werd dhr. Johnny Thijs aangesteld als bestuurder voor een termijn van drie jaar. De mandaten van de heren Mats Jansson, William G. McEwan en Jack Stahl werden vernieuwd voor een termijn van elk vier jaar. Dhr. Farrington besliste om zijn mandaat niet te laten vernieuwen tijdens de Gewone Algemene Vergadering op 22 mei 2014.

## Voorgestelde hernieuwing van bestuursmandaten

De Raad van Bestuur beschouwde alle toepasselijke criteria bij de beoordeling van de onafhankelijkheid van bestuurders onder het Wetboek van Vennootschappen, de Belgische Corporate Governance Code en de regels van de New York Stock Exchange (NYSE) en bepaalde, op basis van de informatie verschaft door mevr. Shari Ballard, dat zij aan de eisen voldoet om onafhankelijk te zijn volgens al deze criteria. Op de Gewone Algemene Vergadering van 28 mei 2015 zal de Raad van Bestuur voorstellen dat de aandeelhouders erkennen dat mevr. Shari Ballard onafhankelijk is zoals bedoeld in het Wetboek van Vennootschappen, en de hernieuwing voorstellen van de mandaten van mevr. Ballard voor een termijn van vier

jaar, en van de heren Jacques de Vaucleroy en Luc Vansteenkiste, elk voor een termijn van drie jaar. De heren Jacques de Vaucleroy en Luc Vansteenkiste zullen niet langer als onafhankelijk beschouwd worden volgens de hierboven genoemde criteria. De heren Pierre-Olivier Beckers-Vieujant en Didier Smits hebben de Raad geïnformeerd dat ze hun mandaten niet wensen te hernieuwen nadat deze op de algemene vergadering van 28 mei 2015 aflopen.

### Voorgestelde benoeming van nieuwe bestuurders

Op aanbeveling van het Governance- en Benoemingscomité zal de Raad aan de aandeelhouders op de Gewone Algemene Vergadering die zal doorgaan op 28 mei 2015 de benoeming voorstellen van mevr. Leroy en dhr. Patrick De Maeseneire als bestuurder voor een termijn van vier jaar.

Mevrouw Leroy is Chief Executive Officer van Belgacom NV en lid van de Raad van Bestuur van Belgacom NV sinds januari 2014. Ze startte haar loopbaan bij Belgacom als Vice President Sales voor de consumentendivisie in oktober 2011. In juni 2012 werd mevr. Dominique Leroy Executive Vice President van het Consumer Business Unit van Belgacom en lid van het Directiecomité van Belgacom Groep. Vooral in dienst te treden bij Belgacom werkte mevr. Leroy 24 jaar bij Unilever als Managing Director van Unilever Belux en lid van het Directiecomité van Unilever Benelux. Voorheen bekleedde ze verschillende functies in marketing, finance en customer development.

Mevr. Leroy is een onafhankelijk lid van de Raad van Bestuur van Lotus Bakeries. Ze behaalde een diploma Bedrijfsingenieur aan de Solvay Business School van de Université Libre de Bruxelles (ULB).

Dhr De Maeseneire is Chief Executive Officer van Adecco N.V. sinds 1 juni 2009. Van 1998 tot 2002 had Dhr De Maeseneire leidinggevende functies binnen Adecco Groep, waar hij startte als Country Manager voor de regio Benelux, om vervolgens de leiding te nemen over Adecco Groep's wereldwijde gespecialiseerde uitzendactiviteiten in New York. Dhr De Maeseneire startte zijn professionele loopbaan in 1980 bij Arthur Andersen (Consulting). Van 1980 tot 1997 bekleedde hij verschillende management bij Wang, Apple Computer, Sun International en de Belgische televisiezender VTM. In 2002 trad Dhr De Maeseneire in dienst bij chocoladefabrikant Barry Callebaut, waar hij CEO was tot 2009, toen hij terugkeerde naar Adecco als CEO.

Dhr De Maeseneire behaalde een Masterdiploma handelsingenieur aan de Solvay Business School van de Vrije Universiteit Brussel (VUB), België, en een speciale licentie marketing aan de Vlerick Leuven Gent Management

School, België. Dhr De Maeseneire studeerde eveneens bedrijfsmanagement aan de London Business School en aan de INSEAD in Fontainebleau, Frankrijk. In 2007 ontving Dhr De Maeseneire van Koning Albert II van België de titel van Baron.

### Onafhankelijkheid van bestuurders

In maart 2015 nam de Raad van Bestuur alle criteria in overweging die van toepassing zijn op de evaluatie van de onafhankelijkheid van bestuurders overeenkomstig het Wetboek van Vennootschappen, de Belgische Corporate Governance Code en de NYSE-regels. Op basis van informatie verleend door de bestuurders over hun relaties met Delhaize Groep, nam de Raad van Bestuur de beslissing dat alle bestuurders, behalve dhr. Pierre-Olivier Beckers-Vieujant en de heer Didier Smits, onafhankelijk zijn overeenkomstig de criteria van het Wetboek van Vennootschappen, de Belgische Governance Code en de NYSE-regels.

Dhr. Pierre-Olivier Beckers-Vieujant is niet onafhankelijk overeenkomstig de criteria van het Wetboek van Vennootschappen omdat hij kaderlid was van de vennootschap tot 31 december 2013. De heer Didier Smits is niet langer onafhankelijk overeenkomstig de criteria van het Wetboek van Vennootschappen aangezien hij was aangesteld als niet-uitvoerend bestuurder in de Raad van Bestuur voor meer dan drie opeenvolgende mandaten.

Op basis van beslissingen genomen op de Gewone Algemene Vergadering van 2011, 2012, 2013 en 2014, hebben de aandeelhouders beslist dat alle huidige bestuurders onafhankelijk zijn overeenkomstig de criteria van het Wetboek van Vennootschappen, behalve de hierboven vermelde bestuurders. Deze beslissingen werden genomen op het ogenblik van hun verkiezing of herkiezing als bestuurder door een Gewone Algemene Vergadering.

### Comités van de Raad van Bestuur

In maart 2014 besliste de Raad van Bestuur om de functies van zijn twee vaste comités (i.e. het Vergoedings- en Benoemingscomité en het Auditcomité) te herstructureren tot drie vaste comités, en dit vanaf 21 mei 2014: (i) het Vergoedingscomité, (ii) het Governance- en Benoemingscomité, en (iii) het Audit- en Financiencomité. De tabel op p. 50 geeft een overzicht van het lidmaatschap van de vaste comités van de Raad van Bestuur. De comités kijken jaarlijks hun intern reglement na en leggen eventuele wijzigingsvoorstellen ter goedkeuring voor aan de Raad van Bestuur.

Het intern reglement voor de drie bestuursraden en hun respectievelijke specifieke verantwoordelijkheden worden bijgevoegd als bijlage bij het Corporate Governance Charter en zijn te vinden op de website van de vennootschap [www.delhaizegroup.com](http://www.delhaizegroup.com) onder het tabblad Corporate Governance.

### Remuneratie- en Benoemingscomité

Het Remuneratie- en Benoemingscomité (het "RBC") werd opgericht door de Raad van Bestuur om te helpen bij alle zaken op vlak van prestatie-evaluaties, verloningen en opvolgingsplanning voor bestuurders en kaderleden van de vennootschap, alsook om toe te zien op de naleving van de bestuursregels. Het comité was verantwoordelijk voor aanbevelingen aan de Raad van Bestuur voor de overweging en goedkeuring van deze laatste over deze en verwante zaken. Zoals hierboven vermeld, zijn de functies van het RBC sinds 21 mei 2014 in twee comités opgesplitst. Verdere beschrijvingen van de activiteiten van het Vergoedingscomité en van het Governance- en Benoemingscomité zijn hieronder te vinden.

In 2014 bestond het RBC enkel uit niet-uitvoerende bestuurders, en de meerderheid van de leden van het RBC waren onafhankelijke bestuurders overeenkomstig het Wetboek van Vennootschappen, de Belgische Corporate Governance Code en de regels van de NYSE.

De leden van het RBC werden aangesteld door de Raad van Bestuur op aanbeveling van de Voorzitter van de Raad van Bestuur en leden van het RBC (zonder deel te nemen aan de overweging van hun eigen aanstelling). Het RBC en de Raad van Bestuur hebben de competenties en de vaardigheden van de leden van het RBC in overweging genomen, zowel op individuele als collectieve basis, en concludeerden dat de leden over de vereiste competenties en vaardigheden beschikken om hun functies in het RBC uit te oefenen.

De samenstelling van het RBC in 2014 vindt u in de tabel op p. 50.

Het RBC is driemaal samengekomen tot 21 mei 2014. Alle leden van het RBC waren aanwezig op alle vergaderingen, uitgezonderd de heren Jacques de Vaucleroy en Mats Jansson, die elk verontschuldigd waren op één vergadering.

De activiteiten van het RBC hielden in 2014 o.a. in:

- Evaluatie van de prestaties van de CEO en van de andere leden van het Executief Comité;
- Planning van de opvolging van de CEO en het Executief Comité;
- Nazicht van het vergoedingsbeleid;
- Nazicht en goedkeuring van het Vergoedingsverslag van de vennootschap;
- Nazicht van de prestaties van het senior management en vergoeding, inclusief kort- en langetermijnaanmoedigingspremies;
- Nazicht van het totaal van variabele vergoedingen voor andere niveaus van het management;
- Nazicht van de naleving van de richtlijnen voor aandelenbezit door het senior management;
- Nazicht van het bestuur en de politiek van de Raad van Bestuur;

- Nazicht van de benoemingen en vergoedingen van bestuurders;
- Nazicht van de mandaten en kwalificaties van de bestuurders;
- Zelfevaluatie van de prestaties van het Comité;
- Nazicht van het intern reglement van elk comité.

### **Governance- en Benoemingscomité**

Het Governance- en Benoemingscomité (het "GBC"), waarvan de functies vroeger werden uitgeoefend in het Vergoedings- en Benoemingscomité, werd in mei 2014 door de Raad van Bestuur opgericht om bij alle zaken op vlak van opvolgingsplanning voor bestuurders en de Chief Executive Officer van de vennootschap te helpen, alsook om toe te zien op de naleving van de bestuursregels. Het comité is verantwoordelijk voor aanbevelingen aan de Raad van Bestuur voor de overweging en goedkeuring van deze laatste over deze en verwante zaken.

In 2014 bestond het GBC enkel uit niet-uitvoerende bestuurders, en alle leden van het GBC waren onafhankelijke bestuurders overeenkomstig het Wetboek van Vennootschappen, de Belgische Corporate Governance Code en de regels van de NYSE.

De leden van het GBC worden aangesteld door de Raad van Bestuur op aanbeveling van de Voorzitter van de Raad van Bestuur en leden van het GBC (zonder deel te nemen aan de overweging van hun eigen aanstelling). Het GBC en de Raad van Bestuur hebben de competenties en de vaardigheden van de leden van het GBC in overweging genomen, zowel op individuele als collectieve basis, en besloten dat de leden over de vereiste competenties en vaardigheden beschikken om hun functies in het GBC uit te oefenen.

De samenstelling van het GBC in 2014 vindt u in de tabel op p. 50.

In 2014 kwam het GBC drie keer samen. Alle leden van het GBC woonden alle vergaderingen bij.

De activiteiten van het GBC hielden in 2014 o.a. in:

- Nazicht van de benoemingen van de bestuurders;
- Nazicht van de mandaten en kwalificaties van de bestuurders;
- Nazicht van het Corporate Governance Charter;
- Nazicht van het interne reglement van het Governance- en Benoemingscomité.

### **Audit- & Financiëncomité**

Het Audit- en Financiëncomité (het "AFC"), voorheen het Auditcomité, werd opgericht door de Raad om deze bij te staan bij de controle van de integriteit van de financiële staten van de vennootschap, de naleving door de vennootschap van de wettelijke en reglementaire vereisten, de geschiktheid en onafhankelijkheid van de Commissaris, de werking van het departement

Interne Audit en van de Commissaris en de interne controles en het risicobeheer van de vennootschap, en (sinds mei 2014) de domeinen van ondernemingsfinanciering, thesaurie en belastingen, inclusief de financiële impact van belangrijke transacties die worden voorgesteld door het management van de vennootschap.

In 2014 bestond het AFC enkel uit onafhankelijke bestuurders, die allemaal gekwalificeerd zijn om in dergelijk comité te zetelen overeenkomstig het Belgisch Wetboek van Vennootschappen, de Belgische Corporate Governance Code en de NYSE- en de SEC-regels.

De leden van het AFC worden aangesteld door de Raad van Bestuur op aanbeveling van het GBC. Het GBC en de Raad van Bestuur hebben de competenties en de vaardigheden van de leden van het AFC in overweging genomen, zowel op individuele als collectieve basis, en kwamen tot de bevinding dat de leden over de vereiste competenties en vaardigheden beschikken om hun functies in het AFC uit te oefenen.

De Raad van Bestuur stelde in 2014 vast dat mevrouw Claire H. Babrowski, mevrouw Elizabeth Doherty, dhr. Jack L. Stahl en dhr. Luc Vansteenkiste "Audit Committee Financial Experts" zijn, zoals gedefinieerd door de toepasselijke Amerikaanse wetgeving. Alle leden van het AFC worden daarom voor de Belgische wet geacht experts te zijn op het gebied van accounting en auditing.

De samenstelling van het AFC vindt u in de tabel op p. 50.

In 2014 kwam het AFC vijf keer samen. Alle leden van het AFC woonden alle vergaderingen bij.

De activiteiten van het AFC hielden in 2014 o.a. in:

- Nazicht van de financiële staten en van de persmededelingen omtrent opbrengsten en resultaten;
- Nazicht van de invloed van regelgevende en boekhoudkundige initiatieven en van buitenbancansstructuren op de financiële rekeningen;
- Nazicht van eventuele wijzigingen in boekhoudprincipes en waarderingsregels;
- Nazicht van het Interne Auditplan;
- Nazicht van de blootstelling aan belangrijke financiële risico's en de stappen die het management heeft ondernomen om dergelijke blootstelling op te volgen, te controleren en bekend te maken;
- Nazicht van de Management Representation Letter;
- Controle van de Audit Committee Charter Required Actions Checklist;
- Nazicht van verslagen i.v.m. de beleidsregels inzake klachten (SOX 301 Reports Policy/I-Share-Lijn);
- Controle van het SOX 404-nalevingsplan voor 2013;

- Controle van de verslagen van de General Counsel;
- Controle van de verslagen van de Chief Information Security Officer;
- Nazicht en evaluatie van de verantwoordelijke partner van het Commissaris kantoor;
- Gesloten sessies (zonder de aanwezigheid van het management) met de onafhankelijke Commissaris, de Chief Internal Audit Officer van de vennootschap, en de General Counsel van de vennootschap;
- Nazicht en goedkeuring van de beleidsregels voor voorafgaande goedkeuring door het Auditcomité van onafhankelijke diensten gepresteerd door de Commissaris (zoals hieronder beschreven);
- Controle van de verplichte mededelingen door de Commissaris;
- Controle en goedkeuring van het algemene auditplan van de Commissaris voor 2014;
- Toezicht op de prestaties van de externe auditor en toezicht op het functioneren van interne audit;
- Zelfevaluatie van de prestaties van het Comité;
- Nazicht van het interne reglement van het Audit- en Financiëncomité;
- Nazicht van updates in financiën en thesaurie.

### **Vergoedingscomité**

Het Vergoedingscomité, waarvan de functies vroeger uitgevoerd werden door het Remuneratie- en Benoemingscomité, werd in mei 2014 door de Raad van Bestuur opgericht om (i) aanbevelingen te formuleren aan de Raad van Bestuur omtrent de vergoeding van de leden van het Uitvoerend Management, dat bestaat uit de Chief Executive Officer en andere leden van het Executief Comité van de vennootschap; (ii) aanbevelingen te formuleren aan de Raad van Bestuur omtrent aanmoedigingsplannen en op aandelen gebaseerde plannen, en bijhorende beloningen, en omtrent winstdeelnameplannen voor de medewerkers van de vennootschap; (iii) de prestaties van het Uitvoerend Management te evalueren; en (iv) de Raad van Bestuur te adviseren rond andere verloningskwesties.

In 2014 bestond het Vergoedingscomité enkel uit onafhankelijke bestuurders, die allemaal gekwalificeerd zijn om in dergelijk comité te zetelen overeenkomstig het Belgisch Wetboek van Vennootschappen, de Belgische Corporate Governance Code en de NYSE- en de SEC-regels.

De leden van het Vergoedingscomité worden aangesteld door de Raad van Bestuur op aanbeveling van het GBC. Het GBC en de Raad van Bestuur hebben de competenties en de vaardigheden van de leden van het Vergoedingscomité in overweging genomen, zowel op individuele als collectieve basis, en besloten dat de leden over de vereiste competenties en

vaardigheden beschikken om hun functies in het Vergoedingscomité uit te oefenen.

De samenstelling van het Vergoedingscomité vindt u in de tabel op p. 50.

In 2014 vergaderde het Vergoedingscomité twee keer. Alle leden van het Vergoedingscomité woonden alle vergaderingen bij.

De activiteiten van het Vergoedingscomité hielden in 2014 o.a. in:

- Nazicht van de vergoedingsstructuur van het senior management, inclusief korte- en lange-termijncomponenten;
- Nazicht van het interne reglement van het Vergoedingscomité.

## Onafhankelijke Externe Audit

De externe audit van Delhaize Groep NV wordt tot de Gewone Algemene Vergadering in 2017 uitgevoerd door Deloitte Bedrijfsrevisoren (de "Commissaris"). De Commissaris wordt voor het boekjaar 2014 vertegenwoordigd door dhr. Michel Denayer, en door dhr. Eric Nys, vanaf het boekjaar 2015.

### Certificering van de jaarrekeningen 2014

In 2015 certificeerde de Commissaris dat de statutaire en de geconsolideerde jaarrekeningen van de vennootschap voor het jaar eindigend op 31 december 2014, opgemaakt overeenkomstig de wettelijke en reglementaire vereisten die van toepassing zijn in België, een juist en getrouw beeld geven van haar activa, financiële situatie en resultaten. Het Audit- en Financiëncomité onderzocht de resultaten van het auditwerk en besprak deze met de Commissaris.

### Vergoeding statutaire audit

Aangezien Delhaize Groep effecten heeft die geregistreerd zijn bij de U.S. Securities and Exchange Commission (SEC), moet de vennootschap een beheersverslag voorleggen aan de SEC over de doeltreffendheid van haar interne controles, zoals uiteengezet in sectie 404 van de Amerikaanse Sarbanes-Oxley Act van 2002 en de regels die deze wet uitvoeren (zie "Risicobeheer en Interne Controles – Financiële Rapportering hieronder). Daarnaast moet de commissaris ook de doeltreffendheid van de interne controles op de financiële rapportering van de vennootschap beoordelen. De vergoeding voor dit werk maakt deel uit van de erelonen van de Commissaris voor de "Statutaire audit Delhaize Groep NV", de "Statutaire audit dochterondernemingen van Delhaize Groep NV" en de "wettelijke audit van de geconsolideerde jaarrekening" in 2014. Het Audit- en Financiëncomité heeft toezicht gehouden op de onafhankelijkheid van de Commissaris overeenkomstig de "pre-approval policy", die strikte procedures oplegt voor de voorafgaandelijke goedkeuring van non-auditdiensten geleverd door de Commissaris.

De volgende tabel geeft een overzicht van de verloning van de Commissaris en de aan hem

## VERGOEDING STATUTAIRE AUDIT

(in €)	2014
a. Statutaire audit van Delhaize Groep NV <sup>(1)</sup>	478 850
b. Wettelijke audit van de geconsolideerde jaarrekening <sup>(1)</sup>	264 384
<b>Subtotaal a,b: Vergoeding zoals goedgekeurd door de aandeelhouders op de Gewone Algemene Vergadering</b>	<b>743 234</b>
c. Statutaire audit van dochterondernemingen van Delhaize Groep	1 794 755
<b>Subtotaal a,b,c: Statutaire audit van de Groep en dochterondernemingen</b>	<b>2 537 989</b>
d. Audit van form 20-F (jaarverslag neergelegd bij de U.S. Securities and Exchange Commission)	42 600
e. Andere wettelijk vereiste diensten	9 225
<b>Subtotaal d, e</b>	<b>51 825</b>
f. Adviezen en overige niet-recurrente auditediensten	91 981
g. Fiscale dienstverlening	196 950
h. Andere diensten	29 775
<b>Subtotaal f, g, h</b>	<b>318 706</b>
<b>Totaal</b>	<b>2 908 520</b>

(1) Inclusief vergoedingen voor het beperkt nazicht van trimestriële en halfjaarlijkse financiële informatie.

verbonden vennootschappen met betrekking tot diensten aangaande het boekjaar 2014 aan Delhaize Groep NV en haar dochtervennootschappen.

## Bijkomende Governance-aangelegenheden

### Executief Comité

De leden van het Executief Comité worden aangesteld door de Raad van Bestuur, en de samenstelling van het Comité kan gevonden worden op pagina 50 van dit jaarverslag. De CEO is verantwoordelijk voor het dagelijkse beheer van de vennootschap en wordt daarin bijgestaan door het Executief Comité. De CEO is de voorzitter van het Executief Comité, en diens leden staan de CEO bij in het voorbereiden van aanbevelingen aan de Raad van Bestuur met betrekking tot strategische, financiële en operationele zaken waarvoor de goedkeuring van de Raad van Bestuur vereist is.

Volgens de Belgische wetgeving is de Raad van Bestuur gemachtigd om onder bepaalde voorwaarden de globale bestuursbevoegdheden formeel te delegeren aan een directiecomité. De Raad van Bestuur heeft dit echter niet gedelegeerd aan het Executief Comité. De Raad van Bestuur keurde het interne reglement van het Uitvoerend Management goed dat u vindt als Bijlage E bij het Corporate Governance Charter van de vennootschap.

### Transacties met verbonden partijen

Zoals aanbevolen door het Belgisch Wetboek van Vennootschappen heeft de Raad van Bestuur beleidslijnen aangenomen inzake transacties met verbonden partijen, met daarin voorwaarden die van toepassing zijn op de leden van de Raad van Bestuur en de leden van het senior management. De Raad van Bestuur heeft ook voorschriften inzake belangenconflic-

ten aangenomen die van toepassing zijn op alle medewerkers en op de Raad zelf.

De beleidslijnen inzake Transacties met Verbonden Partijen van de vennootschap vindt u als Bijlage G bij het Corporate Governance Charter van de vennootschap. Het Beleid inzake Belangenconflicten is bijgevoegd in Bijlage B bij het interne reglement van het Executief Comité, dat kan gevonden worden in het Corporate Governance Charter van de vennootschap. Alle leden van de Raad van Bestuur en alle leden van het senior management hebben voor interne controledoel-einden in 2014 een vragenlijst met betrekking tot transacties met verbonden partijen ingevuld. Meer informatie omtrent Transacties met Verbonden Partijen, zoals gedefinieerd onder International Financial Reporting Standards, vindt u in Toelichting 32 bij de jaarrekening.

### Beleidslijnen inzake handel met voorkennis en koersmanipulatie

De vennootschap heeft beleidsregels inzake effectenhandel en het verbod op koersmanipulatie (Trading Policy) die de Belgische en Amerikaanse regels inzake marktmissbruik weerspiegelen (die betrekking hebben op handel met voorkennis en koersmanipulatie). De Trading Policy van de vennootschap omvat onder andere strenge handelsbeperkingen die van toepassing zijn op personen die op regelmatige basis toegang hebben tot voorkennis. Bijkomende details betreffende de Trading Policy van de vennootschap vindt u in haar Corporate Governance Charter. De vennootschap houdt een lijst bij van de personen die regelmatig toegang hebben tot belangrijke niet-publieke informatie en licht deze personen en anderen die soms over dergelijke informatie kunnen beschikken regelmatig in over de regels van de Trading Policy. De Vennootschap heeft ook wekerende periodes ingevoerd tijdens elk kalenderjaar dat

de vrijgave van de financiële informatie van de Vennootschap voorafgaat of onmiddellijk volgt. Tijdens deze periodes kunnen de bestuurders en leden van het Management geen effecten van de Vennootschap verhandelen.

### Openbaarmaking van informatie

Zoals aanbevolen in de Belgische Corporate Governance Code, heeft de vennootschap als referentiekader een beleid voor de openbaarmaking van informatie uitgewerkt met richtlijnen die de vennootschap toepast wanneer zij informatie vrijgeeft. Dit beleid is beschikbaar op [www.delhaizegroep.com](http://www.delhaizegroep.com).

### Naleving van de Belgische Governance Code

In 2014 volgde de vennootschap volledig de bepalingen van de Belgische Corporate Governance Code.

### Verbintenissen in geval van controlewijziging over de vennootschap vanaf 31 december 2014

Kaderleden van niet-Amerikaanse operationele vennootschappen hebben aandelenopties gekregen, die door de Raad van Bestuur werden uitgegeven in het kader van het 2007 aandelenoptieplan van Delhaize Groep voor medewerkers van niet-Amerikaanse vennootschappen, dat aan de begunstigden het recht toekent om gewone aandelen van de vennootschap te verwerven. Kaderleden van Amerikaanse operationele vennootschappen hebben aandelenopties ontvangen, die volgens de Belgische wetgeving als warrants gelden, die door de Raad van Bestuur werden uitgegeven in het kader van het Delhaize Groep 2002 Stock Incentive Plan, zoals gewijzigd, en onder het Delhaize Groep U.S. 2012 Stock Incentive Plan, dat aan de begunstigden het recht verleent om nieuwe American Depositary Receipts van de vennootschap te verwerven. De Algemene Vergaderingen van Aandeelhouders van respectievelijk 23 mei 2002, 24 mei 2007 en 24 mei 2012 keurden een bepaling goed over deze plannen die voorziet dat in geval van controlewijziging over de vennootschap, de begunstigden het recht hebben hun opties en warrants van de vennootschap uit te oefenen ongeacht hun verwervingsperiode. Het aantal uitstaande opties en warrants onder deze plannen op 31 december 2014 kan teruggevonden worden onder Toelichting 21.3 bij de jaarrekening.

Kaderleden van Amerikaanse operationele vennootschappen hebben restricted stock units en performance stock units ontvangen in het kader van de Delhaize America, LLC 2002 and 2012 Restricted Stock Unit Plannen, zoals geamendeerd, die aan de begunstigden het recht toekennen om desgevallend bestaande aandelen van de vennootschap te ontvangen bij verwerving en vervulling van prestatiegerelateerde voorwaarden. De Aandeelhouders-

vergaderingen van respectievelijk 23 mei 2002 en 24 mei 2012 hebben een bepaling van deze plannen goedgekeurd die voorziet dat in geval van een controlewijziging over de vennootschap de begunstigde bestaande aandelen zal ontvangen, ongeacht de verwervingsperiode.

In 2003 keurde de vennootschap een globaal langetermijn-bonusprogramma goed met inbegrip van een Performance Cash Plan. De toekenningen onder dit Performance Cash Plan voorzien in cash betalingen aan de begunstigden aan het einde van een periode van drie jaar die afhangen van de prestaties van de vennootschap inzake door de Raad goedgekeurde financiële doelstellingen in relatie tot het opbouwen van aandeelhouderswaarde op lange termijn. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 26 mei 2005 keurde een bepaling van het Performance Cash Plan goed die begunstigden toelaat om een volledige cash uitbetaling van een uitstaande toekenning te ontvangen in geval van een controlewijziging over de vennootschap.

Op de Gewone Algemene Vergaderingen van Aandeelhouders die werden gehouden op respectievelijk 24 mei 2007, 22 mei 2008, 28 mei 2009, 27 mei 2010, 26 mei 2011, 24 mei 2012, 23 mei 2013 en 22 mei 2014 keurden de aandeelhouders het opnemen van een bepaling goed die aan de houders van obligaties, converteerbare obligaties en thesauriebewijzen op middellange termijn die de vennootschap kan uitgeven binnen een periode van 12 maanden na de respectievelijke gewone algemene vergadering, in een of meerdere schijven of aanbiedingen, in U.S. dollar of in euro, die een looptijd of looptijden van 30 jaar niet mogen overschrijden, voor een maximum totaalbedrag van €1,5 miljard, het recht toekent om de terugbetaling te verkrijgen of om de terugkoop te eisen van dergelijke obligaties of thesauriebewijzen voor een bedrag lager dan 101% van het kapitaalbedrag, vermeerderd met verschuldigde en onbetaalde interesten van dergelijke obligaties of thesauriebewijzen, in geval van controlewijziging over de vennootschap, zoals zou worden voorzien in de bepalingen en voorwaarden van deze obligaties en/of thesauriebewijzen.

Op 27 juni 2007 gaf de vennootschap voor \$450 miljoen 6,50% notes met looptijd tot 2017 in een private plaatsing aan gekwalificeerde investeerders. In een bod tot omruiling geregistreerd onder de U.S. Securities Act werden de notes vervolgens omgeuild voor notes die in de U.S. vrij kunnen worden getransfereerd. De notes bevatten een bepaling die haar houders het recht geeft op vervroegde terugbetaling voor een bedrag dat de 101% van het kapitaalbedrag niet overschrijdt in geval van een wijziging in de controle over de vennootschap en een downgrading door Moody's en Standards & Poor's.

Op 6 oktober 2010 kondigde de Vennootschap de uitgifte aan van een obligatielening van \$827 miljoen met een looptijd tot 2040 en een coupon

van 5,70% (de "Nieuwe Obligaties") ingevolge het private aanbod tot omruiling van bestaande leningen met looptijd tot 2031 en 2027 en met een coupon van respectievelijk 9,00% en 8,05%, uitgegeven door de dochteronderneming Delhaize America LLC. Deze nieuwe notes bevatten een bepaling inzake controlewijziging die de houders het recht geeft op vervroegde terugbetaling voor een bedrag dat de 101% van het kapitaalbedrag niet overschrijdt in geval van controlewijziging over de vennootschap en een downgrading door Moody's en Standards & Poor's.

Op 5 oktober 2011 kondigde de Vennootschap de succesvolle afronding aan van het publieke aanbod van €400 miljoen 4,25% retailobligaties op 7 jaar in België en het Groothertogdom Luxemburg genoteerd op NYSE Euronext Brussel ingevolge een prospectus ingediend door de vennootschap bij de Autoriteit voor Financiële Diensten en Markten (FSMA). Deze obligaties bevatten een bepaling inzake controlewijziging die de houders het recht geeft op vervroegde terugbetaling voor een bedrag dat de 101% van het kapitaalbedrag niet overschrijdt in geval van controlewijziging over de vennootschap en een downgrading door Moody's en Standards & Poor's.

Op 10 april 2012 gaf de Vennootschap voor \$300 miljoen 4,125% senior notes uit met looptijd tot 2019 aan gekwalificeerde investeerders na een registratieverklaring vanwege de vennootschap bij de Amerikaanse Securities and Exchange Commission. Deze notes bevatten een bepaling inzake controlewijziging die de houders het recht geeft op vervroegde terugbetaling voor een bedrag dat de 101% van het kapitaalbedrag niet overschrijdt in geval van controlewijziging over de vennootschap en een downgrading door Moody's en Standards & Poor's.

Op 27 november 2012 gaf de Vennootschap voor €400 miljoen 3,125% senior notes uit met een looptijd tot 2020 en genoteerd op de NYSE Euronext Brussel aan gekwalificeerde investeerders ingevolge een prospectus ingediend door de vennootschap bij de FSMA. Deze notes bevatten een bepaling inzake controlewijziging die de houders het recht geeft op vervroegde terugbetaling voor een bedrag dat de 101% van het kapitaalbedrag niet overschrijdt in geval van controlewijziging over de vennootschap en een downgrading door Moody's en Standards & Poor's.

De Gewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 22 mei 2014 keurde een wijziging goed van de clauseule van controlewijziging, opgenomen in de kredietfaciliteit van €400 miljoen voor een periode van 5 jaar (met mogelijk twee bijkomende verlengingen van één jaar) van 14 april 2014 tussen inter alia de Vennootschap, Delhaize America LLC, Delhaize Griffin NV, Delhaize The Lion Coordination Center NV, als kredietnemers en als borgstellers, de dochtervennootschappen die borgstellers zijn, de kredietgevers, en Bank of America Merrill Lynch International Limited, BNP



Paribas Fortis SA/NV en J.P. Morgan Limited, als Bookrunner Mandated Lead Arrangers. De clause "controlewijziging" voorziet dat als een persoon (of personen die samen handelen) controle over de Vennootschap krijgt, dwz eigenaar wordt van meer dan 50% van het aandelenkapitaal van de vennootschap of in staat is om een beslissende invloed uit te oefenen op de aanstelling van een meerderheid van de bestuurders of managers van de vennootschap of op de richting van het beheer en het beleid van de vennootschap, dit kan leiden tot een verplichte vervroegde betaling en annulering onder de krediefaciliteit.

## Risicobeheer en Interne Controles

### Overzicht

De Raad van Bestuur heeft de eindverantwoordelijkheid voor de opvolging van de prestaties van de onderneming en haar interne controle. De Raad wordt hierbij bijgestaan door comités, hierin beschreven, die verschillende aspecten van de prestaties van de Vennootschap nagaan en aanbevelingen formuleren aan de Raad van Bestuur voor beslissingen en goedkeuring.

De Raad van Bestuur vertrouwt op het management voor het opstellen en behouden van goede interne controles. Interne controle is, ruim gedefinieerd, een proces dat geïmplementeerd werd door de Raad van Bestuur en het management, gericht op het verkrijgen van redelijke zekerheid inzake het bereiken van doelstellingen aangaande

- de effectiviteit en efficiëntie van de activiteiten;
- de betrouwbaarheid van de financiële rapportering; en
- de naleving van de toepasselijke wet- en regelgeving.

Tot slot analyseert het Audit- en Financiëncomité grote financiële en bedrijfsrisico's en bespreekt het proces volgens hetwelk het management van de vennootschap de blootstelling van de vennootschap aan zulke risico's en de stappen die worden ondernomen om deze blootstelling op te volgen en onder controle te houden, evalueert en beheert.

Het Management van de Vennootschap heeft zijn systemen voor interne controle en risicobeheer opgezet rond en bestuurt ze op basis van de richtlijnen van het Committee of Sponsoring Organizations van de Treadway Commission ("COSO"). Het interne controlesysteem is gebaseerd op COSO's Internal Control – Integrated Framework, en het systeem voor risicobeheer is gebaseerd op COSO's Enterprise Risk Management Framework.

### Financiële rapportering

De interne controles van de Vennootschap op de financiële rapportering vormen een onderdeel van de interne controles en omvatten die beleidslijnen en procedures die:

- betrekking hebben op het houden van documenten die, redelijk gedetailleerd, nauwkeurig en correct de transacties en vervreemdingen van activa van de onderneming weergeven;
- redelijke zekerheid verschaffen dat transacties correct worden geregistreerd zodat de jaarrekening overeenkomstig IFRS, zoals aanvaard door de Europese Unie, wordt voorbereid, en dat inkomsten en uitgaven van de onderneming alleen plaatsvinden krachtens toelatingen van het management en bestuurders van de onderneming; en
- redelijke zekerheid verschaffen inzake de preventie of tijdige ontdekking van ongeoorloofde verwerving, gebruik of vervreemding van activa van de onderneming die een wezenlijke invloed zouden kunnen hebben op de jaarrekening.

Aangezien Delhaize Groep effecten heeft die geregistreerd zijn bij de U.S. Securities and Exchange Commission (SEC), moet de vennootschap de volgende documenten voorbereiden: (i) een beheersverslag over de doeltreffendheid van de interne controle op de financiële verslaggeving van de vennootschap, (ii) de beoordeling van de Commissaris over de interne controle op de financiële verslaggeving, zoals uiteengezet in sectie 404 van de Amerikaanse Sarbanes-Oxley Act van 2002 en de regels die deze wet uitvoeren. De beoordeling van de Commissaris voor het jaar eindigend op 31 december 2014 zal opgenomen worden in het jaarverslag onder Form 20-F voor 2014, dat moet worden neergelegd bij de U.S. SEC voor 30 april 2015. Het jaarverslag van 2013 van de Groep in de vorm van Form 20-F bevatte de conclusie van het management dat de interne controle van de Groep met betrekking tot de financiële rapportering effectief was op 31 december 2013.

De Commissaris besloot dat de Groep, in alle materiële opzichten, een doeltreffende controle in stand hield op zijn financiële rapportering op 31 december 2014.

### Controleomgeving

De onderneming is aanwezig in zeven landen op drie continenten. Het beheer van de Vennootschap is georganiseerd rond sterke managementteams voor alle uithangborden en regio's, en de CEO's of COO's van elk operationeel uithangbord rapporteren aan de CEO van Delhaize Groep of aan een lid van het Executief Comité.

Delhaize Groep verschaft ondersteunende en coördinerende functies aan al zijn lokale operationele ondernemingen en houdt doorheen de hele groep toezicht op geselecteerde activiteiten. Onze operationele ondernemingen hebben leidende posities verworven in de voedingsdistributiesector door een duidelijke commerciële strategie, daarbij genietend van ondersteunende functies op een globaal en/of lokaal niveau, afhankelijk van dewelke op het gebied van efficiëntie de meest zinvolle zijn.

Delhaize Groep heeft ook een beleid en procedures geïmplementeerd die het bestuur van de vennootschap bepalen om te garanderen dat groepsstrategieën en algemene bedrijfsdoelen worden nagestreefd onder een gecontroleerd en wel omschreven beslissingsorgaan.

De Gids voor Ethische Bedrijfsvoering van de vennootschap verduidelijkt ons standpunt inzake verschillende ethische en compliance-thema's die ons bedrijf kunnen beïnvloeden en geeft een samenvatting van een aantal beleidslijnen van de vennootschap die ons gedrag bepalen. De Vennootschap heeft ook richtlijnen aangenomen betreffende specifieke compliance-gebieden, alsook een rapporteringsmechanisme, IShare, voor medewerkers en anderen om compliance-problemen te rapporteren.

We verwachten ook van onze gefranchiseerde en zelfstandige winkelluitbaters, leveranciers en externe consultants zoals bedrijfs-, financiële, technische of juridische adviseurs dat ze deze standaarden en normen toepassen.

Er is een exemplaar van de Gids voor Ethische Bedrijfsvoering beschikbaar op de website van de vennootschap: [www.delhaizegroep.com](http://www.delhaizegroep.com).

### Risicobeheerprogramma

Het Executief Management is verantwoordelijk voor het invoeren van een risicobeheersingsprogramma dat op alle niveaus van de organisatie geïmplementeerd wordt voor het identificeren, evalueren en verminderen van risico's die, als ze zich voordoen, de organisatie kunnen hinderen in het behalen van haar doelen en het creëren van waarde voor haar stakeholders. Bedrijfsleiders zijn verantwoordelijk voor het identificeren, evalueren en beheren van risico's binnen de hen toegewezen supervisie- en verantwoordelijkheidsdomeinen. Ze zijn eveneens verantwoordelijk voor het integreren van geïdentificeerde risico's in hun financiële plannen.

Het Audit- en Financiëncomité onderzoekt het proces van het management voor het identificeren, evalueren en beperken van dergelijke risico's. De Raad van Bestuur overweegt risico's die door het management zijn geïdentificeerd bij het evalueren van de strategie van de Vennootschap, het driejaren bedrijfsplan, het jaarbudget, en verwante financiering en toekenning van kapitaal, evenals bij het evalueren van het talent en de mogelijkheden van de Vennootschap.

### Informatie en communicatie

De Chief Executive Officer en zijn Executief Comité hebben duidelijk de toon gezet dat ze verwachten dat de medewerkers voldoen aan hoge ethische maatstaven zoals beschreven in de Gids voor Ethische Bedrijfsvoering, en dat ze met zorg de hen toegewezen verantwoordelijkheden opnemen. Dit omvat de plicht om ervoor te zorgen dat informatie correct wordt verzameld en gecommuniceerd, conform de geldende regels, wetten en richtlijnen op vlak van gegevensbescherming, wat betreft alle aspecten van

de activiteiten van de Vennootschap, waaronder de medewerkers, klanten, leveranciers en alle verwante financiële verslagen.

De Vennootschap heeft een systeem van uniforme rapportering van zowel de top naar de laagste niveaus van financiële informatie opgesteld dat de Vennootschap toelaat mogelijke anomalieën in haar interne controlestructuur te detecteren. Ieder jaar wordt er met de Raad van Bestuur een gedetailleerde financiële kalender voor deze rapportering opgesteld zodanig dat de informatie accuraat voorbereid en tijdig gerapporteerd kan worden in overeenstemming met de wettelijke en andere vereisten.

### Controleactiviteiten

Controleactiviteiten omvatten o.a. het beleid en de procedures die risico's helpen in kaart te brengen en te beheren. Controleactiviteiten komen overal in de organisatie voor, op alle niveaus en in alle functies. Ze omvatten een groot aantal uiteenlopende activiteiten zoals goedkeuringen, machtigingen, verificaties, overeenstemming, nazicht van bedrijfsprestaties, veiligheid van activa en scheiding van verantwoordelijkheden.

De vennootschap heeft controle-activiteiten ontworpen voor haar relevante bedrijfsprocessen in iedere operationele onderneming en in haar Group Support Office-kantoren. Belangrijke beleidslijnen en procedures worden gepubliceerd op de websites, intranet-sites en andere communicatieportalen van de onderneming. Bovendien worden ze regelmatig verspreid in de onderneming.

### Opvolging

Opvolging, zoals gedefinieerd in het kader van COSO, wordt geïmplementeerd om te helpen garanderen dat "interne controle efficiënt blijft verlopen". De onderneming heeft haar opvolgingsprocedures zodanig ontworpen dat:

- Gebreken van de interne controle tijdig worden geïdentificeerd en gecorrigeerd;
- Informatie die wordt gebruikt voor het nemen van beslissingen, betrouwbaar en accuraat is;
- Financiële staten accuraat en tijdig worden voorbereid; en
- Periodieke certificeringen of verklaringen over de efficiëntie van de interne controle kunnen worden gedaan.

De opvolgingsprocedures van de onderneming bestaan uit een combinatie van toezicht op het management en onafhankelijke objectieve beoordelingen van deze activiteiten door Interne Audit of andere derde partijen.

De interne controle wordt voortdurend uitgevoerd door het management. De prestaties van de operationele ondernemingen worden gemeten en vergeleken met budgetten, langetermijnplannen en key performance indicators die anomalieën kunnen aanduiden die op een controleprobleem wijzen. Daarnaast heeft de onderneming een groepswijd prestatiebeheersysteem geïmplementeerd om de prestaties in de hele onderneming op een coherente manier op te volgen en te meten.

De Vennootschap heeft een professioneel Interne Audit departement dat rechtstreeks rapporteert aan de Chief Internal Audit Officer. De Chief Internal Audit Officer rapporteert functioneel aan het Audit- en Financiëncomité en administratief aan de Chief Financial Officer van de vennootschap. Het Audit- en Financiëncomité beoordeelt de risico-evaluatie en het auditplan van Interne Audit, en ontvangt regelmatig auditrapporten ter nazicht en discussie.

Het Interne Audit departement identificeert problemen met interne controle, meldt deze tijdig aan het management en volgt deze regelmatig op om te garanderen dat er corrigerende acties ondernomen zijn.

### Aandeelhoudersinformatie

Elke houder van gewone aandelen van Delhaize Groep mag deelnemen aan een Algemene Vergadering van Aandeelhouders en stemmen over alle agendapunten, onder voorbehoud dat de aandeelhouder voldoet aan de voorwaarden vermeld in de oproeping voor de vergadering.

De rechten van een aandeelhouder om de algemene vergadering van aandeelhouders bij te wonen en te stemmen, zijn onderworpen aan de registratie van deze aandelen op naam van deze aandeelhouder om 23.59u (Midden-Europese Tijd) op de record date, dit is de veertiende dag voor de vergadering, ofwel door registratie van geregistreerde aandelen in het register van geregistreerde aandelen van de vennootschap, of door registratie van gedematerialiseerde aandelen in de boeken van een gemachtigde houder van een effectenrekening of clearinginstelling. Aandeelhouders dienen de vennootschap (of de persoon hiervoor aangeduid door de vennootschap) op de hoogte te brengen van hun intentie om de algemene vergadering van aandeelhouders bij te wonen en dit niet later dan zes dagen voor de dag van de vergadering.

Evenzo moet een houder van Delhaize Groep American Depositary Shares (ADS's) die stemstructies geeft aan de depositaris, ervoor zorgen dat deze ADS's geregistreerd zijn om 23.59u (Midden-Europese Tijd) op de record date die werd bepaald door de Vennootschap, dit is de veertiende dag voor de vergadering.

Ieder aandeel of vier ADS's geven recht op één stem. De Statuten van de Vennootschap bevatten geen beperking op de uitoefening van stem-

rechten door aandeelhouders, op voorwaarde dat de aandeelhouders in kwestie worden toegelaten tot de Algemene Vergadering van Aandeelhouders en dat hun rechten niet worden opgeheven. De relevante bepalingen die de toelating van aandeelhouders tot de Algemene Vergadering van Aandeelhouders regelen, worden opgesomd in Artikel 545 van het Wetboek van Vennootschappen en Artikel 31 van de Statuten van de Vennootschap. Onder Artikel 6 van de Statuten van de Vennootschap heeft de vennootschap het recht om de uitoefening van de rechten verworven in een aandeel op te heffen indien het aandeel meerdere eigenaars heeft en dit tot één persoon door alle mede-eigenaars schriftelijk is aangesteld om deze rechten uit te oefenen. Artikel 10 van de Statuten van de Vennootschap voorziet dat de stemrechten in verband met onbetaalde aandelen automatisch worden opgeheven zolang gevraagde volstorting, op de juiste wijze gedaan en opeisbaar, niet zijn gebeurd. Ten slotte worden stemrechten gekoppeld aan eigen aandelen aangehouden door de Vennootschap zelf opgeheven (zie p. 88 van dit Jaarverslag voor eigen aandelen).

De Statuten van de Vennootschap bevatten geen beperking op de overdracht van aandelen of ADS's, afgezien van het verbod in Artikel 10 van de Statuten van de Vennootschap dat bepaalt dat aandelen die niet volstort zijn, niet mogen worden overgedragen tenzij de Raad van Bestuur de overdracht vooraf heeft goedgekeurd.

De Belgische wetgeving vereist geen quorum voor een Gewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Beslissingen worden genomen op basis van een gewone meerderheid van de stemmen uitgebracht tijdens de vergadering, ongeacht het aantal gewone aandelen van Delhaize Groep dat aanwezig is of vertegenwoordigd wordt op de vergadering.

Resoluties om eender welke bepaling in de Statuten van de Vennootschap, waaronder eender welke beslissing om het kapitaal te verhogen of een amendement die een nieuwe aandelenklasse zou creëren, te amenderen, vereisen een quorum van 50% van het uitstaande kapitaal tijdens een Buitengewone Algemene Vergadering. Indien dit quorum niet bereikt wordt, mag de Raad een tweede Buitengewone Algemene Vergadering bijeenroepen waarbij geen quorum vereist is. Beslissingen op een Buitengewone Algemene Vergadering worden genomen bij positieve stem van minstens 75% van de aanwezige of vertegenwoordigde aandelen die deelnemen aan de stemming op de vergadering, of 80% van deze aandelen als het maatschappelijk doel van Delhaize Groep zou wijzigen of de Raad zou machtigen om gewone aandelen van Delhaize Groep te verwerven.

De Raad van Bestuur is gemachtigd door de Vennootschap om het aandelenkapitaal in een of meerdere keren te verhogen tot het bedrag van €5,1 miljoen op de data en conform de voorwaarden vastgelegd door de Raad van

Bestuur voor een periode van vijf jaar beginnend op 21 juni 2012.

De Raad van Bestuur is door de aandeelhouders van de Vennootschap gemachtigd om tot 10% van de uitstaande aandelen van de Vennootschap te verwerven tegen een minimale eenheidsprijs van €1 en een maximale eenheidsprijs die niet meer dan 20% boven de hoogste beursafsluitprijs ligt van de aandelen van de Vennootschap op Euronext Brussel gedurende de twintig handelsdagen die voorafgingen aan deze verwerving. Deze toelating werd gegeven voor een periode van vijf jaar vanaf de dag van de Buitengewone Algemene vergadering van 26 mei 2011 en geldt ook voor de verwerving van aandelen van de Vennootschap door haar rechtstreekse dochterondernemingen.

### Gewone Algemene Vergadering van 22 mei 2014

De Gewone Algemene Vergadering (GAV) wordt jaarlijks gehouden op de vierde donderdag van de maand mei, zoals voorgeschreven door de Statuten van de Vennootschap. De Gewone Algemene Vergadering van 2014 ("2014 GAV") vond plaats op 22 mei 2014.

Op de 2014 GAV gaf het management van de vennootschap uitleg over het beheersverslag, het verslag van de Commissaris en de geconsolideerde jaarrekening. De aandeelhouders keurden vervolgens de niet-geconsolideerde jaarrekening voor het boekjaar 2013 goed en verleenden de bestuurders van de vennootschap en de Commissaris kwijting voor de uitoefening van hun mandaat gedurende 2013. De aandeelhouders hernieuwden het bestuursmandaat van de heren Mats Jansson, William G. McEwan en Jack Stahl voor een termijn van vier jaar en verkozen dhr. Johnny Thijs tot bestuurder voor een termijn van drie jaar, en erkenden hen als onafhankelijke bestuurders volgens het Wetboek van Vennootschappen. Daarnaast keurden de aandeelhouders (i) de hernieuwing van het mandaat van Deloitte als commissaris van de vennootschap voor een termijn van drie jaar goed, alsook (ii) het vergoedingsverslag van de vennootschap, (iii) de stijging van het bedrag dat wordt betaald aan de Voorzitter van de Raad van Bestuur en aan de Voorzitter en de leden van het Audit- en Financiencomité, (iv) het Delhaize Groep 2014 EU Performance Stock Unit Plan, en (v) een clause die een vervroegde terugkoop mogelijk maakt in geval van controlewijziging van de vennootschap om te verstrekken aan houders van obligaties en/of waardepapieren in bepaalde transacties die de vennootschap zou kunnen aangaan voor de volgende Gewone Algemene Vergadering.

Het verslag van de GAV 2014, inclusief de resultaten van de stemmingen, is beschikbaar in het Nederlands en het Frans op de website van de Vennootschap [www.delhaizegroep.com](http://www.delhaizegroep.com) onder het tabblad "Corporate Governance", samen met alle andere relevante documenten in ver-

band met deze vergadering. Er is eveneens een samenvatting van de resultaten in het Engels beschikbaar op de website.

### Aandeelhoudersstructuur en kennisgeving van deelnemingen

Overeenkomstig de geldende wetgeving en de statuten van de vennootschap moet iedere natuurlijke of rechtspersoon (hierna "persoon" genoemd) die aandelen of andere effecten van de vennootschap bezit of verwerft (rechtstreeks of onrechtstreeks, d.m.v. eigendom van American Depositary Shares (ADS's) of op een andere manier) die hem stemrecht verlenen (die al dan niet het aandelenkapitaal vertegenwoordigen) de vennootschap en de Belgische Autoriteit voor Financiële Diensten en Markten (FSMA) in kennis stellen van het aantal effecten dat hij bezit, alleen of gezamenlijk, indien de stemrechten verbonden aan deze effecten drie percent (3%) of meer van het totaal aantal bestaande stemrechten van de vennootschap bereiken. Deze persoon moet dezelfde kennisgeving doen in geval van bijkomende overdracht of verwerving van effecten met stemrechten indien de stemrechten de drempel van vijf percent (5%) bereiken, tien percent (10%) en zo verder per schijf van vijf percent (5%), of indien zijn of haar stemrechten onder een van deze drempels zakken.

Dezelfde kennisgevingsvereiste is van toepassing indien een persoon de rechtstreekse of onrechtstreekse controle overdraagt over een bedrijf of andere rechtspersoon, die zelf ten minste drie percent (3%) van het stemrecht van de vennootschap bezit. Bovendien is kennisgeving vereist als ten gevolge van gebeurtenissen die de verdeling van de stemrechten hebben gewijzigd, het percentage van de stemrechten een van bovenvermelde drempels bereikt, overschrijdt, of onderschrijdt, ook al vond er geen verwerving of overdracht van effecten plaats (bv. ten gevolge van kapitaalverhoging of -verlaging). Ten slotte is kennisgeving ook vereist wanneer personen een akkoord van onderling overleg sluiten, wijzigen of beëindigen en als gevolg daarvan het percentage van de stemrechten een van bovenvermelde drempels bereikt, overschrijdt of onderschrijdt.

De kennisgeving moet worden overgemaakt aan de FSMA en de vennootschap ten laatste op de vierde handelsdag volgend op de dag waarop de gebeurtenis, die aanleiding gaf tot de kennisgeving, zich stelde. Behoudens andersluidende wettelijke bepaling zal een aandeelhouder enkel mogen stemmen op aandeelhoudersvergaderingen van de vennootschap in verhouding tot het aantal effecten waarvan hij of zij op een geldige manier heeft kennisgegeven ten laatste twintig dagen voor de betreffende vergadering.

Delhaize Groep is niet op de hoogte van het bestaan van aandeelhoudersovereenkomsten over de stemrechten verbonden aan de effecten van de vennootschap. De stemrechten worden

geregeld volgens het principe "één gewoon aandeel, één stem" en grote aandeelhouders hebben geen andere stemrechten dan andere aandeelhouders. Geen van de grote aandeelhouders heeft bijzondere controlerechten.

Met uitzondering van de aandeelhouders vermeld in volgende tabel, had op 31 december 2014 geen enkele aandeelhouder of groep van aandeelhouders aangegeven meer dan 3% van de uitstaande stemrechten van Delhaize Groep te bezitten.

Citibank, N.A. <sup>(1)</sup>	10,62%	18 februari 2009
BlackRock Group	4,86%	28 januari 2014
Silchester International Investors LLP	9,97%	17 december 2014

(1) Citibank N.A. heeft The Bank of New York Mellon opgevolgd als Depositaris voor het American Depositary Receipts-programma van Delhaize Groep vanaf 18 februari 2009. Citibank N.A. oefent de stemrechten uit die bij zulke aandelen horen volgens het Deposit Agreement dat o.a. bepaalt dat Citibank N.A. met zulke aandelen enkel mag stemmen in overeenstemming met de steminstructies die het krijgt van de houders van American Depositary Shares.

Op 31 december 2014 bezaten de bestuurders en het Executief Comité van de vennootschap gezamenlijk 627 407 gewone aandelen en 276 128 ADS's (die ¼ van een gewoon aandeel vertegenwoordigen) van Delhaize Groep NV, wat overeenkomt met ongeveer 0,68% van het totaal aantal uitstaande aandelen van de vennootschap op dat ogenblik. Op 31 december 2014 bezat het Executief Comité van de vennootschap gezamenlijk 428 098 aandelenopties en performance stock units op een gelijkwaardig aantal gewone aandelen en 764 897 opties en US performance of restricted stock units op een gelijkwaardig aantal ADS's (die ¼ van een gewoon aandeel vertegenwoordigen) van de vennootschap.

# VERGOEDINGS- VERSLAG

## Filosofie voor de vergoeding van het Uitvoerend Management

Het Vergoedingsverslag van Delhaize Groep is bedoeld om consistente en transparante informatie over de vergoedingen van het Uitvoerend Management ter beschikking te stellen van de aandeelhouders en alle andere belanghebbenden. Het programma voor de vergoeding van het Uitvoerend Management van Delhaize Groep is ontworpen om leiders aan te trekken, te houden en te motiveren om ondernemingsprestaties te leveren die langetermijnwaarde opbouwen voor de aandeelhouders. Om deze doelstellingen te behalen, is ons programma opgebouwd rond het leidende principe "betalen voor prestaties", dat hieronder meer in detail wordt besproken.

Betalen voor prestaties: Delhaize Groep belooft het behalen van (i) financiële maatstaven goedgekeurd door de Raad van Bestuur en (ii) individuele doelstellingen die zijn opgezet om onze financiële resultaten te verbeteren en om duurzame winstgevendheid op lange termijn te verzekeren, in lijn met onze bedrijfswaarden.

Delhaize Groep gelooft dat de vergoeding van het management specifiek verbonden moet zijn aan de individuele prestaties en die van de onderneming.

Dit vergoedingsverslag bevat informatie over de volgende onderwerpen:

- Veranderingen in het Executief Comité van Delhaize Groep;
- Het Vergoedingsbeleid van Delhaize Groep;
- Rollen en analyse van de vergoeding van het Uitvoerend Management;
- Vergoeding Uitvoerend Management;
- Richtlijnen voor aandelenbezit door het Executief Comité;
- Voornaamste contractuele bepalingen inzake arbeids- en opzeggingsovereenkomsten voor het Uitvoerend Management;
- Overzicht vergoeding bestuurders.

De term "Uitvoerend Management" omvat de personen die deel uitmaken van het Executief Comité van Delhaize Groep.

## Veranderingen in het Executief Comité van Delhaize Groep

In 2014 kondigde Delhaize Groep de volgende veranderingen in het Executief Comité aan:

- 1) Het vertrek van de heer Nicolas Hollanders, Executive Vice President HR, IT and Sustainability effectief vanaf 13 maart 2014.
- 2) De aanstelling van de heer Dirk Van den Berghe, CEO Delhaize België en Luxemburg, tot het Executief Comité effectief vanaf 1 april 2014.
- 3) De aanstelling van de heer Marc Croonen, Executive Vice President HR, Internal Communications and Sustainability tot het Executief Comité effectief vanaf 1 mei 2014.
- 4) De aanstelling van de heer Kevin Holt tot het Executief Comité als CEO Delhaize America effectief vanaf 7 juli 2014.
- 5) Het vertrek van de heer Dirk Van den Berghe, CEO Delhaize België en Luxemburg, effectief vanaf 1 augustus 2014.
- 6) Het vertrek van mevrouw Maura Abeln Smith, Executive Vice President, General Counsel and General Secretary voor Delhaize Groep effectief vanaf 1 november 2014.

De vergoedingsregelingen in verband met deze personen worden verder besproken.

## Het Vergoedingsbeleid van Delhaize Groep

De Raad van Bestuur ("Raad") van Delhaize Groep bepaalt de vergoeding van bestuurders en de leden van het Uitvoerend Management, op basis van de aanbevelingen van het Vergoedingscomité van de Raad (het "Comité" of "VC"). De Raad heeft een Vergoedingsbeleid aangenomen waarin de principes worden uiteengezet die het Comité en de Raad leiden in hun beslissingen inzake vergoedingsaanlegenheden. De Raad van Bestuur herzielt het Vergoedingsbeleid van tijd tot tijd om wijzigingen in zijn programma of beleid weer te geven. Zoals in het Vergoedingsbeleid staat, is de vergoeding van het Executief Management opgesteld om:

- Talentvolle bestuurders met veel potentieel aan te trekken, te motiveren en te behouden;
- Het stimuleren om de prestatiedoelstellingen te halen die door de Raad zijn goedgekeurd en die zijn afgestemd op het creëren van waarde voor aandeelhouders op korte, middellange en lange termijn; en
- Zowel sterke individuele bijdragen als teamprestaties te erkennen en te belonen.

Een kopie van het Vergoedingsbeleid kan op de website van de Onderneming worden gevonden, [www.delhaizegroep.com](http://www.delhaizegroep.com), onder het tabblad Corporate Governance, als bijlage bij het Corporate Governance-charter van de Onderneming.

Het Vergoedingsbeleid van de Onderneming is opgesteld om individuele en ondernemingsprestaties te belonen op een manier die de belangen van de managers, bestuurders en aandeelhouders van de vennootschap op één lijn brengt, rekening houdend met marktgebruiken en de onderlinge verschillen tussen de operationele ondernemingen van de Groep.

Zoals in het Vergoedingsbeleid staat, heeft de Raad van Bestuur financiële doelstellingen bepaald voor de prestaties van de Onderneming en individuele doelstellingen in lijn met de strategie van de Onderneming. Zowel de structuur als het bedrag van de vergoeding dat wordt uitbetaald aan het Uitvoerend Management worden op jaarbasis herzien, en bij de vergoedingsbeslissingen van de Raad van Bestuur wordt rekening gehouden met zowel de prestaties van de Onderneming als met het individu.

Ieder lid van het Uitvoerend Management krijgt een vergoeding in de vorm van een jaarlijks basisloon, een jaarlijkse kortetermijn-aanmoedigingspremie en een jaarlijkse langetermijn-aanmoedigingspremie. Naar al deze elementen wordt collectief verwezen als "totale rechtstreekse vergoeding."

Bij de bepaling van de vergoeding van het Uitvoerend Management houdt het Comité rekening met de vergoeding die aan managers in vergelijkbare functies in andere ondernemingen wordt betaald, en beroept het zich op gegevens en analyses die door een externe vergoedingsconsultant aan het Comité worden verschaft. De doelstelling beoogt vergoedingsniveaus te bepalen die, als algemene regel, op of rond het gemiddelde marktniveau liggen. De referentieondernemingen zijn vergelijkbare retailers in Europa en in de Verenigde Staten, alsook andere ondernemingen van gelijkaardige grootte in Europa en in de Verenigde Staten, waar een ruimere vergelijkingsbasis gepast is voor de functie van een manager. Met deze marktgebaseerde informatie wordt rekening gehouden, samen met de ervaring en verantwoordelijkheden, net als interne waardefactoren, om de totale beoogde rechtstreekse vergoeding van ieder lid van het Uitvoerend Management te bepalen.

De variabele, prestatiegebaseerde componenten van het totale vergoedingspakket vormen het grootste aandeel van de totale rechtstreekse vergoeding.

Het Vergoedingsbeleid bevat principes inzake de recuperatie van niet-onvoorwaardelijk toegezegde aandelengebaseerde vergoeding van een bestuurder die fraude of bedrog gepleegd heeft, die resulteert in een herziening van de financiële resultaten van de Onderneming. De wijzigingen in het Vergoedingsbeleid volgden op een grondige analyse van de plannen voor het Uitvoerend Management om te garanderen dat het ontwerp van deze plannen de Ondernemingsstrategie ondersteunt en marktconform is.

## Rollen en analyse van de vergoeding van het Uitvoerend Management

### Rol van de Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur bepaalt op aanbeveling van het VC de vergoeding van de bestuurders en de leden van het Uitvoerend Management.

### Rol van het Vergoedingscomité

De rol van het VC is om, onder andere, adviezen te geven en aanbevelingen te doen aan de Raad van Bestuur inzake vergoedingsaanleggen. In maart 2014 ging de Raad akkoord om het werk van het vroegere Vergoedings- en Benoemingscomité van de Raad vanaf mei 2014 in twee afzonderlijke comités te verdelen, het Bestuurs- en Nominatiecomité en het VC. De rollen en verantwoordelijkheden van het VC worden beschreven in zijn Mandaat en worden uiteengezet als bijlage C bij het Corporate Governance Charter.

### Rol van bepaalde leden van het Executief Comité in de besluitvorming omtrent de vergoeding voor het Uitvoerend Management

De CEO van de onderneming doet aanbevelingen inzake de vergoeding van het Uitvoerend Management. Deze aanbevelingen weerspiegelen de resultaten van de jaarlijkse evaluatie voor ieder kaderlid.

De Executive Vice President Human Resources van de Onderneming ("CHRO") staat de CEO bij in dit proces. De CHRO steunt ook het VC in zijn evaluatie van de prestaties van de CEO en vergoedingsaanbevelingen, en de General Counsel geeft wettelijk advies over de geldende wetten en bestuurszaken.

## Vergoeding Uitvoerend Management

De vergoeding van het Uitvoerend Management omvat de volgende elementen:

- Basisloon;
- Jaarlijkse kortetermijnaanmoedigingspremie ("KTAP");

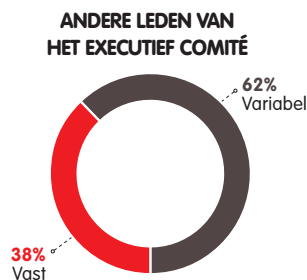
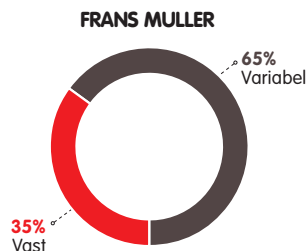
- Langetermijnaanmoedigingspremie ("LTAP"); en
- Andere voordelen, pensioen- en post-tewerkstellingsvergoedingen.

Bij het bepalen van het vergoedingspakket voor het Uitvoerend Management houdt het VC rekening met al deze elementen.

Deze componenten kunnen algemeen als vast of variabel worden beschouwd. Het basisloon en de andere vergoedingen, zoals pensioen en post-tewerkstellingsvergoedingen die contractueel of wettelijk bepaald zijn, worden als vaste vergoeding beschouwd. De kortetermijnaanmoedigingspremie en de verschillende componenten van de langetermijnaanmoedigingspremie worden als variabele vergoeding beschouwd.

Delhaize Groep is van mening dat de huidige verhouding van vast versus variabel loon het Uitvoerend Management de juiste vorm van aanmoediging biedt om zowel de korte- als de langetermijndoelstellingen van de onderneming en haar aandeelhouders te optimaliseren.

De volgende grafieken illustreren de verhouding tussen vaste en variabele vergoeding voor de CEO en de andere leden van het Executief Comité. Deze grafieken zijn een weergave van het basisloon, de vooropgestelde KTAP en de LTAP toegekend in 2014.



### Basisloon

Het basisloon is een sleutelement van het loonpakket. De Onderneming bepaalt kortetermijnaanmoedigingspremie en langetermijnaanmoedigingspremie als percentage van het basisloon.

Basislonen worden opgesteld en aangepast na een jaarlijks herzieningsproces. Dit herzieningsproces houdt rekening met zowel marktgebruiken als met de individuele prestaties.

## Jaarlijkse kortetermijnaanmoedigingspremie

Het kortetermijnaanmoedigingsplan van de onderneming is opgesteld om een prestatiegerichte managementcultuur te versterken die de strategie van de Onderneming wil ondersteunen met duidelijke financiële en individuele prestatiedoelstellingen. Iedere uitbetaling van kortetermijnaanmoedigingspremie wordt volledig bepaald door de Raad van Bestuur, op aanbeveling van het VC.

### Betaling van Kortetermijnaanmoedigingspremie in 2014

De kortetermijnaanmoedigingspremie betaald in 2014 waren gebaseerd op het behalen van zowel Ondernemings- als individuele prestatiedoelstellingen in 2013.

- **Financieringsdrempel** – opdat een kortetermijnaanmoedigingspremie zou worden betaald in 2014, moesten de prestaties van de Onderneming een minimum 'financieringsdrempel' overschrijden. Als de onderneming deze minimumprestatie niet had behaald, zou er geen kortetermijnaanmoedigingspremie zijn uitbetaald onder geen van de prestatiecriteria (inclusief individuele prestaties), ongeacht de geleverde prestaties voor deze criteria. Voor 2013 was deze "financieringsdrempel" vastgelegd op 90% van het "onderliggende bedrijfswinst"-budget van Delhaize Groep.
- **Bedrijfsprestatie maatstaf** – 50% van de betaling was gebaseerd op de bedrijfsprestaties, onderhevig aan een jaarlijkse beslissing van de Raad van Bestuur in functie van de strategische focus zoals aanbevolen door het Executief Management. Voor 2014 werden de prestatiecriteria gemeten als 50% van de vergelijkbare omzetgroei en 50% van de onderliggende bedrijfswinst. Het uitbetaalde bedrag kon gaan van 0% tot 150% van de vooropgestelde kortetermijnaanmoedigingspremie, in functie van de geleverde prestatie ten opzichte van de doelstellingen.
- **Individuele prestatie maatstaf** – 50% van de betaling in 2014 was gebaseerd op individuele prestaties. Deze prestaties hingen rechtstreeks samen met het behalen van 4 tot 5 individuele doelstellingen bepaald via een individueel doelstellingsproces. Het deel van de premie dat gelinkt was aan individuele prestaties kon gefinancierd worden van 0% tot 150%, afhankelijk van de individuele prestatie.

## Langetermijnaanmoedigingspremies

Het langetermijnaanmoedigingsplan is opgesteld om het Uitvoerend Management te behouden en om waardecreatie voor aandeelhouders te belonen. Iedere toekenning van een langetermijnaanmoedigingspremie wordt volledig bepaald door de Raad van Bestuur, op aanbeveling van het VC.

In 2014 onderging het langetermijnaanmoedigingsplan een aantal veranderingen om:

- De compensatiestructuur te vereenvoudigen om meer duidelijkheid te creëren en het verband tussen loon en prestaties te verbeteren, en te verzekeren dat de plannen in lijn met de Ondernemingsstrategie liggen; en
- Een directer verband te leggen tussen de managementaanmoedigingspremies en de waardecreatie voor aandeelhouders.

Wegens de impact van het Belgische Transformatieplan dat werd aangekondigd in juni 2014 heeft de Raad van Bestuur beslist dat de langetermijnaanmoedigingspremies van 2014 voor het Uitvoerend Management enkel uit Performance Stock Units zouden bestaan. Er werden geen opties toegekend.

## Performance stock units

In 2014 kende de Onderneming performance stock units toe onder het 2012 Restricted Stock Unit plan van Delhaize America en onder het nieuwe Delhaize Groep 2014 EU Performance Stock Unit Plan. De performance stock units zijn onderworpen aan cliff vesting na 3 jaar en aan de prestaties van Delhaize Groep.

In 2014 werden er 89 850 performance stock units, uitgedrukt in aandelen van Delhaize Groep, toegekend aan het Executief Comité.

De onvoorwaardelijke verwerving van de premies zal drie jaar na de toekenningsdatum gebeuren, afhankelijk van de prestaties van de onderneming ten opzichte van de financiële doelstellingen vastgelegd door de Raad van Bestuur bij toekenning en gemeten over een prestatieperiode van drie jaar. Voor de premie van 2014 zal de prestatieperiode lopen van 2014 tot 2016.

Zoals goedgekeurd door de aandeelhouders op de gewone algemene vergadering van aandeelhouders in 2014 zal de maatstaf voor het beoordelen van de prestaties en het bepalen van het aantal performance stock units dat zal worden verworven op het einde van de drie jaar, gebaseerd zijn op een formule om de Waardecreatie voor Aandeelhouders te meten. De waardecreatie voor aandeelhouders, gemeten over een periode van drie jaar, is bepaald als zes keer onderliggende EBITDA minus de nettoschuld.

Het aantal te ontvangen ADR's en/of gewone aandelen na de onvoorwaardelijke verwerving varieert van 0% tot 150% van het toegekende aantal performance stock units in functie van de gerealiseerde Waardecreatie voor Aandeelhouders, tegenover de doelstelling.

## Aandelenopties / Warrants

### Europees plan

Overeenkomstig de Europese marktgebruiken zijn opties toegekend onder het niet-V.S. aandelenoptieplan uit 2007, dat bestemd is voor leden van het Uitvoerend Management die deelnemen aan het Europese plan, definitief verworven na een periode van drie en een half jaar volgend op de dag van de toekenning ("cliff vesting"). In 2014 werden er geen opties toegekend onder dit plan.

### US Stock Incentive Plan

Overeenkomstig de marktgebruiken in de V.S. worden de aandelenopties (die werden toegewezen onder het Delhaize Groep 2012 US "Stock Incentive Plan", voor kaderleden die deelnemen aan het Amerikaanse plan van de Groep) verworven in gelijke jaarlijkse schijven van één derde over een periode van drie jaar volgend op de dag van de toekenning. In 2014 werden er geen opties toegekend onder dit plan.

In 2014 werden er 33 418 opties uitgeoefend door de leden van het Executief Comité en vielen er geen aandelenopties.

### Prestatiepremies in cash

Vanaf 2014 werden er geen verdere premies meer gegeven onder het Performance Cash Plan.

Premies toegekend aan het Uitvoerend Management onder het 2011-2013-plan werden betaald in 2014 en premies toegekend aan het Uitvoerend Management onder het 2012-2014-plan zullen worden betaald in 2015.

De waarde van de cash prestatiepremie voor elke prestatieperiode van drie jaar, de "doelstellingsbonus", is gebaseerd op de nominale waarde van het voordeel op het moment van de toekenning, d.w.z. bij het begin van een driejaarlijkse periode. De uitbetaalde premie in 2014 in verband met het plan van 2011-2013 is bijvoorbeeld gebaseerd op de resultaten ten opzichte van doelstellingen bepaald in 2011. Het bedrag van de cash betaling op het einde van de driejarige prestatieperiode is afhankelijk van de prestaties van de Onderneming ten opzichte van de door de Raad goedgekeurde financiële doelstellingen voor rendement op geïnvesteerd kapitaal ("ROIC") en jaarlijkse opbrengstengroei. Het relatieve gewicht voor deze maatstaven bedraagt 50% voor ROIC en 50% voor opbrengstengroei.

De Raad van Bestuur bepaalt deze doelstellingen elk jaar op basis van de groeiverwachtingen voor de eerstvolgende drie jaar durende prestatieperiode. Deze doelstellingen leggen minimumdrempels op als voorwaarde voor cash betaling en voorzien in een maximumbeloning wanneer de doelstellingen worden overtroffen.

Op het einde van elke periode van drie jaar worden de reële ROIC en opbrengstengroei

vergeleken met de prestatiedoelstellingen voor beide maatstaven en wordt de werkelijke uitbetaling berekend. Deelnemers ontvangen tussen 0% en 150% van de doelstellingsbonus, in functie van de geleverde prestatie. Deelnemers kunnen tot 150% van de doelstellingsbonus ontvangen als de werkelijke prestaties 120% van de prestatiedoelstellingen bereiken of overtreffen, zowel voor de ROIC als voor de opbrengstengroei.

### Restricted Stock Units

Vóór 2013 ontvingen Amerikaanse leden van het Uitvoerend Management restricted stock units ("RSU's") als deel van hun variabele verloning. De RSU's werden verworven in schijven van 25% op elk van de tweede, derde, vierde en vijfde verjaardag van de toekenningsdatum. Na 2012 zijn er geen RSU-toekenningen meer geweest.

## Andere premies, pensioen- en post-tewerkstellingsvergoedingen

### Andere premies

Andere voordelen voor leden van het Uitvoerend Management zijn bijvoorbeeld het gebruik van bedrijfsvervoermiddelen, levensverzekeringen voor werknemers en personen ten laste, sociale voordelen, cash vergoedingen verbonden aan de toekenning van aandelenopties (voor leden van het Uitvoerend Management die in België verblijven) en een vergoeding voor financiële planning (voor Amerikaanse leden van het Uitvoerend Management). Delhaize Groep verleent of behoudt geen kredieten, zorgt niet voor kredietverlening, en vernieuwt geen kredietverlening in de vorm van een persoonlijke lening aan of voor een lid van het Uitvoerend Management.

Delhaize Groep acht deze voordelen gepast voor de verantwoordelijkheden van het Uitvoerend Management en gelooft dat ze in lijn liggen met de filosofie en cultuur van de Groep en de huidige marktgebruiken.

### Pensioen- en post-tewerkstellingsvergoedingen

De leden van het Uitvoerend Management genieten van bedrijfspensioenplannen die verschillen per regio.

In 2014 namen Amerikaanse leden van het Uitvoerend Management die in 2012 tewerkgesteld waren door de Onderneming deel aan een toegezegde pensioenregeling (die bevroren is) en een toegezegde bijdragenregeling in hun respectievelijke operationele ondernemingen.

Belgische leden van het Uitvoerend Management nemen deel aan het Belgische plan, een toegezegde bijdragenregeling zonder persoonlijke bijdragen (het nieuwe plan), dat in 2010 een toegezegde bijdragenregeling (het oude plan) verving, dat deels gebaseerd was op het aantal dienstjaren van de bestuurder binnen de Onderneming.

# OVERZICHT VAN DE SAMENSTELLING VAN HET EXECUTIEF COMITÉ IN 2014 EN TOTALE VERGOEDING UITBETAALD

De volgende tabellen vatten de verschillende vergoedingsplannen voor 2013 en 2014 samen voor de CEO's individueel en voor de andere leden van het Executief Comité in totaal.

## Executief Comité

Delhaize Groep heeft het vertrek aangekondigd van Nicolas Hollanders als Executive Vice President – Human Resources, Sustainability, and IT vanaf 13 maart 2014.

Marc Croonen is aangesteld als Chief Human Resources Officer (CHRO) van Delhaize Groep vanaf 1 mei 2014.

Maura Smith, Executive Vice President, General Counsel and General Secretary van Delhaize Groep, heeft de Onderneming verlaten op 1 november 2014.

Dirk Van den Berghe, CEO van Delhaize België en Luxemburg, werd aangesteld als lid van het Executief Comité van Delhaize Groep vanaf 1 april 2014 en besliste daarna om de Onderneming te verlaten op 1 augustus 2014.

Delhaize Groep heeft de aanstelling van Kevin Holt aangekondigd als nieuwe CEO van Delhaize America vanaf 7 juli 2014.

Naam	2013	2014	Huidig lid van het Executief Comité
Frans Muller	Vanaf 8 november	Volledig jaar	Ja
Pierre-Olivier Beckers-Vieujant	Tot 31 december	NVT	Nee
Pierre Bouchut	Volledig jaar	Volledig jaar	Ja
Marc Croonen	NVT	Vanaf 1 mei	Ja
Stéfan Descheemaeker	Tot 31 oktober	NVT	Nee
Nicolas Hollanders	Volledig jaar	Tot 13 maart	Nee
Kevin Holt	NVT	Vanaf 7 juli	Ja
Kostas Macheras	Volledig jaar	Volledig jaar	Ja
Maura Smith	Vanaf 2 mei	Tot 1 november	Nee
Roland Smith	Tot 9 september	NVT	Nee
Dirk Van den Berghe	NVT	Vanaf 1 april Tot 1 augustus	Nee
Michael Waller	Tot 30 juni	NVT	Nee

## Totaaloverzicht van betaalde vergoedingen

De onderstaande tabel is gebaseerd op de werkelijke vergoedingen ontvangen door leden van het Executief Comité gedurende 2013 en 2014<sup>(7)</sup>.

(in miljoenen €)	Pierre-Olivier Beckers-Vieujant <sup>(6)</sup>		Frans Muller		Andere leden van het Executief Comité <sup>(2)</sup>	
	2013	2014	2013	2014	2013	2014
Basisloon <sup>(1)</sup>	0,97	NVT	0,21	0,99	2,87	2,25
Kortetermijnbeloningen <sup>(3)(4)</sup>	0,41	NVT	NVT	0,34	0,97	1,87
LTI - prestatiepremie in cash <sup>(4)(5)</sup>	0,66	NVT	NVT	NVT	0,65	0,10
Andere kortetermijnpremie	0,09	NVT	0,04	0,02	0,21	0,15
Pensioen- en post-terwerkstellingsvergoedingen	0,91	NVT	0,03	0,38	0,49	0,48
<b>Totaal</b>	<b>3,04</b>	<b>NVT</b>	<b>0,28</b>	<b>1,73</b>	<b>5,19</b>	<b>4,85</b>

(1) Bedragen zijn bruto vóór aftrek van belastingen en sociale bijdragen.

(2) Telde 7 leden in 2013, 8 leden in 2014.

(3) Gebaseerd op de prestaties in Jaar-1.

(4) Voor kaderleden in België bevat het bedrag van de kortetermijnaanmoedigingspremie het wettelijke Belgische vakantiegeld op de variabele vergoeding.

(5) Gebaseerd op de prestaties van de afgelopen 3 jaar.

(6) Vertrek van Pierre-Olivier Beckers als CEO van de Groep eind 2013.

(7) Exclusief betaalde retentiepremie zoals beschreven in "retentiepremie" op pagina 62.

## Aandelen opties

	Uitgeoefend in 2014	Toegekend in 2008	Toegekend in 2009
Kostas Macheras	26 347	13 500	12 847
Dirk Van den Berghe	7 071	1 500	5 571
<b>Totaal</b>	<b>33 418</b>	<b>15 000</b>	<b>18 418</b>

## Toegekende aandelenopties/warrants en performance stock units

In de volgende tabel wordt het aantal aandelenopties/warrants en performance stock units weergegeven dat toegekend werd aan de CEO's en de verschillende leden van het Executief Comité in de periode 2013-2014.

Naam	2013			2014	
	Aandelenopties (EU)	Warrants (US)	Performance Shares	PSU's (EU)	PSU's (US)
Frans Muller	15 731	11 237	3 979	16 670	11 156,25
Pierre-Olivier Beckers-Vieujant	18 959	29 291	15 176	NVT	NVT
Nicolas Hollanders	8 689	NVT	1 855	NVT	NVT
Marc Croonen	NVT	NVT	NVT	5 418	1 359,75
Stéfan Descheemaeker	21 711	NVT	NVT	NVT	NVT
Michael Waller	NVT	14 882	4 626	NVT	NVT
Pierre Bouchut <sup>(1)</sup>	119 783	NVT	NVT	15 323	NVT
Kostas Macheras	19 064	NVT	NVT	8 232	NVT
Maura Smith	NVT	21 627	6 723	NVT	12 952,25
Kevin Holt	NVT	NVT	NVT	NVT	18 739
<b>Totaal</b>	<b>203 937</b>	<b>77 037</b>	<b>32 359</b>	<b>45 643</b>	<b>44 207,25</b>

(1) Op 24 december 2013 werden 93 063 opties onder het non-U.S. 2007 aandelenoptieplan als retentiepremie toegekend aan dhr Pierre Bouchut.

Deze opties zullen verworven zijn vanaf 4 januari 2017.

Alle huidige leden van het Uitvoerend Management nemen deel aan het nieuwe plan.

Eén lid van het Uitvoerend Management neemt deel aan een Griekse toegezegde bijdragenregeling.

### Retentiepremies

Volgend op de aankondiging van het vertrek van de CEO van Delhaize Groep op het einde van 2013, zette de Onderneming in augustus 2013 een retentieprogramma op om stabiliteit in het management en een focus op de operationele plannen van de Onderneming te handhaven. Dit programma voorzag cash premies voor de deelnemers, waaronder bepaalde leden van het Executief Comité, indien ze nog steeds tewerkgesteld waren op 31 juli 2014.

Voor de uitvoering van dit programma werd een totaalbedrag van €1,9 miljoen betaald aan de leden van het Executief Comité die van dit programma genoten.

### Richtlijnen voor aandelenbezit door het Executief Comité

Delhaize Groep gelooft dat het Executief Comité moet worden aangemoedigd om een minimum aantal aandelen te bezitten. Zo wil ze de belangen van de aandeelhouders en van het Executief Comité op één lijn brengen. In 2008 nam de Raad van Bestuur richtlijnen voor aandelenbezit aan op basis van de aanbevelingen van het VC.

Onder deze richtlijnen wordt er, tijdens hun actieve tewerkstelling, van de CEO en de andere leden van het Executief Comité verwacht dat ze, ter waarde van een veelvoud van hun jaarlijkse basisloon, aandelen van Delhaize Groep aankopen en behouden. Deze veelvouden worden als volgt bepaald:

CEO	300%
Executief Comité \$ payroll	200%
Executief Comité € payroll	100%

Het verschil tussen leden van het Executief Comité die in de V.S. en Europa wonen is te wijten aan de verschillen in marktgebruiken in deze regio's en de verschillen in de beschikbare verloningsinstrumenten voor de leden van het Executief Comité.

Aan nieuwe leden van het Executief Comité wordt toegestaan om de aanbevolen niveaus van aandelen te bereiken in een periode van 5 jaar.

Het VC zal minstens één keer per jaar nagaan of deze richtlijnen worden nageleefd. Momenteel is de Raad van Bestuur tevreden over de vooruitgang die tot nu toe werd geboekt.

### Voornaamste contractuele bepalingen inzake arbeids- en opzeggingsovereenkomsten voor het Uitvoerend Management

Het Uitvoerend Management van de Onderneming wordt vergoed overeenkomstig het Vergoedingsbeleid van de Onderneming. Elk lid van het Uitvoerend Management heeft een tewerkstellingsovereenkomst of managementcontract dat is goedgekeurd door de Raad van Bestuur, met een totale rechtstreekse vergoeding die bepaald werd op basis van referentiegegevens van een vergoedingsconsultant voor gelijkaardige posities in Europa en/of in de V.S., rekening houdend met de ervaring, vaardigheden en verwachte bijdrages van elk betrokken lid.

De leden van het Uitvoerend Management worden geacht de beleidsregels en procedures van de vennootschap na te leven, inclusief haar Code van Bedrijfsvoering en Ethische Normen. Zij zijn tevens onderworpen aan bepalingen die men gewoonlijk terugvindt in arbeidsovereenkomsten of managementcontracten voor leidinggevendend.

In oktober 2013 ging de Onderneming een managementovereenkomst aan met Frans Muller, die de rol van President en CEO van de Groep op zich nam. De managementovereenkomst voorziet een verbrekingsvergoeding van 18 maanden van de volledige cash verloning en van de andere voordelen in geval van opzegging zonder dringende reden door de Onderneming of met gegronde reden door Frans Muller. De opzegging zou de toekenningsvoorwaarden niet wijzigen, noch resulteren in de annulering van zijn uitstaande langetermijnaanmoedigingspremies.

De Onderneming wijzigde de arbeidsovereenkomst met Pierre Bouchut, CFO van de Groep, op 31 oktober 2013. De aangepaste overeenkomst voorziet een verbrekingsvergoeding van 18 maanden van volledige cash verloning en van de andere voordelen in geval van opzegging zonder dringende reden door de Onderneming of met gegronde reden door Pierre Bouchut. De opzegging zou ook leiden tot de onmiddellijke verwerving van al zijn uitstaande langetermijnaanmoedigingspremies.

Op 7 juli 2014 vervoegde Kevin Holt de Groep en werd hij aangesteld in het Executief Comité als de nieuwe Executive Vice President en CEO van Delhaize America. Zijn arbeidsovereenkomst voorziet een verbrekingsvergoeding tot 16 maanden van de volledige cash verloning en van de andere voordelen in geval van opzegging zonder dringende reden door de Onderneming of met gegronde reden door Kevin Holt. De opzegging zou ook leiden tot de versnelde verwerving van al zijn uitstaande langetermijnaanmoedigingspremies.

Voor de volledigheid voorziet de Griekse arbeidsovereenkomst van Kostas Macheras een verbrekingsvergoeding gelijk aan 24

maanden van volledige cash verloning in geval van opzegging zonder dringende reden door de Onderneming in specifieke omstandigheden, in geval van pensioen of met gegronde reden door Kostas Macheras. De opzegging zou ook leiden tot de onmiddellijke verwerving van al zijn uitstaande langetermijnaanmoedigingspremies. De bovenvermelde Griekse arbeidsovereenkomst betreft de activiteiten van Kostas Macheras als CEO van de relevante Griekse dochteronderneming van Delhaize Groep.

Op 13 maart 2014 sloten Nicolas Hollanders, Executive Vice President HR, IT and Sustainability, en de Onderneming een voor beide partijen bevredigende verbrekingsovereenkomst af waarbij dhr. Hollanders tien maanden rechtstreekse verloning en van de andere voordelen verkreeg, alsook de versnelde of vroegtijdige verwerving van zijn uitstaande langetermijnaanmoedigingspremies.

Op 1 mei 2014 vervoegde Marc Croonen de Groep en werd aangesteld in het Executief Comité als de nieuwe Executive Vice President HR, Internal Communications and Sustainability. Zijn arbeidsovereenkomst voorziet een verbrekingsvergoeding gelijk aan 12 maanden van de volledige cash verloning en van de andere voordelen in geval van opzegging zonder dringende reden door de Onderneming of met gegronde reden door dhr. Croonen. De opzegging zou ook leiden tot de onmiddellijke verwerving van al zijn uitstaande langetermijnaanmoedigingspremies.

In mei 2013 ging de Onderneming een Amerikaanse tewerkstellingsovereenkomst en een internationale benoemingsovereenkomst aan met Maura Abeln Smith, die werd benoemd als Executive Vice President, General Counsel en General Secretary. Na de verbreking van haar arbeidscontract op 1 november 2014 ontving ze een uitbetaling gelijk aan twaalf maanden van de volledige cash verloning en van de andere voordelen. De opzegging leidde ook tot de versnelde verwerving van al haar uitstaande langetermijnaanmoedigingspremies.

Op 1 april 2014 werd Dirk Van den Berghe benoemd in het Executief Comité. Dhr. Van den Berghe was CEO van Delhaize België en Luxemburg. Dhr. Van den Berghe besliste de Onderneming te verlaten op 1 augustus 2014. Zijn tewerkstellingsovereenkomst voorzag geen verbrekingsvergoeding in geval van het nemen van ontslag.

### Overzicht vergoeding bestuurders

De bestuurders van de vennootschap worden vergoed voor hun diensten met een vaste jaarlijkse vergoeding die wordt bepaald door de Raad van Bestuur en die de maximumbedragen vastgelegd door de aandeelhouders van de vennootschap niet overschrijft. Het maximumbedrag goedgekeurd door de aandeelhouders op de Gewone Algemene Vergade-



ring van 26 mei 2011 is (i) voor de bestuurders als vergoeding voor hun bestuursposities een bedrag tot €80 000 per jaar, per bestuurder en (ii) voor de Voorzitter van de Raad een bedrag tot €160 000 per jaar. De hierboven vermelde bedragen worden verhoogd met een bedrag tot €10 000 per jaar voor ieder lid van een vast comité van de Raad van Bestuur (afgezien van het voorzitterschap van het comité) en verhoogd met een bedrag tot €15 000 per jaar voor de Voorzitter van ieder vast comité van de Raad. De Gewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 22 mei 2014 keurde, vanaf die dag, de verhoging goed van het jaarlijks betaalde bedrag (i) met €40 000 aan de Voorzitter van de Raad van Bestuur, (ii) met €5 000 aan ieder lid van het Audit- en Financiëncomité (afgezien van de Voorzitter van het Comité), en (iii) met €10 000 aan de Voorzitter van het Audit- en Financiëncomité.

Dit leidt tot de volgende maximumvergoeding van bestuurders vanaf 22 mei 2014:

- Voorzitter van de Raad van Bestuur: €200 000 per jaar
- €80 000 per jaar per bestuurder
- Bovenstaande bedragen worden verhoogd met een bedrag
  - 1) tot €15 000 voor ieder lid van het Audit- en Financiëncomité (afgezien van de Voorzitter van het Comité);
  - 2) tot €10 000 voor ieder lid van alle andere comités van de Raad van Bestuur (afgezien van de Voorzitter van het Comité);
  - 3) tot €25 000 voor de Voorzitter van het Audit- en Financiëncomité;
  - 4) tot €15 000 voor de Voorzitter van alle andere comités van de Raad.

De niet-uitvoerende bestuurders ontvangen geen andere vergoeding, voordelen, op aandelen gebaseerde of andere aanmoedigingspremies van de vennootschap dan de vergoeding voor hun diensten als bestuurder van de vennootschap. Voor enkele niet-Belgische leden van de Raad van Bestuur betaalt de Vennootschap een deel van de voorbereidingskosten van de Belgische en Amerikaanse belastingaangifte. Delhaize Groep heeft geen kredieten verleend, noch gezorgd voor kredietverlening, en heeft geen kredietverlening hernieuwd in de vorm van een persoonlijke lening aan of voor een lid van de Raad van Bestuur.

De individuele vergoeding van bestuurders voor de boekjaren 2014, 2013 en 2012 wordt in de tabel op deze pagina weergegeven. Alle bedragen zijn brutobedragen vóór belastingen.

Niet-uitvoerende bestuurders	2012	2013	2014
Graaf Jacobs de Hagen <sup>(1)</sup>	€69 231	€0	€0
Mats Jansson <sup>(2)</sup>	€138 352	€170 000	€194 301
Claire Babrowski	€90 000	€90 000	€99 113
Shari Ballard <sup>(3)</sup>	€48 352	€86 071	€90 000
Jacques de Vaucleroy <sup>(4)</sup>	€90 000	€90 000	€99 113
Liz Doherty <sup>(5)</sup>	€0	€54 643	€93 038
Hugh Farrington <sup>(6)</sup>	€93 022	€95 000	€37 285
Jean-Pierre Hansen <sup>(7)</sup>	€86 044	€45 000	€0
Bill McEwan <sup>(8)</sup>	€86 044	€90 000	€93 038
Robert J. Murray <sup>(9)</sup>	€31 648	€0	€0
Didier Smits	€80 000	€80 000	€80 000
Jack Stahl	€95 000	€95 000	€101 075
Luc Vansteenkiste <sup>(10)</sup>	€90 000	€90 000	€99 113
Johnny Thijs <sup>(11)</sup>	€0	€0	€54 677
Pierre-Olivier Beckers-Vieujant	€80 000	€80 000	€80 000
<b>Total</b>	<b>€1 077 693</b>	<b>€1 065 714</b>	<b>€1 120 753</b>

(1) Pro rata: Graaf Jacobs de Hagen verliet de Raad van Bestuur op 24 mei 2012.

(2) Pro rata: Dhr. Jansson werd Voorzitter op 24 mei 2012.

(3) Pro rata: Mevr. Ballard werd lid van de Raad van Bestuur op 24 mei 2012 en werd lid van het Vergoedings- en Benoemingscomité ("VBC") (nu het Vergoedingscomité) op 23 mei 2013.

(4) Pro rata: Dhr. de Vaucleroy werd Voorzitter van het Governance- en Benoemingscomité op 22 mei 2014.

(5) Pro rata: Mevr. Doherty werd lid van de Raad van Bestuur en het Auditcomité (nu het Audit- en Financiëncomité) op 23 mei 2013.

(6) Pro rata: Dhr. Farrington werd voorzitter van het VBC op 24 mei 2012. Dhr. Farrington besliste om zijn mandaat niet te laten vernieuwen tijdens de Gewone Algemene Vergadering op 22 mei 2014.

(7) Pro rata: Dhr. Hansen werd lid van het Auditcomité op 24 mei 2012 en verliet de Raad van Bestuur op 30 juni 2013.

(8) Pro rata: Dhr. McEwan werd lid van het VBC op 26 mei 2012 en werd Voorzitter van het Vergoedingscomité op 22 mei 2014.

(9) Pro rata: Dhr. Murray verliet de Raad van Bestuur op 24 mei 2012.

(10) Pro rata: Dhr. Vansteenkiste werd lid van het Governance- en Benoemingscomité op 22 mei 2014.

(11) Pro rata: Dhr. Thijs werd lid van de Raad van Bestuur en van het Vergoedingscomité op 22 mei 2014.

#### VOORZICHTIGHEID OMTRENT VOORSPELLINGEN

De verklaringen, andere dan over feiten uit het verleden, die in dit Vergoedingsverslag zijn opgenomen of waarnaar wordt verwezen, en die gaan over activiteiten, gebeurtenissen en ontwikkelingen waarvan Delhaize Groep verwacht of anticipeert dat ze in de toekomst zullen of kunnen plaatsvinden, zijn voorspellingen in de betekenis van de Amerikaanse federale financiële wetgeving en houden een aantal risico's en onzekerheden in. Deze voorspellingen kunnen algemeen herkend worden aan uitdrukkingen zoals 'vooruitzichten', 'verwachtingen', 'geloven', 'schatten', 'beogen', 'voorspellen', 'begroten', 'voorzien', 'strategie', 'zou kunnen', 'doelstelling', 'anticiperen', 'nastreven', 'plannen', 'verwachten', 'vermoedelijk', 'zullen', 'zouden' of andere gelijkaardige woorden of uitdrukkingen. Hoewel zulke verklaringen gebaseerd zijn op de op dit ogenblik beschikbare informatie, kunnen de eigenlijke resultaten aanzienlijk verschillen van de verwachtingen, afhankelijk van diverse factoren. Delhaize Groep neemt geen enkele verbintenis op zich om publiek welke herziening ook van de voorspellingen vervat in dit Vergoedingsverslag aan te kondigen.

# RISICOFACTOREN

De onderstaande tekst geeft de bedrijfsrisico's weer zoals die worden geëvalueerd door het Management en de Raad van Bestuur van Delhaize Groep. Dit hoofdstuk moet zorgvuldig worden gelezen samen met de vooruitzichten van Delhaize Groep en de commentaren over de toekomst in dit jaarverslag. Elk van deze risico's zou een aanzienlijke negatieve impact kunnen hebben op de financiële situatie van de groep, bedrijfsresultaten of liquiditeit en zou kunnen leiden tot bijzondere waardevermindervingsverliezen op goodwill, immateriële vaste en andere activa. Er kunnen bijkomende risico's zijn waarvan de Groep zich niet bewust is. Er kunnen ook risico's zijn waarvan Delhaize Groep op heden denkt dat ze beperkt zijn, maar die uiteindelijk een aanzienlijk negatief effect kunnen hebben.

## Strategische risico's

### Macro-economisch risico

Mogelijke macro-economische risico's voor Delhaize Groep zijn lagere consumentenbestedingen, kosteninflatie of -deflatie, en de mogelijke gevolgen van de kostenbesparingen van de Europese overheden.

Algemene economische omstandigheden zoals de werkloosheidsgraad, conjunctuur, rentevoeten, energie- en brandstofkosten en belastingtarieven kunnen leiden tot een dalende consumptie of wijzigingen in het aankoopgedrag van de klanten. Zwakkere consumentenbestedingen kunnen de winstgevendheid negatief beïnvloeden via druk op de omzet en marges. Indien de kostprijzen van arbeid en verkochte goederen, de voornaamste operationele kosten van de Groep, meer stijgen dan de inflatie van de distributiesector, kan dit een negatief effect hebben op de winstgevendheid van de Groep. Waar mogelijk worden kostenstijgingen gecompenseerd door aanpassingen van de verkoopprijzen en meer operationele kostenbesparingen.

Delhaize Groep is in het bijzonder gevoelig voor macro-economische omstandigheden in de V.S. In 2014 werd 63% van de omzet van de Groep gerealiseerd in de V.S. (2013: 61%), waar ze winkels heeft aan de oostkust. Bijgevolg hangen de activiteiten van Delhaize Groep in belangrijke mate af van de economische omstandigheden in deze regio.

In Europa zijn de basisinflatie en de inflatie in de distributiesector bijzonder laag, wat op zijn beurt zou kunnen leiden tot een verschuiving naar een deflatoire omgeving. Dit zou

consumenten en leveranciers kunnen beïnvloeden, met als resultaat lagere consumentenuitgaven. In Griekenland en Servië zouden overheidsbesparingen bijkomende druk op consumentenuitgaven kunnen leggen. In Griekenland wordt Delhaize Groep bovendien blootgesteld aan de mogelijke nasleep van de staatsschuldencrisis. Dit zal waarschijnlijk een negatieve impact blijven hebben op het consumptiegedrag en kan resulteren in het boeken van waardeverminderingen op activa en een lagere bijdrage in de bedrijfsresultaten.

### Expansierisico

Of Delhaize Groep erin slaagt nieuwe winkels te openen, hangt af van de aankoop of van het afsluiten van leases voor geschikt vastgoed aan commercieel verantwoorde voorwaarden. Indien de Groep er niet in slaagt tijdig vastgoed te verwerven, kunnen haar groeiplannen onder druk komen te staan. Op dezelfde wijze kunnen haar activiteiten nadeel ondervinden indien de Groep er niet in slaagt leases van bestaande winkels aan commercieel aanvaardbare voorwaarden te vernieuwen.

### Overname- en integratierisico

Delhaize Groep kan overnameopportuniteiten nastreven in de distributiesector. Delhaize Groep richt zich in het algemeen op overnames van activiteiten die dezelfde of gelijkaardige winkelformules uitbaten in haar huidige of aangrenzende geografische markten. Door andere activiteiten over te nemen, zal de Groep worden blootgesteld aan de risico's die gewoonlijk aan de integratie van deze activiteiten zijn verbonden. Deze risico's

omvatten, maar zijn niet beperkt tot, het oplopen van hogere dan voorziene financiële en bedrijfskosten, er niet in slagen om de activiteiten en het personeel van de verworven bedrijven te integreren, falen in het installeren en integreren van alle nodige systemen en controles, het verlies van klanten, markten betreden waar Delhaize Groep weinig of geen ervaring heeft, de verstoring van de bestaande activiteiten van de Groep en het overbelasten van de beheersmiddelen van Delhaize Groep. Bovendien kan de verwezenlijking van de voorspelde voordelen van een overname, winkelrenovatie, marktvernieuwing of winkelopening verschillende jaren duren of zelfs helemaal niet plaatsvinden. De bovenstaande risico's kunnen ook een negatieve impact hebben op de goodwill geboekt voor dergelijke overnames in de jaarrekening (zie ook Toelichting 6 "Goodwill" in de Jaarrekening). Overnames kunnen in het algemeen de beheers-, operationele, financiële en andere middelen van Delhaize Groep gevoelig onder druk zetten. Het gebrek aan geschikte overnameopportuniteiten tegen verantwoorde prijzen kan ook de groeimogelijkheden van de Groep belemmeren.

### Risico verbonden aan desinvesteringen

Delhaize Groep evalueert op regelmatige basis de mogelijke vervreemding van activa en activiteiten die niet meer helpen de doelstellingen van de Groep te bereiken. Wanneer de Groep activa of activiteiten verkoopt, kan ze moeilijkheden ondervinden om kopers of alternatieve exitstrategieën te vinden onder aanvaardbare voorwaarden en binnen een redelijke termijn.

Delhaize Groep kan ook een activiteit afstoten aan een prijs of voorwaarden die minder gunstig zijn dan verwacht. Daarnaast kan de Groep grotere dissynergieën ondervinden dan verwacht. Nadat Delhaize Groep een akkoord heeft bereikt met een koper voor het afstoten van activa of een activiteit, is ze onderworpen aan het risico van het bereiken van toereikende afrondingsvoorwaarden en het risico van het niet verkrijgen van de noodzakelijke overheids- en gereuleerde goedkeuringen met aanvraagbare voorwaarden die, indien niet vervuld of verkregen, de afronding van de transactie zouden kunnen beletten. Afstotingen kunnen ook financiële engagementen inhouden in verband met de gedesinvesteerde activiteit, bijvoorbeeld door het verder zetten van dienstovereenkomsten, deelname in het eigen vermogen, garanties, vergoedingen of andere financiële verplichtingen. De activiteiten of financiële resultaten van de onderneming kunnen negatief beïnvloed worden indien desinvesteringen niet succesvol worden afgerond.

### Risico verbonden aan concurrentiële activiteiten

De voedingsdistributie is een competitieve sector met krappe winstmarges. Delhaize Groep ondervindt hevige concurrentie van zowel traditionele supermarkten als hypermarkten, clubs, en andere alternatieve formules. De winstgevendheid van de Groep zou kunnen worden beïnvloed door beslissingen van deze concurrenten inzake prijszetting, aankoop, financiering, publiciteit en promoties. In de mate dat Delhaize Groep prijzen verlaagt of kosten ter ondersteuning van de verkoop verhoogt om zodanig concurrentieel te blijven, kan dit haar nettoresultaat en operationele kasstromen negatief beïnvloeden.

### Operationele risico's

#### Risico verbonden aan uitzonderlijke gebeurtenissen

De activiteiten, activa en medewerkers van Delhaize Groep kunnen blootgesteld worden aan risico's verbonden aan gebeurtenissen van uitzonderlijke aard, inclusief, maar niet beperkt tot, extreme weersomstandigheden, natuurrampen, overstromingen, terroristische aanslagen, gijzelingen, politieke onrust, brand, stroomonderbrekingen, storingen in informaticasystemen, voedselvergiftiging, epidemieën en ongelukken. Dergelijke gebeurtenissen kunnen een aanzienlijke impact hebben op de werknemers van de Groep, haar bevoorradingsketen, haar winkels, haar relatie met haar klanten, welke de

financiële situatie, resultaten en kasstromen kunnen beïnvloeden. De Groep evalueert en beheert permanent de mogelijke dreiging van externe gebeurtenissen en heeft, waar nodig, maatregelen genomen, zoals bedrijfscontinuïteitsplannen, om dergelijke evenementen te plannen. De doeltreffendheid van de preventieve plannen van de Groep inzake het beperken van de financiële verliezen zal variëren afhankelijk van de aard en de ernst van de uitzonderlijke gebeurtenissen en van de mate waarin dergelijke verliezen kunnen worden gerecupereerd via de verzekering van de Groep zoals hieronder besproken in "Verzekeringsrisico".

#### Risico verbonden aan sociale acties

Eind 2014 had Delhaize Groep syndicale vertegenwoordiging in haar activiteiten in België, het Groothertogdom Luxemburg, Roemenië, Servië en Griekenland. In haar Amerikaanse activiteiten heeft de Groep vakbondsvertegenwoordiging in 1 van haar 9 distributiecentra, waar er een collectieve arbeidsovereenkomst met de vakbond bestond tot februari 2015.

De activiteiten en resultaten van Delhaize Groep zouden negatief kunnen worden beïnvloed door sociale acties op initiatief van de vakbonden of van een aantal van haar werknemers, daar de Groep in dit geval niet kan garanderen afdoend te zullen kunnen voldoen aan de verwachtingen van haar klanten, aangesloten partners en leveranciers. Dit risico is voornamelijk van toepassing op België, waar het bedrijfsresultaat werd beïnvloed door de aankondiging van het Transformatieplan in juni 2014.

#### Risico verbonden aan informaticasystemen

De activiteiten van Delhaize Groep zijn voor vele functies en processen afhankelijk van informaticasystemen. Deze systemen zijn ontwikkeld en worden onderhouden door interne experts en/of externe leveranciers. Storingen in deze systemen zouden onderbrekingen in de activiteiten van Delhaize Groep kunnen veroorzaken en zo de verkoop, de aankopen en de winstgevendheid beïnvloeden. Delhaize Groep streeft ernaar op regelmatige basis haar systemen te updaten met standaardpakketten en technologieën van topkwaliteit. Daarnaast worden er voortdurend inspanningen gedaan om bestaande (overgenomen of historische) systemen te stabiliseren om de continuïteit van de bedrijfsactiviteiten te garanderen.

De informatiesystemen van Delhaize Groep, inclusief back-upsysteem, kunnen worden

blootgesteld aan schade of onderbreking door stroompannes, computer- en telecommunicatiefalen en veiligheidsinbreuken. Als de informatiesystemen van de Groep niet meer naar behoren werken, zou een aanzienlijke investering nodig kunnen zijn om ze te kunnen herstellen of vervangen, en in de tussentijd zouden er onderbrekingen kunnen zijn in de activiteiten. Iedere belangrijke onderbreking in de informatiesystemen en back-upsysteem van de Groep kan een wezenlijk negatief effect hebben op de financiële conditie, de resultaten van activiteiten en de kasstromen van Delhaize Groep.

Als derden erin slagen de netwerkbeveiliging van Delhaize Groep te omzeilen of op een andere wijze misbruik maken van de persoonlijke gegevens of debet- of kredietkaartgegevens van klanten, of wanneer derden onrechtmatig toegang verkrijgen tot dergelijke klantgegevens, kan de groep te maken krijgen met klachten van klanten en andere partijen. Deze aansprakelijkheid kan bijvoorbeeld leiden tot boetes, de terugbetaling van kosten voor de heruitgifte van nieuwe kaarten en kredietbewakingsdiensten alsook tot klachten betreffende onbevoegd gebruik van kredietkaartgegevens voor aankopen, klachten voor identiteitsdiefstal en andere fraudeclaims. De beveiligingsmaatregelen van de Groep zijn zo ontwikkeld om zo min mogelijk te worden blootgesteld aan beveiligingsinbreuken, maar als men faalt, loopt de Groep het risico aansprakelijk te worden gesteld, en kan haar reputatie geschaad worden en de waarde van haar merknamen dalen.

#### Risico verbonden aan de gefranchiseerde en aangesloten winkels van Delhaize Groep

Ongeveer 20% van de winkels in het verkoopnetwerk van Delhaize Groep is gefranchiseerd of aangesloten. De uitbaters van deze aangesloten en gefranchiseerde winkels bat hun winkels uit als zelfstandige derden. Hoewel de Groep probeert de uitbaters van haar aangesloten en gefranchiseerde winkels goed te selecteren, op te leiden en te ondersteunen, ligt het uiteindelijke succes en de kwaliteit van alle aangesloten of gefranchiseerde winkels bij hun uitbaters. Als aangeslotenen en gefranchiseerden niet op eenzelfde wijze als de Groep hun winkels uitbaten, kan dit ons imago en onze reputatie schade berokkenen, wat de Groep en haar operationeel resultaat negatief kan beïnvloeden. Er niet in slagen om een winstgevende zakelijke relatie te onderhouden of het eventuele verlies van een

aanzienlijk aantal aangesloten of gefranchiseerde partners kunnen een negatieve impact hebben op de financiële resultaten van Delhaize Groep.

### Risico verbonden aan de leveranciers van Delhaize Groep

Belangrijke verstoringen in de activiteiten van of de relatie met onze leveranciers, kunnen mogelijk een aanzienlijke impact hebben op de activiteiten van de Groep door een verstoring van de beschikbaarheid van producten in de winkels of kosten, met dalende verkoopcijfers tot gevolg. De producten die Delhaize Groep verkoopt, zijn afkomstig van een ruime selectie internationale en lokale leveranciers in alle regio's waar de Groep actief is. De Groep heeft zich ertoe geëngageerd bepaalde doelen te bereiken op vlak van duurzame productbevoorrading. Deze bevoorrading kan onderhevig zijn aan elementen waarover Delhaize Groep geen controle heeft, zoals politieke en economische instabiliteit in de landen waar onze leveranciers gevestigd zijn, hun financiële situatie en andere omstandigheden die ertoe kunnen leiden dat zij niet langer aan Delhaize Groep kunnen leveren. Als deze factoren leveranciers en de toegang tot producten treffen, kan dit leiden tot een beperkt productaanbod, meer voorraadonderbrekingen en hogere productkosten, die de activiteiten en financiële prestaties van de Groep negatief zouden kunnen beïnvloeden.

### Financiële risico's

Delhaize Groep heeft haar belangrijkste financiële risico's als volgt geïdentificeerd: (i) de blootstelling in verband met de mogelijkheid om continu haar activiteiten te financieren, (ii) de negatieve rentevoet en valutabewegingen, (iii) de kredietwaardigheid van haar financiële tegenpartijen, en (iv) het financieren van haar pensioenplannen.

Om haar geïdentificeerde en gekwantificeerde marktrisico's te dekken, gebruikt Delhaize Groep van tijd tot tijd afgeleide financiële instrumenten zoals valutatermijncontracten, rente- en wisselkoersswaps en andere afgeleide instrumenten.

### Financierings- en liquiditeitsrisico

Het financierings- en liquiditeitsrisico omvat de risico's die de Groep loopt indien zij problemen ondervindt bij het aangaan van schulden en niet tijdig haar financiële verplichtingen kan nakomen. Delhaize Groep volgt dit risico op door van nabij de geldmiddelen te beheren, bestaande uit een combinatie van ingehouden kasstromen, kredietovereenkomsten met banken, langetermijnschulden en huurover-

eenkomsten, die nodig zijn om te voldoen aan de behoeften aan werkkapitaal, investeringen en de vereisten om schulden af te lossen.

Delhaize Groep werkt met een internationale cashpoolingstructuur om wanneer mogelijk op dagelijkse basis liquide middelen te centraliseren. Eind 2014 bedroegen de geldmiddelen en kasequivalenten van de Groep €1,6 miljard. Bovendien volgt Delhaize Groep de hoeveelheid kortetermijnmiddelen en de verhouding van kortetermijnmiddelen tegenover haar totale schulden nauwlettend op, evenals de beschikbaarheid van toegewezen kredietlijnen in verhouding tot het niveau van de uitstaande kortetermijnschulden (zie ook Toelichting 18.2 bij de Jaarrekening, "Kortetermijnleningen"). Eind 2014 had de Groep toegewezen niet-opgenomen kredietlijnen voor een totaalbedrag van €525 miljoen. Deze kredietlijnen bestaan uit een gesyndiceerde multicurrency-kredietlijn van €400 miljoen voor de onderneming en bepaalde van haar dochterondernemingen, inclusief Delhaize America, LLC en €125 miljoen bilaterale kredietlijnen voor de Europese entiteiten.

Op 31 december 2014 waren de vervaldata van de toegewezen kredietlijnen als volgt: €50 miljoen met vervaldatum in 2015, €75 miljoen met vervaldatum in 2016, en €400 miljoen met vervaldatum in 2019.

Delhaize Groep houdt toezicht op de vervaldata van haar openstaande schulden om het herfinancieringsrisico te verkleinen. Op

31 december 2014 waren de vervaldata voor de langetermijnleningen tot 2019 als volgt: €8 miljoen in 2016, €371 miljoen in 2017, €400 miljoen in 2018 en €247 miljoen in 2019, rekening houdend met renteswaps en crosscurrency-swaps en vóór de impact van het terugkoopaanbod afgerond in februari 2015, welke verder gedetailleerd is in Toelichting 35 "Belangrijke gebeurtenissen na balansdatum". Zoals beschreven in Toelichting 18.1 bij de Jaarrekening, "Langetermijnleningen", vindt er geen substantiële kapitaalsaflossing van een financiële lening plaats vóór 2017.

De langetermijnrating van Delhaize Groep bij Standard & Poor's en Moody's is respectievelijk BBB- (stabiel) en Baa3 (stabiel). Deze kredietratings worden ondersteund door wederzijdse garanties tussen Delhaize Groep en bijna alle dochterondernemingen van Delhaize Groep in de V.S., waarbij de entiteiten elkaars financiële schulden waarborgen. Delhaize Groep vertrouwt op een investment grade kredietrating om leningen die vervallen optimaal te herfinancieren.

Zoals ook beschreven in Toelichting 18.1 "Langetermijnleningen" en 18.2 "Kortetermijnleningen" bij de Jaarrekening, is de Groep gebonden aan bepaalde financiële en niet-financiële clausules betreffende haar instrumenten voor lange- en kortetermijnleningen, die bepaalde voorwaarden voor een versnelde terugbetaling bevatten die worden verduidelijkt in deze Toelichtingen.

### RENTEVOETGEVOELIGHEID

Munteenheid	Impact op de financiële resultaten <sup>(1)</sup>	Impact op het eigen vermogen
<b>31 DECEMBER 2014</b>		
Euro	€0,04 miljoen	-
U.S. dollar	€0,09 miljoen	€0,4 miljoen
<b>Totaal</b>	<b>€0,13 miljoen</b>	<b>€0,4 miljoen</b>
<b>31 DECEMBER 2013</b>		
Euro	€0,11 miljoen	-
U.S. dollar	€0,08 miljoen	€0,2 miljoen
<b>Totaal</b>	<b>€0,19 miljoen</b>	<b>€0,2 miljoen</b>
<b>31 DECEMBER 2012</b>		
Euro	€0,09 miljoen	-
U.S. dollar	€0,17 miljoen	€0,2 miljoen
<b>Totaal</b>	<b>€0,26 miljoen</b>	<b>€0,2 miljoen</b>

(1) Met een betrouwbaarheidsinterval van 95%

## Rentevoetrisico

Een rentevoetrisico is het risico verbonden aan rentedragende financiële instrumenten en verwijst naar het risico dat de reële waarde of verwante rentekasstromen van het onderliggende financiële instrument zullen schommelen door toekomstige wijzigingen in de markrentevoeten.

De doelstellingen van Delhaize Groep inzake rentevoetrisico's zijn het verminderen van inkomstenschommelingen, het beperken van rentelasten op lange termijn en het beschermen van toekomstige kasstromen tegen de impact van belangrijke negatieve rentevoetschommelingen.

Delhaize Groep herzielt haar blootstelling aan rentevoetrisico's op kwartaalbasis en bij de aanvang van elke nieuwe financieringsactiviteit. In het kader van het beheer van haar rentevoetrisico's sluit de Groep indien nodig rentevoetswapovereenkomsten af (zie Toelichting 19 "Afgeleide Financiële Instrumenten en Afdekkingen" in de Jaarrekening). Eind 2014 stond 80,4% van de netto financiële schulden na swaps van de Groep uit aan vaste rentevoeten (2013: 74,3%; 2012: 75,8%).

De sensitiviteitsanalyse in de tabel op pagina 66 schat de impact op de financiële resultaten en het eigen vermogen (waarbij alle andere variabelen constant worden gehouden) van een parallelle verschuiving in de rentevoetcurve in. De verschuiving in deze curve is gebaseerd op de standaarddeviatie van de dagelijkse volatiliteit van de "referentierentevoeten" (Euribor 3 maanden en Libor 3 maanden) in de loop van het jaar met een betrouwbaarheidsinterval van 95%.

## Wisselkoersrisico

De doelstellingen van het wisselkoersrisico-beheer van Delhaize Groep bestaan erin de impact van de wisselkoersschommelingen op de resultatenrekening, kasstromen en de balans van de Groep te beperken, door wisselkoerscontracten te gebruiken, inclusief afgeleide financiële instrumenten zoals wisselkoersswaps en termijninstrumenten (zie Toelichting 19 "Afgeleide financiële instrumenten en afdekking" bij de Jaarrekening).

## Omrekeningsrisico

De geconsolideerde jaarrekening van Delhaize Groep wordt weergegeven in euro. De bedrijfsresultaten en de financiële positie van elk van de ondernemingen van Delhaize Groep waarvan de functionele wisselkoers niet de euro is, moeten worden omgezet naar euro aan de toepasselijke wisselkoers voor opname in de geconsolideerde jaarreke-

ning van de Groep (zie ook Toelichting 2.3 "Overzicht van betekenisvolle opname- en waarderingsregels" in de Jaarrekening i.v.m. de omrekening van buitenlandse munteenheden).

Delhaize Groep dekt dit "omrekeningsrisico" niet. De Groep probeert deze blootstelling echter te beperken door indien mogelijk de activiteiten van de ondernemingen van Delhaize Groep te financieren in hun functionele munteenheid.

Indien de gemiddelde wisselkoers van de U.S. dollar 1 cent hoger/lager was geweest en alle andere variabelen constant waren gehouden, zou de nettowinst van de Groep zijn toegenomen/afgenomen met €2 miljoen in 2014 (€1 miljoen in 2013 en €2 miljoen in 2012), enkel en alleen door de omrekening van de resultaten uitgedrukt in U.S. dollar. Het gevolg van de omrekening van de functionele munteenheid naar de rapporteringsmunteenheid van de Groep heeft geen invloed op de kasstromen in de lokale munteenheden.

In 2014 werd 77% van de EBITDA van de Groep gegeneerd in U.S. dollar (64% en 63% in respectievelijk 2013 en 2012). Op 31 december 2014 stond na wisselkoersswaps 66% van de financiële schulden uit in U.S. dollar (69% en 65% in respectievelijk 2013 en 2012).

## Transactierisico

De blootstelling van de Groep aan wisselkoersschommelingen in haar bedrijfsactiviteiten is beperkt, aangezien de aankopen en verkopen van de operationele ondernemingen voornamelijk in de lokale munteenheid worden uitgedrukt.

Vanuit boekhoudkundig oogpunt wordt de Groep enkel blootgesteld aan wisselkoersrisico's met betrekking tot monetaire items in de niet-functionele munteenheid van de respectieve entiteiten zoals handelsvorderingen en -schulden uitgedrukt in een vreemde munteenheid, voor verkoop beschikbaar gestelde financiële activa, afgeleide financiële instrumenten die niet werden aangeduid als afdekkingen en leningen uitgedrukt in een vreemde munteenheid. Indien op 31 december 2014 de U.S. dollar was versterkt/verzwakt met 12% (schatting gebaseerd op de standaarddeviatie van de dagelijkse volatiliteit van de €/€\$ wisselkoers in 2014 met een betrouwbaarheidsinterval van 95%), zou de nettowinst van de Groep (waarbij alle andere variabelen constant worden gehouden) €5 miljoen hoger/lager zijn geweest (2013 en 2012: €4 miljoen hoger/lager met een koersverschuiving van respectievelijk 14% en 17%).

## Kredietrisico en tegenpartijrisico's

Kredietrisico is het risico op financieel verlies voor de ene partij in een overeenkomst veroorzaakt door een andere partij doordat één van de partijen er niet in slaagt haar verplichtingen na te komen. Kredietrisico omvat handelsvorderingen, geldmiddelen en kasequivalenten, direct opvraagbare deposito's en afgeleide instrumenten.

Om haar tegenpartijrisico te verkleinen, gaat Delhaize Groep soms netting-overeenkomsten aan met tegenpartijen, waarbij de bedragen die de partijen verschuldigd zijn, gecompenseerd kunnen en zullen worden indien aan bepaalde voorwaarden wordt voldaan (zie Toelichting 10.2 "Compenseren van Financiële Instrumenten" bij de Jaarrekening).

Het kredietrisico bij handelsvorderingen heeft vooral betrekking op de groothandelsactiviteiten in België. Hoewel de onderneming een deel van dit risico dekt door kredietverzekeringspolissen aan te gaan bij externe verzekeraars, is er eigen dekking voor het grootste deel van deze blootstelling. Wat betreft de geldmiddelen en kasequivalenten, direct opvraagbare deposito's en afgeleide instrumenten, vereist Delhaize Groep een minimale kredietkwaliteit voor haar financiële beleggingen (zie Toelichting 11 "Beleggingen in effecten" en Toelichting 14 "Vorderingen" bij de Jaarrekening voor meer details).

Delhaize Groep vereist een minimale kortetermijnrating van A1/P1 en een minimale langetermijnrating van A2/A voor haar deposito- en investeringstransacties. Delhaize Groep kan soms van deze vereisten afwijken omwille van operationele overwegingen.

De blootstelling van de Groep aan wijzigingen in kredietratings van haar tegenpartijen wordt voortdurend opgevolgd en de totale waarde van afgesloten transacties wordt gespreid over goedgekeurde tegenpartijen. Het tegenpartijrisico wordt steeds geëvalueerd ten opzichte van een totaal risico bij één tegenpartij of een groep betrokken partijen teneinde de concentratie van risico te minimaliseren.

## Pensioenplanrisico

De meeste operationele ondernemingen van Delhaize Groep hebben pensioenregelingen. De vorm en voordelen van deze plannen zijn afhankelijk van de voorwaarden en gebruiken in de landen waar deze ondernemingen actief zijn. Pensioenbeloningen kunnen worden toegekend via toegezegde-bijdrageregelingen of toegezegde-pensioenregelingen.

Een toegezegde-bijdrageregeling is een pensioenregeling waarbij Delhaize Groep en/of de werknemer vaste bijdragen afdraagt, meestal aan een aparte entiteit. Bij een dergelijke regeling is er geen in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting om verdere bijdragen te betalen ongeacht het vermogen van de fondsen om toekomstige pensioenbijdragen uit te betalen. De huidige pensioenuitkeringen worden bepaald aan de hand van de totaliteit van de betaalde bijdragen en het rendement van de beleggingsfondsen. In België voorzien de toegezegde-bijdrageregelingen een gegarandeerd minimumrendement, die in hoofdzaak is verzekerd door een externe verzekeringsmaatschappij die de bijdragen ontvangt en beheert. Deze regelingen hebben bepaalde kenmerken van toegezegde-pensioenregelingen (zoals hieronder verder beschreven wordt) die in beperkte mate zouden kunnen resulteren in onderfinanciering wegens de dalende opbrengst van langetermijninvesteringen met laag risico. Delhaize Groep volgt op in welke mate een potentiële aansprakelijkheid kan voortkomen uit deze regelingen en boekt materiële blootstellingen in haar balans, als die er zijn.

Een toegezegde-pensioenregeling is een pensioenregeling die in principe het bedrag van de beloningen vastlegt die de werknemer zal krijgen bij het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd, hetgeen meestal afhankelijk is van één of meerdere factoren zoals leeftijd, anciënniteit, salaris en/of gegarandeerd rendement op bijdragen.

Delhaize Groep hanteert toegezegde-pensioenregelingen bij verschillende van haar ondernemingen. In totaal werden eind 2014 ongeveer 24% van alle medewerkers van Delhaize Groep gedekt door toegezegde-pensioenregelingen.

Wanneer op de balansdatum de reële waarde van de activa van een eventuele toegezegde-pensioenregeling lager is dan de verplichtingen (gebaseerd op actuariële berekeningen), is de Groep op dat moment blootgesteld aan een theoretisch onderfinancieringsrisico. Eind 2014 boekte Delhaize Groep een netto pensioenschuld van €135 miljoen (2013: €117 miljoen; 2012: €136 miljoen) om dergelijke onderfinanciering te dekken.

Meer details over de pensioenregelingen van Delhaize Groep en haar dochterondernemingen vindt u in Toelichting 21.1 "Pensioenregelingen" bij de Jaarrekening.

### Verzekeringsrisico

Delhaize Groep beheert haar verzekerbare risico's door een combinatie van externe

verzekering en eigen dekking. Delhaize Groep gebruikt ook ingesloten interne verzekeringsprogramma's om flexibiliteit te bieden en de kosten te optimaliseren. Om te beslissen of ze een bepaald risico extern of intern zal afdekken, baseert de Groep zich op de frequentie en de ernst van het verlies, haar ervaring met risicobeheersing door middel van veiligheid en andere interne programma's, de kosten en voorwaarden van externe verzekeringen, en of externe verzekering verplicht is.

De voornaamste risico's die door de verzekeringspolissen van Delhaize Groep worden gedekt, zijn eigendom, aansprakelijkheid en gezondheidszorg. Delhaize America gebruikt een ingesloten structuur voor haar retentieprogramma's met eigen dekking voor de vergoeding van haar personeel, algemene aansprakelijkheid, ongevallen met voertuigen en apothekersclaims.

In geval van een aanzienlijk verlies bestaat het risico dat een externe verzekering of interne verzekeringreserves onvoldoende zijn om het verlies te dekken. Hoewel de Groep de financiële slagkracht van externe verzekeraars evalueert op het moment dat de verzekering wordt aangegaan, is het mogelijk dat de financiële toestand van de verzekeraar gaandeweg verslechtert, waardoor deze misschien niet meer in staat is om tegemoet te komen aan een verlies. Het is mogelijk dat Delhaize Groep wegens veranderingen in financiële of verzekeringsmarkten niet in staat is om bepaalde verzekeringsdekkingen af te sluiten onder redelijke commerciële voorwaarden.

Voorzieningen voor retenties met eigen dekking zijn gebaseerd op actuariële analyses van ingediende schadevergoedingen en een schatting van nog niet gerapporteerde vergoeding voor reeds opgelopen schade. De Groep is van oordeel dat deze analyses redelijk zijn; ze zijn echter wel onderhevig aan een grote mate van variabiliteit en onzekerheid veroorzaakt door factoren als toekomstige rente en inflatie, toekomstige economische omstandigheden, rechtszaken, tendensen in het vereffenen van schadevergoedingen, wijzigingen in wetgeving en reglementeringen, veranderingen in winstniveaus en de frequentie en ernst van ingediende maar nog niet gerapporteerde schadevergoedingen. Hierdoor is het mogelijk dat de bestaande voorziening bij de afwikkeling van sommige van deze schadevergoedingen aanzienlijk overschreden worden.

De voorziening voor risico's met eigen dekking op de passiefzijde van de balans bedraagt €152 miljoen op 31 december 2014. Meer informatie over eigen dekking vindt u in Toelichting 20.2 bij de Jaarrekening, "Voorziening

voor risico's met eigen dekking" en gerelateerde investeringen om de eigen dekking te financieren zijn opgenomen in Toelichting 11 "Beleggingen in Effecten" bij de Jaarrekening.

Indien externe verzekering niet voldoende is om verlies te dekken of niet kan worden geïnd, of als uitgaven voor eigen dekking de bestaande voorzieningen overschrijden, kunnen de financiële toestand van de Groep en het operationele resultaat negatief worden beïnvloed.

## Risico's verbonden aan naleving en regelgeving

### Risico verbonden aan rechtzaken

Delhaize Groep is af en toe betrokken bij rechtzaken, met als voorwerp personeels- en werkgerelateerde zaken, letselschade, antiitrustzaken, productaansprakelijkheidsclaims, milieu-aansprakelijkheidsclaims, contractclaims en andere gerechtelijke acties die voortvloeien uit de normale bedrijfsactiviteiten. De Groep evalueert regelmatig haar blootstelling aan vorderingen en gedingen in de normale uitoefening van haar activiteiten. Ze erkent een voorziening wanneer ze een verplichting heeft in het heden ten gevolge van een gebeurtenis in het verleden, er waarschijnlijk een uitstroom van economische middelen vereist is om de verplichting te regelen, en het bedrag van dergelijke verplichting op betrouwbare wijze kan worden geraamd. Op 31 december 2014 is de Groep van mening dat gepaste voorzieningen voor dergelijke blootstellingen zijn aangelegd. Niettemin houdt elk geschil risico's in en kan de onverwachte uitkomst van dergelijke zaken een negatieve impact hebben op de jaarrekening van de Groep. Meer informatie over lopende geschillen vindt u in Toelichting 34 bij de Jaarrekening, "Voorwaardelijke verplichtingen en activa".

### Risico verbonden aan regelgeving

Delhaize Groep is onderworpen aan de nationale, federale, regionale en lokale wet- en regelgeving in elk land waarin zij actief is en dit met betrekking tot onder andere ruimtelijke ordening, vestiging en exploitatie, monopolievorming, veiligheid op de werkplaats, volksgezondheid en -veiligheid, milieubescherming, informatieverplichtingen tegenover omwonenden, veiligheid van informatie en gegevensbescherming en de verkoop van alcohol en medicijnen. In een aantal rechtsgebieden worden de licenties voor supermarkten, onder andere voor de verkoop van alcoholische dranken, van overheidswege geregeld. In bepaalde rechtsgebieden mag Delhaize Groep geen alcohol verkopen in haar

winkels. Werkgevers zijn ook onderworpen aan wetgeving met betrekking tot hun relatie met werknemers, onder andere aangaande minimumlonen, overuren, werkomstandigheden, toegang voor mensen met een handicap en arbeidsvergunningen. De naleving van of wijzigingen in deze wetten kunnen leiden tot een daling van de opbrengsten en winstgevendheid van de winkels van de Groep en kunnen haar activiteiten, financiële situatie en resultaten negatief beïnvloeden.

In de jurisdicties waarin ze actief is, wordt de Groep onderworpen aan talrijke wetten tegen monopolievorming en soortgelijke. In een aantal markten heeft de Groep een groot aantal winkels, wat toekomstige belangrijke overnames kan bemoeilijken. Bovendien is Delhaize Groep in vele van de jurisdicties waarin zij actief is, onderworpen aan wetgeving inzake oneerlijke concurrentiepraktijken en soortgelijk gedrag. Delhaize Groep werd al onderworpen en kan in de toekomst nog onderworpen worden aan beschuldigingen van dergelijke praktijken of verdere reglementaire onderzoeken of procedures. Zulke beschuldigingen, onderzoeken of procedures (ongeacht de gegrondheid ervan), kunnen de Groep verplichten om belangrijke beheersmiddelen in te zetten om zichzelf te verdedigen tegen zulke beschuldigingen. In geval dat zulke beschuldigingen bewezen worden, kan Delhaize Groep onderworpen worden aan zware boetes, schadevergoedingen en andere kosten en deze kunnen een ongunstige impact hebben op haar reputatie. Voor meer inlichtingen over lopende anti-trustzaken, zie Toelichting 34 bij de jaarrekening "Voorwaardelijke verplichtingen en activa".

Delhaize Groep streeft er actief naar alle wetten en regels waaraan ze onderworpen is, na te leven. De Gids voor Ethische Bedrijfsvoering, die de vroegere Gedragscode heeft vervangen, werd geïmplementeerd in 2010 en herzien in januari 2015. Beleidslijnen werden aangepast om het nalevingsprogramma verder te ondersteunen. Bovendien worden er anti-fraude- en andere gepaste opleidingen geïmplementeerd doorheen de Groep.

### Risico verbonden aan productaansprakelijkheid

De verpakking, marketing, distributie en verkoop van voedingsproducten dragen een inherent risico op blootstelling aan claims voor productaansprakelijkheid, en terugroeping van producten. Dergelijke producten kunnen bacteriën bevatten die door Delhaize Groep onbedoeld worden verdeeld, welke in bepaalde gevallen kunnen leiden tot ziekte, verwondingen of overlijden. Bijgevolg is

Delhaize Groep blootgesteld aan schadevergoedingen inzake productaansprakelijkheid. De Groep verzekert zich tegen dergelijk risico, maar indien een dergelijke eis tot schadevergoeding succesvol zou zijn, kan de verzekering van de Groep onvoldoende zijn om alle opgelopen verplichtingen te dekken. Bovendien kan dit voor de Groep leiden tot de onmogelijkheid om deze verzekering verder te zetten of een vergelijkbare verzekering af te sluiten tegen een redelijke kostprijs.

Zelfs indien een vordering inzake productaansprakelijkheid niet succesvol is of de procedure niet tot het einde wordt gevoerd, kan de negatieve publiciteit als zouden de producten van de Groep ziekte of verwondingen veroorzaken, een ongunstige impact hebben op de reputatie, activiteiten, financiële situatie en resultaten van de Groep.

Delhaize Groep engageert zich ertoe om haar klanten veilige voedingsproducten te verkopen. De Groep beschikt wereldwijd over richtlijnen inzake voedselveiligheid en deze worden strikt opgevolgd.

### Risico verbonden aan milieu-aansprakelijkheid

Delhaize Groep is onderworpen aan wet- en regelgeving omtrent activiteiten met een mogelijk negatieve invloed op het milieu. Delhaize Groep kan verantwoordelijk worden gesteld voor het herstel van milieu-schade en zou de daaraan verbonden kosten met betrekking tot haar winkels en de terreinen waarop haar winkels, distributiecentra en kantoren gevestigd zijn mogelijk op zich moeten nemen, ongeacht of de Groep de winkels, distributiecentra of terreinen huurt, onderhuurt of bezit, en ongeacht of deze milieu-schade veroorzaakt werd door de Groep of door een voormalige huurder of eigenaar. De Groep heeft in haar operationele ondernemingen controleprocedures ingesteld om de milieu-impact vast te stellen en eventuele ongunstige omstandigheden prioritair te behandelen en te remediëren.

### Risico verbonden aan interne controles

Delhaize Groep evalueert regelmatig de kwaliteit en doeltreffendheid van haar interne controles. Omwille van de inherente beperkingen hiervan, is het mogelijk dat de interne controle over de financiële rapportering onjuistheden niet voorkomt of detecteert. Daarom kan zelfs een doeltreffende interne controleomgeving enkel een redelijke garantie geven met betrekking tot het opstellen en de getrouwe weergave van de jaarrekening. Indien de Groep er niet in slaagt de doeltref-

fendheid van haar interne controleomgeving in stand te houden, met inbegrip van elk onvermogen om de nodige nieuwe of verbeterde controles te implementeren, of als zij moeilijkheden ondervindt in de implementatie van interne controles, kunnen de activiteiten en de bedrijfsresultaten van de Groep negatief beïnvloed worden en zou het kunnen dat zij haar rapporteringsverplichtingen niet kan nakomen.

Als onderneming die rapporteert onder de Amerikaanse wetgeving, is de Groep verplicht de certificatieverplichtingen van Section 404 van de Sarbanes-Oxley Act uit 2002 na te leven. Deze vereisen dat het management en de Commissaris hun beoordeling van de doeltreffendheid van de interne controles van de Groep met betrekking tot de financiële rapportering publiek maken.

Het jaarverslag van 2013 van de Groep, gepubliceerd onder "Form 20-F", bevatte de conclusie van het management dat de interne controle van de Groep met betrekking tot de financiële rapportering effectief was op 31 december 2013. In hetzelfde Form 20-F besluit de Commissaris dat de Groep, in alle materiële opzichten, een doeltreffende controle in stand houdt op haar financiële rapportering op 31 december 2013.

### Risico verbonden aan fiscale controles

Delhaize Groep is in de verschillende rechtsgebieden waar ze actief is regelmatig onderworpen aan fiscale controles, waarvan zij meent dat ze deel uitmaken van haar lopende bedrijfsactiviteiten. Hoewel de uiteindelijke afloop van deze controles onzeker is, heeft de Groep de verdedigbaarheid van haar ingediende aangiften in overweging genomen in haar algemene evaluatie van potentiële belastingverplichtingen en meent zij voor eventuele risico's adequate voorzieningen te hebben geboekt in haar geconsolideerde jaarrekening. Mochten deze controles anders uitdraaien dan vooropgesteld, zou dit de jaarrekening van Delhaize Groep negatief kunnen beïnvloeden. Meer informatie over fiscale controles in de jurisdicties waar we actief zijn, vindt u in Toelichting 34 bij de jaarrekening, "Voorwaardelijke verplichtingen en activa".





# JAAARREKENING

<b>72</b>	<b>Geconsolideerde balans</b>
<b>74</b>	<b>Geconsolideerde winst- en verliesrekening</b>
<b>75</b>	<b>Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten</b>
<b>76</b>	<b>Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen</b>
<b>78</b>	<b>Geconsolideerd kasstroomoverzicht</b>
<b>79</b>	<b>Toelichtingen bij de geconsolideerde jaarrekening</b>
<b>79</b>	1. Algemene informatie
<b>79</b>	2. Betekenisvolle opname- en waarderingsregels
<b>95</b>	3. Gesegmenteerde informatie
<b>99</b>	4. Bedrijfscombinaties en verwervingen van minderheidsbelangen
<b>100</b>	5. Desinvesteringen, groep van af te stoten balanselementen geklasseerd als beschikbaar voor verkoop en beëindigde activiteiten
<b>102</b>	6. Goodwill
<b>106</b>	7. Immateriële vaste activa
<b>108</b>	8. Materiële vaste activa
<b>111</b>	9. Vastgoedbeleggingen
<b>112</b>	10. Categorisering en compensatie van financiële instrumenten
<b>119</b>	11. Beleggingen in effecten
<b>119</b>	12. Overige financiële activa
<b>120</b>	13. Voorraden
<b>120</b>	14. Vorderingen
<b>121</b>	15. Geldmiddelen en kasequivalenten
<b>121</b>	16. Eigen vermogen
<b>124</b>	17. Dividenden
<b>125</b>	18. Financiële verplichtingen
<b>132</b>	19. Afgeleide financiële instrumenten en afdekking
<b>135</b>	20. Voorzieningen
<b>138</b>	21. Personeelsbeloningen
<b>150</b>	22. Belastingen
<b>152</b>	23. Toe te rekenen kosten
<b>152</b>	24. Kosten van voortgezette activiteiten per aard
<b>152</b>	25. Kostprijs van verkochte goederen
<b>153</b>	26. Kosten voor personeelsbeloningen
<b>153</b>	27. Andere bedrijfsopbrengsten
<b>153</b>	28. Andere bedrijfskosten
<b>154</b>	29. Financieel resultaat
<b>155</b>	30. Nettoverliezen (winsten) uit wisselkoerswijzigingen
<b>156</b>	31. Winst per aandeel
<b>156</b>	32. Transacties met verbonden partijen
<b>158</b>	33. Verplichtingen
<b>158</b>	34. Voorwaardelijke verplichtingen en financiële garanties
<b>159</b>	35. Belangrijke gebeurtenissen na balansdatum
<b>160</b>	36. Lijst van geconsolideerde ondernemingen en joint ventures
<b>163</b>	<b>Bijkomende informatie</b>
<b>167</b>	<b>Historisch financieel overzicht</b>
<b>168</b>	<b>Verklaring van verantwoordelijke personen</b>
<b>169</b>	<b>Verslag van de commissaris</b>
<b>171</b>	<b>Verkorte statutaire jaarrekening van Delhaize Groep NV</b>

# Geconsolideerde balans

## Activa

(in miljoenen €)	Toelichting	2014	2013	2012
Goodwill	6	3 147	2 959	3 189
Immateriële vaste activa	7	763	732	848
Materiële vaste activa	8	4 015	3 973	4 314
Vastgoedbeleggingen	9	84	100	116
Deelnemingen opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode	36.2	30	24	28
Beleggingen in effecten	11	8	8	11
Overige financiële activa	12	21	21	19
Uitgestelde belastingvorderingen	22	46	71	89
Afgeleide instrumenten	10.2, 19	9	1	61
Overige vaste activa		49	41	50
<b>Totaal vaste activa</b>		<b>8 172</b>	<b>7 930</b>	<b>8 725</b>
Vorraden	13	1 399	1 353	1 391
Vorderingen	14	623	618	632
Belastingvorderingen		3	4	21
Beleggingen in effecten	11	149	126	93
Overige financiële activa	12	18	25	—
Afgeleide instrumenten	10.2, 19	2	40	—
Over te dragen kosten		72	70	74
Overige vlottende activa		29	29	41
Geldmiddelen en kasequivalenten	15	1 600	1 149	920
		<b>3 895</b>	<b>3 414</b>	<b>3 172</b>
Activa geklasseerd als beschikbaar voor verkoop	5.2	60	250	18
<b>Totaal vlottende activa</b>		<b>3 955</b>	<b>3 664</b>	<b>3 190</b>
<b>Totaal activa</b>		<b>12 127</b>	<b>11 594</b>	<b>11 915</b>

## Geconsolideerde passiva en eigen vermogen

(in miljoenen €)	Toelichting	2014	2013	2012
Kapitaal	16	51	51	51
Uitgiftepremie	16	2 838	2 814	2 791
Eigen aandelen	16	(63)	(66)	(59)
Overgedragen winst	16	3 606	3 675	3 638
Overige reserves	16	(68)	(55)	(59)
Cumulatieve omrekeningsverschillen	16	(917)	(1 351)	(1 178)
Eigen vermogen, deel van de Groep		5 447	5 068	5 184
Minderheidsbelangen	16	6	5	2
<b>Totaal eigen vermogen</b>		<b>5 453</b>	<b>5 073</b>	<b>5 186</b>
Langetermijnleningen	18.1	2 201	2 011	2 313
Financiële leaseverplichtingen	18.3	475	496	612
Uitgestelde belastingverplichtingen	22	302	443	566
Afgeleide instrumenten	10.2, 19	26	8	10
Voorzieningen	20, 21	432	355	375
Overige langetermijnverplichtingen		58	64	70
<b>Totaal langetermijnverplichtingen</b>		<b>3 494</b>	<b>3 377</b>	<b>3 946</b>
Kortlopend deel van langetermijnleningen	18.1	1	228	156
Financiële leaseverplichtingen	18.3	69	59	62
Afgeleide instrumenten	10.2, 19	—	3	4
Voorzieningen	20, 21	188	90	88
Rekening-courantkredieten		—	4	—
Te betalen belastingen		77	44	19
Handelsschulden		2 112	1 993	1 869
Toe te rekenen kosten	23	525	526	437
Overige kortetermijnverplichtingen		168	139	144
<b>Totaal kortetermijnverplichtingen</b>		<b>3 140</b>	<b>3 086</b>	<b>2 779</b>
Verplichtingen gerelateerd aan activa geklasseerd als beschikbaar voor verkoop	5.2	40	58	4
<b>Totaal kortetermijnverplichtingen</b>		<b>3 180</b>	<b>3 144</b>	<b>2 783</b>
<b>Totaal verplichtingen</b>		<b>6 674</b>	<b>6 521</b>	<b>6 729</b>
<b>Totaal passiva en eigen vermogen</b>		<b>12 127</b>	<b>11 594</b>	<b>11 915</b>

## Geconsolideerde winst- en verliesrekening

(in miljoenen €)	Toelichting	2014	2013 <sup>(1)</sup>	2012 <sup>(1)</sup>
<b>Opbrengsten</b>		<b>21 361</b>	<b>20 593</b>	<b>20 514</b>
Kostprijs van verkochte goederen	24, 25	(16 222)	(15 579)	(15 486)
<b>Brutoresultaat</b>		<b>5 139</b>	<b>5 014</b>	<b>5 028</b>
<i>Brutomarge</i>		24,1%	24,3%	24,5%
Andere bedrijfsopbrengsten	27	119	127	114
Verkoop-, algemene en administratieve kosten	24	(4 503)	(4 347)	(4 292)
Andere bedrijfskosten	28	(332)	(257)	(276)
<b>Bedrijfsresultaat</b>		<b>423</b>	<b>537</b>	<b>574</b>
<i>Bedrijfsmarge</i>		2,0%	2,6%	2,8%
Financiële kosten	29.1	(188)	(193)	(242)
Opbrengsten uit beleggingen	29.2	16	9	16
Deel van het resultaat van joint venture opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode	36.2	4	4	4
<b>Resultaat vóór belastingen en beëindigde activiteiten</b>		<b>255</b>	<b>357</b>	<b>352</b>
Belastingen	22	(66)	(85)	(55)
<b>Nettowinst van voortgezette activiteiten</b>		<b>189</b>	<b>272</b>	<b>297</b>
Resultaat uit beëindigde activiteiten (na belastingen)	5.3	(99)	(90)	(194)
<b>Nettowinst</b>		<b>90</b>	<b>182</b>	<b>103</b>
Nettowinst (verlies) toe te rekenen aan minderheidsbelangen		1	3	(2)
Nettowinst toe te rekenen aan aandeelhouders van de Groep (Deel van de Groep in de nettowinst)		89	179	105

(in €)

	31			
<b>Winst per aandeel</b>				
<b>Gewoon</b>				
Deel van de groep in de nettowinst van voortgezette activiteiten		1,85	2,65	2,96
Deel van de Groep in de nettowinst		0,88	1,77	1,04
<b>Verwaterd</b>				
Deel van de groep in de nettowinst van voortgezette activiteiten		1,84	2,64	2,95
Deel van de Groep in de nettowinst		0,87	1,76	1,04

(in duizenden)

<b>Gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen</b>				
Gewoon		101 434	101 029	100 777
Verwaterd		101 937	101 567	101 134

(1) De vergelijkende informatie werd aangepast om Bottom Dollar Food en onze activiteiten in Bulgarije en Bosnië & Herzegovina weer te geven als beëindigde activiteiten gezien hun (geplande) verkoop.

## Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten

(in miljoenen €)	Toelichting	2014	2013	2012
<b>Nettowinst</b>		<b>90</b>	<b>182</b>	<b>103</b>
Herwaardering van de toegezegd-pensioenverplichtingen (activa)		(14)	11	(16)
(Belasting) voordeel		4	(4)	4
<b>Herwaardering van de toegezegd-pensioenverplichtingen (activa), na belastingen</b>	16, 21	<b>(10)</b>	<b>7</b>	<b>(12)</b>
<b>Totaal items die niet geherklasseerd zullen worden naar winst en verlies</b>		<b>(10)</b>	<b>7</b>	<b>(12)</b>
Uitgestelde winst (verlies) op beëindigde kasstroomafdekking		—	—	—
Reclassificatieaanpassing naar de nettowinst		—	1	—
(Belasting) voordeel		—	(1)	—
<b>Uitgestelde winst (verlies) op beëindigde kasstroomafdekking, na belastingen</b>	16, 19	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>
Winst (verlies) op kasstroomafdekking		—	—	2
Reclassificatieaanpassing naar de nettowinst		—	—	4
(Belasting) voordeel		—	—	(2)
<b>Winst (verlies) op kasstroomafdekking, na belastingen</b>	16, 19	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>4</b>
Niet-gerealiseerde winst (verlies) op financiële activa beschikbaar voor verkoop		4	(6)	(1)
Reclassificatieaanpassing naar de nettowinst		—	—	(6)
(Belasting) voordeel		(1)	1	1
<b>Niet-gerealiseerde winst (verlies) op financiële activa beschikbaar voor verkoop, na belastingen</b>	16	<b>3</b>	<b>(5)</b>	<b>(6)</b>
Winst (verlies) op omrekeningsverschillen op buitenlandse activiteiten		433	(170)	(141)
Reclassificatieaanpassing naar de nettowinst		(5)	(1)	—
<b>Winst (verlies) op omrekeningsverschillen op buitenlandse activiteiten</b>	16	<b>428</b>	<b>(171)</b>	<b>(141)</b>
<b>Totaal items die achteraf geherklasseerd (kunnen) worden naar winst of verlies</b>		<b>431</b>	<b>(176)</b>	<b>(143)</b>
<b>Niet-gerealiseerde resultaten</b>		<b>421</b>	<b>(169)</b>	<b>(155)</b>
Toe te rekenen aan minderheidsbelangen		—	—	(1)
Toe te rekenen aan aandeelhouders van de Groep		421	(169)	(154)
<b>Totaal van de gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten van het jaar</b>		<b>511</b>	<b>13</b>	<b>(52)</b>
Toe te rekenen aan minderheidsbelangen	16	1	3	(3)
Toe te rekenen aan aandeelhouders van de Groep		510	10	(49)

# Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen

(in miljoenen €, behalve aantal aandelen)

	Kapitaal		Eigen aandelen		Overige reserves					Eigen vermogen	Minderheidsbelangen	Totaal vermogen		
	Aantal aandelen	Bedrag	Uitgiftepremie	Aantal aandelen	Bedrag	Overgedragen winst	Beëindigde kasstroomafdekkingsreserve	Kasstroomafdekkingsreserve	Financiële activa beschikbaar voor verkoopreserve				Herwaarderingsreserve	Cumulatieve omrekeningsverschillen
<b>Saldo op 1 januari 2012</b>	<b>101 892 190</b>	<b>51</b>	<b>2 785</b>	<b>1 183 948</b>	<b>(65)</b>	<b>3 720</b>	<b>(9)</b>	<b>(4)</b>	<b>6</b>	<b>(38)</b>	<b>(1 038)</b>	<b>5 408</b>	<b>5</b>	<b>5 413</b>
Niet-gerealiseerde resultaten	—	—	—	—	—	—	—	4	(6)	(12)	(140)	(154)	(1)	(155)
Nettowinst	—	—	—	—	—	105	—	—	—	—	—	105	(2)	103
<b>Totaal van de gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten voor de periode</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>105</b>	<b>—</b>	<b>4</b>	<b>(6)</b>	<b>(12)</b>	<b>(140)</b>	<b>(49)</b>	<b>(3)</b>	<b>(52)</b>
Kapitaalverhogingen	29 308	—	1	—	—	—	—	—	—	—	—	1	—	1
Eigen aandelen verkocht in het kader van de uitoefening van aandelenopties	—	—	(6)	(139 813)	6	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Belasting op verworven <i>restricted stock units</i>	—	—	(2)	—	—	—	—	—	—	—	—	(2)	—	(2)
Verloning op basis van aandelen	—	—	13	—	—	—	—	—	—	—	—	13	—	13
Verklaarde dividenden	—	—	—	—	—	(177)	—	—	—	—	—	(177)	—	(177)
Vererving van minderheidsbelangen	—	—	—	—	—	(10)	—	—	—	—	—	(10)	—	(10)
<b>Saldo op 31 december 2012</b>	<b>101 921 498</b>	<b>51</b>	<b>2 791</b>	<b>1 044 135</b>	<b>(59)</b>	<b>3 638</b>	<b>(9)</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>(50)</b>	<b>(1 178)</b>	<b>5 184</b>	<b>2</b>	<b>5 186</b>
Niet-gerealiseerde resultaten	—	—	—	—	—	—	1	—	(5)	8	(173)	(169)	—	(169)
Nettowinst	—	—	—	—	—	179	—	—	—	—	—	179	3	182
<b>Totaal van de gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten voor de periode</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>179</b>	<b>1</b>	<b>—</b>	<b>(5)</b>	<b>8</b>	<b>(173)</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>13</b>
Kapitaalverhogingen	528 072	—	16	—	—	—	—	—	—	—	—	16	—	16
Inkoop van eigen aandelen	—	—	—	328 924	(15)	—	—	—	—	—	—	(15)	—	(15)
Eigen aandelen verkocht in het kader van de uitoefening van aandelenopties	—	—	(7)	(172 116)	8	—	—	—	—	—	—	1	—	1
Bijkomend belastingvoordeel (verlies) op aandelenopties en <i>restricted stock units</i>	—	—	3	—	—	—	—	—	—	—	—	3	—	3
Belasting op verworven <i>restricted stock units</i>	—	—	(5)	—	—	—	—	—	—	—	—	(5)	—	(5)

Verloning op basis van aandelen	—	—	16	—	—	—	—	—	—	—	16	—	16
Verklaarde dividenden	—	—	—	—	(142)	—	—	—	—	—	(142)	—	(142)
<b>Saldo op 31 december 2013</b>	<b>102 449 570</b>	<b>51</b>	<b>2 814</b>	<b>1 200 943</b>	<b>(66)</b>	<b>3 675</b>	<b>(8)</b>	<b>(5)</b>	<b>(42)</b>	<b>(1 351)</b>	<b>5 068</b>	<b>5</b>	<b>5 073</b>
Niet-gerealiseerde resultaten	—	—	—	—	—	—	(1)	2	(14)	434	421	—	421
Nettowinst	—	—	—	—	—	89	—	—	—	—	89	1	90
<b>Totaal van de gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten voor de periode</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>89</b>	<b>(1)</b>	<b>2</b>	<b>(14)</b>	<b>434</b>	<b>510</b>	<b>1</b>	<b>511</b>
Kapitaalverhogingen	369 483	—	14	—	—	—	—	—	—	—	14	—	14
Inkoop van eigen aandelen	—	—	—	190 139	(10)	—	—	—	—	—	(10)	—	(10)
Eigen aandelen verkocht in het kader van de uitoefening van aandelenopties	—	—	(2)	(275 988)	13	—	—	—	—	—	11	—	11
Bijkomend belastingvoordeel (verlies) op aandelenopties en <i>restricted stock units</i>	—	—	1	—	—	—	—	—	—	—	1	—	1
Belasting op verworven <i>restricted stock units</i>	—	—	(1)	—	—	—	—	—	—	—	(1)	—	(1)
Verloning op basis van aandelen	—	—	12	—	—	—	—	—	—	—	12	—	12
Verklaarde dividenden	—	—	—	—	—	(158)	—	—	—	—	(158)	—	(158)
<b>Saldo op 31 december 2014</b>	<b>102 819 053</b>	<b>51</b>	<b>2 838</b>	<b>1 115 094</b>	<b>(63)</b>	<b>3 606</b>	<b>(9)</b>	<b>(3)</b>	<b>(56)</b>	<b>(917)</b>	<b>5 447</b>	<b>6</b>	<b>5 453</b>

# Geconsolideerd kasstroomoverzicht

(in miljoenen €)	Toelichting	2014	2013	2012
<b>Bedrijfsactiviteiten</b>				
Nettowinst toe te rekenen aan aandeelhouders (Deel van de Groep in de nettowinst)		89	179	105
Nettowinst toe te rekenen aan minderheidsbelangen		1	3	(2)
Aanpassingen voor:				
Deel van het resultaat van joint venture opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode		(4)	(4)	(4)
Afschrijvingen		593	599	648
Bijzondere waardeverminderingverliezen	28	306	231	288
Waardeverminderingen op handelsvorderingen	14	8	15	3
Verloning op basis van aandelen	21.3	12	16	13
Belastingen	22	18	60	21
Financiële kosten		198	211	259
Opbrengsten uit beleggingen		(25)	(10)	(16)
Overige niet-kaskosten		(3)	(8)	(15)
Wijzigingen in bedrijfsactiva en -passiva:				
Voorraden		77	(75)	293
Vorderingen		(3)	(1)	74
Over te dragen kosten en andere activa		(1)	(12)	(30)
Handelsschulden		65	163	50
Toe te rekenen kosten en andere passiva		9	115	—
Voorzieningen		116	(3)	40
Betaalde rente		(188)	(198)	(229)
Ontvangen rente		13	12	9
Betaalde belastingen		(134)	(108)	(105)
<b>Vermeerdering van de thesaurie voortvloeiend uit bedrijfsactiviteiten</b>		<b>1 147</b>	<b>1 185</b>	<b>1 402</b>
<b>Investeringsactiviteiten</b>				
Bedrijfscombinaties, verminderd met de verworven geldmiddelen en kasequivalenten	4.1	(20)	13	(12)
Bedrijfsdesinvesteringen, verminderd met de verkochte geldmiddelen en kasequivalenten	5.1	167	15	3
Aankoop van materiële vaste activa (investerings)	8, 9	(528)	(486)	(589)
Aankoop van immateriële vaste activa (investerings)	7	(78)	(79)	(92)
Verkoop van materiële en immateriële vaste activa		68	33	39
Verkoop van en op vervalddag gekomen (beleggingen in) schuldeffecten, netto		(2)	(43)	(1)
Verkoop van en op vervalddag gekomen (beleggingen in) termijndeposito's, netto		9	(13)	—
Verkoop (aankoop) van en op vervalddag gekomen overige financiële activa		1	(12)	22
<b>Vermindering van de thesaurie voortvloeiend uit investeringsactiviteiten</b>		<b>(383)</b>	<b>(572)</b>	<b>(630)</b>
<b>Financieringsactiviteiten</b>				
Ontvangsten ingevolge de uitoefening van warrants en aandelenopties	16	24	12	(1)
Inkoop van eigen aandelen	16	(10)	(15)	—
Verwerving van minderheidsbelangen	4.2	—	—	(23)
Betaalde dividenden	17	(158)	(142)	(180)
Langetermijnleningen, na financieringskosten		11	7	620
Terugbetaling van langetermijnleningen	18.1	(225)	(168)	(564)
Terugbetaling van leaseverplichtingen	18.3	(54)	(52)	(54)
(Terugbetaling van) kortetermijnleningen, netto		—	—	(60)
Afwikkeling van afgeleide instrumenten	19	29	(1)	(1)
<b>Vermindering van de thesaurie voortvloeiend uit financieringsactiviteiten</b>		<b>(383)</b>	<b>(359)</b>	<b>(263)</b>
Invloed van omrekeningsverschillen		72	(28)	(7)
<b>Netto toename van de geldmiddelen en de kasequivalenten</b>		<b>453</b>	<b>226</b>	<b>502</b>
Geldmiddelen en kasequivalenten bij het begin van de periode	15	1 147 <sup>(1)</sup>	921 <sup>(2)</sup>	419
Geldmiddelen en kasequivalenten bij het einde van de periode	15	1 600	1 147 <sup>(1)</sup>	921 <sup>(2)</sup>

(1) Waarvan €2 miljoen in activa geklasseerd als beschikbaar voor verkoop en na aftrek van €4 miljoen rekening-courantkredieten.

(2) Waarvan €1 miljoen in activa geklasseerd als beschikbaar voor verkoop.



# Toelichtingen bij de geconsolideerde jaarrekening

## 1. Algemene informatie

De voornaamste activiteit van Delhaize Groep (waar eveneens naar verwezen samen met haar geconsolideerde entiteiten, behalve daar waar de context het anders vereist, door de benamingen “wij”, “ons”, “onze”, “de Groep” en de “onderneming”) is de uitbating van voedingssupermarkten aan de hand van zelf uitgebate, aangesloten en gefranchiseerde winkels. Aangesloten winkels zijn winkels met een Delhaize Groep uithangbord die uitgebaat worden door onafhankelijke derde partijen aan wie wij onze producten aan groothandelsprijzen verkopen. Het winkelnetwerk van de Groep omvat eveneens andere winkelformules zoals buurtwinkels, cash & carry en gespecialiseerde winkels. De onderneming is actief in zeven landen in drie continenten.

De onderneming is een naamloze vennootschap opgericht en gedomicilieerd in België, met aandelen genoteerd op NYSE Euronext Brussel en de New York Stock Exchange (“NYSE”), respectievelijk onder de symbolen “DELB” en “DEG”.

De geconsolideerde jaarrekening van het jaar eindigend op 31 december 2014 zoals in dit jaarverslag weergegeven, werd opgesteld onder de verantwoordelijkheid van en voor publicatie goedgekeurd door de Raad van Bestuur op 4 maart 2015, onder voorbehoud van de goedkeuring van de statutaire niet-geconsolideerde jaarrekening door de aandeelhouders tijdens de Gewone Algemene Vergadering, die zal plaatsvinden op 28 mei 2015. Conform de Belgische wetgeving zal de geconsolideerde jaarrekening tijdens dezelfde vergadering ter informatie voorgesteld worden aan de aandeelhouders van Delhaize Groep. De geconsolideerde jaarrekening zal niet gewijzigd worden, 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.

## 2. Betekenisvolle opname- en waarderingsregels

### 2.1 Vorbereidingsbasis

De geconsolideerde jaarrekening bevat de jaarrekening van Delhaize Groep en haar dochterondernemingen op 31 december 2014, behalve de dochterondernemingen in de V.S. voor wie het boekjaar eindigt op de zaterdag het dichtst bij 31 december. Bijgevolg zijn de resultaten van de Amerikaanse dochterondernemingen voor de 53 weken die eindigden op 3 januari 2015 en de 52 weken eindigend op 28 december 2013 en 29 december 2012 inbegrepen in de geconsolideerde resultaten van Delhaize Groep voor respectievelijk 2014, 2013 en 2012.

De geconsolideerde jaarrekening van Delhaize Groep is opgesteld conform de International Financial Reporting Standards (IFRS), zoals bepaald door de International Accounting Standards Board (IASB), en zoals aanvaard door de Europese Unie (EU). Het enige verschil tussen de effectieve IFRS zoals bepaald door de IASB en aanvaard door de EU betreft momenteel bepaalde alinea's van IAS 39 *Financiële instrumenten: opname en waardering*, welke niet verplicht moeten worden toegepast in de EU (de zogenaamde “carve-out”). Delhaize Groep wordt niet getroffen door de carve-out, dus is er voor de Groep geen verschil tussen de effectieve IFRS zoals bepaald door de IASB en aanvaard door de EU. Verder verwijzen we naar de opmerkingen gemaakt in verband met “Initiële toepassing van nieuwe, herziene of gewijzigde IASB-richtlijnen” in Toelichting 2.2 en “Gepubliceerde normen en interpretaties die nog niet van kracht zijn” in Toelichting 2.5.

De opstelling van de jaarrekening conform de IFRS-normen vereist dat er bepaalde cruciale boekhoudkundige ramingen worden gebruikt. Het vereist ook dat het management zich beroept op zijn beoordelingsvermogen bij de toepassing van de opname- en waarderingsregels van de Groep. De rubrieken waarbij een hogere mate van oordeel of complexiteit komt kijken, of rubrieken waarbij veronderstellingen en ramingen belangrijk zijn voor de geconsolideerde jaarrekening, worden besproken in Toelichting 2.4.

Deze jaarrekening werd opgesteld volgens de historische kostprijs methode uitgezonderd voor afgeleide financiële instrumenten, financiële activa beschikbaar voor verkoop en financiële passiva die deel uitmaken van een reële waarde afdekking, welke gewaardeerd worden aan reële waarde, zoals verduidelijkt in de betreffende toelichtingen. Activa en groepen van af te stoten balanselementen geklasseerd als beschikbaar voor verkoop werden gewaardeerd aan de laagste waarde van boekwaarde en reële waarde minus verkoopkosten.

De reële waarde is de prijs die ontvangen zou worden bij de verkoop van een actief of betaald zou moeten worden bij het overdragen van een verplichting in een geregelde transactie tussen marktpartijen en op de waarderingdatum, in de voornaamste (of bij gebreke daarvan de voordeligste) markt. De reële waarde van een actief of een verplichting wordt gemeten aan de hand van de veronderstellingen die de marktpartijen zouden gebruiken bij de waardering van het actief of de verplichting, in de veronderstelling dat de marktpartijen handelen in het voor hen best economisch belang.

Een reële waardebepaling van een niet-financieel actief houdt rekening met het vermogen van een marktpartij om economische voordelen te genereren door het actief op haar beste of maximale niveau te gebruiken of door het te verkopen aan een andere marktpartij die het op haar beste of maximale niveau zou gebruiken.

De Groep maakt gebruik van waarderingstechnieken die geschikt zijn voor de relevante omstandigheden en waarvoor voldoende gegevens beschikbaar zijn om de reële waarde te bepalen, door zoveel mogelijk gebruik te maken van waarneembare gegevens en zo weinig mogelijk van niet-waarneembare gegevens.

Alle activa en verplichtingen waarvoor de reële waarde bepaald of toegelicht wordt in de jaarrekening, worden onderverdeeld volgens de reële waarde hiërarchie, zoals hieronder beschreven, op basis van de gebruikte gegevens met het laagste niveau die van toepassing zijn op hun waardebepaling in het geheel:

- Niveau 1 - genoteerde marktprijzen (niet gecorrigeerd) in actieve markten voor identieke activa of verplichtingen;
- Niveau 2 - waardebepalingstechnieken waarvoor alle belangrijke gegevens van het laagste niveau die nodig zijn om de reële waarde te bepalen, rechtstreeks of onrechtstreeks waarneembaar zijn;
- Niveau 3 - waardebepalingstechnieken waarvoor alle belangrijke gegevens van het laagste niveau die nodig zijn om de reële waarde te bepalen, niet-waarneembaar zijn.

Voor activa en verplichtingen die op regelmatige basis in de jaarrekening worden opgenomen, bepaalt de Groep of er sprake is van overdrachten tussen de verschillende niveaus van de hiërarchie door de classificatie opnieuw te beoordelen (op basis van de gegevens van het laagste niveau die van belang zijn voor de waardering tegen reële waarde in haar geheel) op het einde van elke rapporteringsperiode.

De Groep heeft gedetailleerde procedures opgesteld in verband met de overname of de verkoop van niet-financiële activa en gerelateerde waarderingen. Boven een bepaald bedrag wordt het waarderingproces centraal geleid door interne waarderingsteams, waarbij de finale waardebepaling dient goedgekeurd te worden door de CEO van de Groep, en in bepaalde gevallen, door de Raad van Bestuur. Afhankelijk van het geval, kunnen tijdens dit proces externe deskundigen aangesteld worden om de waardebepaling te ondersteunen. De Groep geeft de voorkeur aan het gebruik van waarderingstechnieken gebaseerd op de inkomstenmethode (bv. verdisconteerde kasstromen) en gebruikt andere methodes, zoals de marktbenadering, als ondersteunende of vergelijkingsinstrumenten.

De bekendmaking van de reële waarde van financiële instrumenten en niet-financiële activa die gewaardeerd worden aan hun reële waarde of waarvan de reële waarden toegelicht worden, worden samengevat in de respectievelijke individuele toelichtingen met betrekking tot de verschillende activa.

## **2.2 Initiële toepassing van nieuwe, herziene of gewijzigde IASB-richtlijnen**

De toegepaste opname- en waarderingsregels zijn consistent met die van het vorige boekjaar behalve voor de volgende nieuwe, gewijzigde of herziene IASB-richtlijnen die werden toegepast vanaf 1 januari 2014:

- Wijzigingen in IFRS 10, IFRS 12 en IAS 27 *Investeringsentiteiten*;
- Wijzigingen in IFRS 13 *Kortlopende vorderingen en schulden*, uitgegeven in het kader van *jaarlijkse verbeteringen 2010-2012 Cyclus*;
- Wijzigingen in IAS 32 *Compenseren van financiële activa en verplichtingen*;
- Wijzigingen in IAS 39 *Novatie van afgeleide instrumenten en voortzetting van hedge accounting*; en
- IFRIC 21 *Heffingen*.

Indien de toepassing van een nieuwe, gewijzigde of herziene richtlijn een noemenswaardige impact heeft op de presentatie van de jaarrekening of op de resultaten van de Groep, wordt deze impact hieronder beschreven.

### **IFRIC 21 Heffingen**

De interpretatie verduidelijkt de boekhoudkundige verwerking van de verplichting tot betalen van een heffing die geen belasting is. Zo definieert IFRIC 21 een heffing zeer ruim als een uitstroom van middelen die economische voordelen bevatten die door de overheid volgens de wetgeving opgelegd wordt aan ondernemingen en (i) niet binnen het toepassingsgebied van andere IFRS vallen en (ii) geen boetes of opgelegde sancties betreft voor inbreuken op de wetgeving. De interpretatie beoordeelt vervolgens welke de tot verplichting leidende gebeurtenis is die aanleiding geeft tot de te betalen heffing en wanneer een schuld geboekt zou moeten worden, d.w.z. op welk tijdstip de Groep de uitstroom van economische voordelen door haar eigen acties niet langer kan vermijden. IFRIC 21 had geen impact op de 2014 resultaten.

## 2.3 Overzicht van belangrijke opname- en waarderingsregels

De voornaamste boekhoudregels toegepast bij de opmaak van deze geconsolideerde jaarrekening zijn hieronder beschreven. Deze regels werden consistent toegepast op alle voorgestelde boekjaren, behalve zoals uitgelegd in Toelichting 2.2.

Indien er beëindigde activiteiten zijn, wordt de vergelijkbare winst- en verliesrekening opnieuw gepresenteerd alsof de activiteit die wordt voorgesteld als beëindigd tijdens de periode, werd stopgezet vanaf het begin van de vergelijkbare periode (zie Toelichting 5.3).

### Consolidatieprincipes

De geconsolideerde jaarrekening wordt opgesteld met behulp van uniforme waarderingsregels voor gelijksoortige transacties en andere gebeurtenissen in gelijkaardige omstandigheden. Dochterondernemingen zijn volledig geconsolideerd, terwijl deelnemingen in joint ventures opgenomen worden volgens de vermogensmutatiemethode. Waarderingsregels van dochterondernemingen en joint ventures zijn waar nodig gewijzigd om ze consistent te maken met de waarderingsregels van de Groep.

- *Beleggingen in dochterondernemingen:* dochterondernemingen zijn alle entiteiten - inclusief gestructureerde entiteiten - waarover de Groep zeggenschap heeft. De Groep controleert een entiteit wanneer de Groep blootgesteld wordt aan, of recht heeft op, variabele resultaten voortvloeiend uit haar deelneming in de entiteit en de mogelijkheid heeft om deze resultaten te beïnvloeden dankzij haar zeggenschap over de entiteit. Dochterondernemingen worden volledig geconsolideerd vanaf de overnamedatum, zijnde de dag dat de Groep de controle verwerft, en blijven geconsolideerd tot de datum waarop de zeggenschap ten einde loopt. Alle intragroep activa en verplichtingen, vermogen, opbrengsten, kosten en kasstromen verbonden aan transacties tussen entiteiten van de Groep, worden volledig geëlimineerd.

Minderheidsbelangen vertegenwoordigen het gedeelte winst of verlies en netto-activa die de Groep niet in haar bezit heeft en worden afzonderlijk voorgesteld in de geconsolideerde winst- en verliesrekening en in het eigen vermogen van de geconsolideerde balans, apart van het eigen vermogen van de Groep.

Transacties met minderheidsbelangen die niet tot een controleverlies leiden, worden opgenomen als transacties tussen aandeelhouders en hebben daardoor geen impact op winst of verlies (dit geldt ook voor gerelateerde verwervingskosten), noch op goodwill. Het verschil tussen de reële waarde van iedere ontvangen of betaalde vergoeding en het relevante verworven of afgestoten aandeel van de boekwaarde van de netto activa van de dochteronderneming wordt rechtstreeks opgenomen in de overgedragen winst.

De lijst met alle dochterondernemingen van de Groep wordt in Toelichting 36 weergegeven.

- *Beleggingen in joint ventures:* een joint venture is een gezamenlijke overeenkomst waarbij de partijen die gezamenlijke zeggenschap hebben over de overeenkomst het recht hebben op de netto-activa van de joint venture. Gezamenlijke zeggenschap is het contractueel afgesproken delen van de zeggenschap over een overeenkomst, en bestaat slechts wanneer beslissingen over relevante activiteiten unanimitieit vereisen.

Deelnemingen in joint ventures worden geboekt volgens de vermogensmutatiemethode. Onder deze methode worden belangen in joint ventures initieel opgenomen tegen kostprijs. De boekwaarde van de deelneming wordt aangepast om wijzigingen in het deel van de Groep in de netto-activa van de joint venture na de overnamedatum weer te geven. De goodwill in verband met de joint venture is inbegrepen in de boekwaarde van de belegging en wordt noch afgeschreven, noch individueel getest op bijzondere waardeverminderingen.

De geconsolideerde winst- en verliesrekening reflecteert het deel van de Groep in de resultaten van de joint venture. Elke wijziging in de gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten van de joint venture wordt weergegeven als deel uitmakende van de gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten van de Groep. Bovendien, wanneer een wijziging rechtstreeks in het vermogen van de joint venture werd opgenomen, neemt de Groep haar deel van deze wijzigingen, wanneer van toepassing, op in het mutatieoverzicht van het eigen vermogen. Niet-gerealiseerde winsten en verliezen voortvloeiend uit transacties tussen de Groep en haar joint ventures worden geëlimineerd naargelang het aandeel van de Groep in de joint venture.

Het totale deel van de Groep in het resultaat van haar joint ventures wordt weergegeven in de geconsolideerde winst- en verliesrekening maar na de bedrijfswinst.

Na de toepassing van de vermogensmutatiemethode bepaalt de Groep of het al dan niet nodig is om een waardeverminderingverlies te boeken op haar deelnemingen in joint ventures. Als er een objectieve aanwijzing bestaat van een bijzondere waardevermindering, bepaalt de Groep het bedrag van de bijzondere waardevermindering door het verschil te berekenen tussen de realiseerbare waarde en de boekwaarde van de joint venture en boekt het verlies als "Deel van het resultaat van joint-venture opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode" in de winst- en verliesrekening.

Bij verlies van de gezamenlijke controle over een joint venture waardeert en boekt de Groep haar behouden deel van de deelneming aan reële waarde. Enig verschil tussen de boekwaarde van de joint venture op het moment dat de gezamenlijke controle ophoudt en de reële waarde van de behouden deelneming alsook de meerwaarde op het verkochte deel worden geboekt in de winst- en verliesrekening.

De Groep beoordeelde haar rechten en verplichtingen in verband met haar deelneming in Super Indo en klasseerde deze als joint venture (zie Toelichting 36).

- *Deelnemingen in geassocieerde vennootschappen:* de Groep heeft momenteel geen deelnemingen in entiteiten waar Delhaize Groep een belangrijke invloed heeft maar geen zeggenschap of gezamenlijke zeggenschap ("geassocieerde deelnemingen").

## Bedrijfscombinaties en goodwill

Bedrijfscombinaties worden geboekt door middel van de verwervingsmethode. Bij deze methode wordt de kost van een verwerving gemeten als het geheel van de overgedragen vergoeding, gewaardeerd op de verwervingsdatum tegen de reële waarde en het bedrag van alle minderheidsbelangen in de verworvene. Voor elke bedrijfscombinatie waardeert de verwerver de minderheidsbelangen in de verworvene, ofwel tegen reële waarde ofwel tegen het proportionele aandeel van de identificeerbare netto activa van de verworvene. De opgelopen verwervingskosten worden in de kosten opgenomen onder "Verkoop-, algemene en administratieve kosten". Wanneer Delhaize Groep een bedrijf verwerft, beoordeelt ze de financiële activa en overgenomen schulden voor de gepaste klassering en toewijzing op basis van de feiten en omstandigheden op de verwervingsdatum (behalve voor lease- en verzekeringsovereenkomsten, die worden geklasseerd op basis van de contractuele voorwaarden en andere factoren op het moment van het aangaan van het respectievelijke contract). Dit omvat ook de scheiding van in contracten besloten afgeleide instrumenten in basiscontracten van de verworvene. Als de bedrijfscombinatie in fases wordt verwezenlijkt, wordt de reële waarde op het moment van de verwerving van het vorige eigen vermogen belang geherwaardeerd aan de reële waarde op de nieuwe verwervingsdatum en dit via de resultatenrekening. Elke voorwaardelijke vergoeding die door de overnemer zal worden betaald, wordt voorlopig geboekt en nadien gewaardeerd aan reële waarde, behalve voorwaardelijke vergoedingen geklasseerd als vermogensinstrument die niet worden geherwaardeerd na de initiële waardering. Goodwill wordt aanvankelijk gewaardeerd aan de kost, zijnde het positieve verschil tussen (i) de totaal betaalde vergoeding en het geboekte bedrag voor minderheidsbelangen en (ii) de netto identificeerbare verworven activa en de overgenomen schulden. Als de vergoeding lager is dan de reële waarde van de netto activa van de verworven dochteronderneming, wordt het verschil geboekt in de resultaten.

Na de initiële opname wordt goodwill niet afgeschreven, maar jaarlijks getoetst op bijzondere waardevermindingsverliezen en telkens er een aanwijzing is van een mogelijke bijzondere waardevermindering. Teneinde goodwill te testen op bijzondere waardevermindingsverliezen, wordt deze toegewezen aan elke kasstroomgenererende eenheid van de Groep waarvan wordt verwacht dat ze voordeel zal halen uit de synergieën van de combinatie, ongeacht of andere activa of passiva van de overgenomen dochteronderneming aan deze eenheden worden toegewezen.

## Vaste activa / Groepen van af te stoten balanselementen geklasseerd als beschikbaar voor verkoop en beëindigde activiteiten

Vaste activa en groepen activa die worden afgestoten, worden geklasseerd in de balans als beschikbaar voor verkoop indien hun boekwaarde zal worden gerealiseerd door de verkoop en niet door het voortgezette gebruik ervan.

Dit is enkel van toepassing wanneer de verkoop hoogstwaarschijnlijk is en wanneer het actief (of de groep activa die wordt afgestoten) beschikbaar is voor onmiddellijke verkoop in zijn huidige conditie. Wanneer een dochteronderneming te koop staat, worden al haar activa en passiva geklasseerd als beschikbaar voor verkoop, indien aan de voorwaarden is voldaan, zelfs als de groep een minderheidsbelang behoudt. Vaste activa die buiten gebruik gesteld worden, vallen niet binnen het toepassingsgebied van IFRS 5.

Vlak voordat ze worden geklasseerd als beschikbaar voor verkoop wordt de waarde van de activa (of de groep activa die wordt afgestoten) herbekeken in overeenstemming met de waarderingsregels van de Groep. Daarna worden vaste activa (of groep van activa die wordt afgestoten) die beschikbaar zijn voor verkoop gewaardeerd aan de laagste waarde van hun boekwaarde of reële waarde verminderd met de verkoopkosten. Indien de waardevermindering de boekwaarde van de vaste activa overschrijft, binnen het toepassingsgebied van IFRS 5 *Vaste activa aangehouden voor verkoop en beëindigde bedrijfsactiviteiten*, dan neemt Delhaize Groep een afzonderlijke voorziening op om het verschil in haar jaarrekening weer te geven. Vaste activa worden niet meer afgeschreven van zodra ze geklasseerd staan als beschikbaar voor verkoop. Zie Toelichting 5.2 voor meer details.

Een beëindigde activiteit is een component van een entiteit die afgestoten is of die geklasseerd is als beschikbaar voor verkoop, en die:

- een afzonderlijke significante bedrijfstak of geografisch activiteitengebied vertegenwoordigt;
- deel uitmaakt van één gecoördineerd plan om een afzonderlijke significante bedrijfstak of geografisch activiteitengebied af te stoten; of
- een dochteronderneming is die uitsluitend werd verworven met het oog op doorverkoop.

Wanneer een activiteit wordt geklasseerd als beëindigde activiteit, wordt de vergelijkende winst- en verliesrekening voorgesteld alsof de activiteit was beëindigd vanaf het begin van de vergeleken periode. De winst of het verlies na belastingen, dat eruit voortvloeit, inclusief het bijzonder waardevermindingsverlies van de beëindigde activiteit, wordt afzonderlijk gerapporteerd in de winst- en verliesrekening in "Resultaat uit beëindigde activiteiten (na belastingen)" (zie Toelichting 5.3).

## Valuta-omrekeningen

- *Functionele en rapporteringsmunt:* Transacties opgenomen in de jaarrekeningen van alle entiteiten van de Groep worden gewaardeerd in de munteenheid van de voornaamste economische omgeving waarin de entiteit actief is ("functionele munteenheid"). De jaarrekening van Delhaize Groep wordt weergegeven in (miljoenen) euro, de functionele munteenheid van de moedervenootschap en de rapporteringsmunt van de Groep, tenzij anders vermeld.
- *Transacties en balansen in vreemde valuta:* Transacties in vreemde valuta van een entiteit worden initieel omgerekend in haar functionele munt en opgenomen in haar rekeningen op basis van de wisselkoers die geldt op transactiedatum. De monetaire activa en passiva die uitgedrukt zijn in vreemde munten, worden vervolgens weer omgerekend aan de

wisselkoers op de balansdatum in de functionele munt van de entiteit. Alle winsten en verliezen die voortvloeien uit de afwikkeling van transacties in vreemde valuta en van de omrekening van monetaire activa en verplichtingen uitgedrukt in vreemde valuta worden opgenomen in de winst- en verliesrekening, uitgezonderd valutaverschillen die voortvloeien uit de omrekening van monetaire items die deel uitmaken van een netto-investering in een buitenlandse onderneming (i.e., items die verschuldigd zijn van of aan een buitenlandse onderneming, waarvoor er geen afwikkeling gepland is noch in een nabije toekomst zal plaatsvinden), welke in het eigen vermogen worden opgenomen onder "Cumulatieve omrekeningsverschillen". Wisselkoerswinsten en –verliezen die verband houden met financiële passiva, worden voorgesteld in de winst- en verliesrekening onder "Financiële kosten" (zie Toelichting 29.1), terwijl winsten en verliezen op financiële activa worden getoond als "Opbrengsten uit beleggingen" (zie Toelichting 29.2).

Niet-monetaire items in vreemde valuta, die opgenomen worden aan historische kost, worden omgerekend aan de wisselkoersen op de data van de initiële transactie. Niet-monetaire items in vreemde valuta gewaardeerd aan reële waarde worden omgerekend aan de wisselkoers op de datum dat de reële waarde is bepaald en winsten en verliezen worden geboekt in de resultatenrekening, met uitzondering van wisselkoersverschillen uit niet-monetaire items waarvan de winsten en verliezen direct in het eigen vermogen worden opgenomen. Voor dergelijke niet-monetaire items wordt elke wisselkoerscomponent van die winst of dat verlies eveneens rechtstreeks in het eigen vermogen opgenomen.

- **Buitenlandse entiteiten van de Groep:** De resultaten en balansen van alle ondernemingen van Delhaize Groep die een andere functionele munteenheid hebben dan de rapporteringsmunt van de Groep, worden als volgt omgerekend naar de rapporteringsmunt:
  - (a) de balans van buitenlandse filialen wordt naar euro omgerekend op basis van de koers die geldt op datum van de afsluiting van het boekjaar (slotkoers);
  - (b) goodwill en aanpassingen van reële waarde die resulteren uit de verwerving van een buitenlandse onderneming worden behandeld als activa en passiva van de buitenlandse onderneming en omgerekend naar de slotkoers;
  - (c) de winst- en verliesrekening wordt omgerekend aan de gemiddelde dagkoers (het jaargemiddelde van de wisselkoersen van iedere werkdag).

De verschillen voortvloeiend uit het gebruik van de gemiddelde dagkoers voor de winst- en verliesrekening en de slotkoers voor de balans worden onder de post "Cumulatieve omrekeningsverschillen" opgenomen, dat een onderdeel is van "Niet-gerealiseerde resultaten". Bij verkoop van een buitenlandse activiteit, wordt de component van de niet-gerealiseerde resultaten die verband houdt met die specifieke buitenlandse activiteit, opgenomen in de winst- en verliesrekening (als een reclassificatieaanpassing).

Geen van de ondernemingen van de Groep hanteert de munteenheid van een hyperinflationaire economie. Delhaize Groep dekt evenmin netto-investeringen in buitenlandse activiteiten af.

(in €)	Land	Slotkoers			Gemiddelde dagkoers		
		2014	2013	2012	2014	2013	2012
1 USD	V.S.	0,823655	0,725111	0,757920	0,752729	0,752955	0,778331
1 GBP	Verenigd Koninkrijk	1,283862	—	—	1,251564	—	—
100 RON	Roemenië	22,307486	22,366361	22,499719	22,503769	22,629554	22,425044
100 RSD	Servië	0,826720	0,872296	0,879353	0,852442	0,883861	0,883939
100 ALL	Albanië	0,713572	0,713267	0,716384	0,714439	0,712911	0,719373
100 IDR	Indonesië	0,006633	0,005965	0,007865	0,006350	0,007217	0,008302

De Bulgaarse lev (BGN) en de Bosnische marka (BAM) zijn vaste munteenheden en worden in euro omgezet aan 0,511292.

### Immateriële vaste activa

De immateriële vaste activa omvatten merknamen, klantenrelaties en voordelige leaserechten overgenomen in bedrijfscombinaties (nadelige leaserechten worden geboekt als "Overige verplichtingen" en lineair in resultaat genomen), computersoftware, diverse licenties en apotheekuitbatingsrechten die apart verworven werden. Afzonderlijk verworven immateriële vaste activa worden initieel gewaardeerd aan hun kostprijs, terwijl immateriële vaste activa die werden verworven als onderdeel van een bedrijfscombinatie initieel tegen hun reële waarde worden gewaardeerd (zie "Bedrijfscombinaties en goodwill"). Immateriële vaste activa die worden verworven in het kader van een bedrijfscombinatie en die aangehouden worden om te verhinderen dat deze door anderen worden gebruikt ("defensieve activa") - vaak merknamen die in de toekomst niet meer zullen worden gebruikt - worden apart geboekt van goodwill. Dergelijke activa worden afgeschreven over hun verwachte levensduur, welke afhankelijk is van de feiten en omstandigheden waarin het defensieve actief vertoeft.

Kosten voor publiciteit of promotie-, opleiding- en opstartactiviteiten, en voor een gedeeltelijke of volledige relocatie of reorganisatie van een entiteit worden in resultaat opgenomen als deze kost opgelopen is, d.w.z. wanneer Delhaize Groep toegang heeft tot de goederen of de diensten ontvangen heeft in overeenstemming met het onderliggende contract.

Kosten in verband met het up-to-date houden van computersoftware worden in resultaat opgenomen op het moment dat de kost werd gemaakt. Ontwikkelingskosten die rechtstreeks kunnen worden toegewezen aan het ontwerpen en testen van identificeerbare en unieke “software voor eigen gebruik” in beheer van de Groep worden opgenomen als immateriële vaste activa wanneer volgende criteria vervuld zijn:

- het is technisch haalbaar om het softwareproduct af te werken zodat het beschikbaar is voor gebruik;
- het management is van plan om het softwareproduct af te werken en te gebruiken;
- de mogelijkheid bestaat om het softwareproduct te gebruiken;
- het is aantoonbaar hoe het softwareproduct in de toekomst economisch voordeel zal opleveren;
- de juiste technische, financiële en andere hulpbronnen om de ontwikkeling af te ronden en om het softwareproduct te gebruiken, zijn aanwezig; en
- de investeringen voor de ontwikkeling van het softwareproduct kunnen op een betrouwbare manier worden gemeten.

Rechtstreeks toewijsbare kosten, geactiveerd als deel van het softwareproduct, zijn bijvoorbeeld personeelskosten voor de ontwikkeling van software en rechtstreeks toewijsbare overheadkosten. Andere ontwikkelingskosten die niet voldoen aan deze criteria, worden opgenomen als kosten op het moment dat ze plaatsvinden. Ontwikkelingskosten die eerder in resultaat werden opgenomen, kunnen in een latere periode niet geactiveerd worden.

Immateriële vaste activa worden vervolgens gewaardeerd aan kostprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingverliezen. De afschrijving begint wanneer het actief beschikbaar is voor gebruik zoals voorzien door het management. Restwaarden van immateriële vaste activa worden verondersteld nul te bedragen en worden op het einde van ieder boekjaar herzien.

Immateriële vaste activa met een bepaalde gebruiksduur worden lineair afgeschreven over hun geschatte gebruiksduur. De gebruiksduur van immateriële vaste activa met bepaalde gebruiksduur wordt jaarlijks herbekeken en is als volgt:

• Merknamen	onbepaald
• Ontwikkelde en gekochte software	3 tot 8 jaar
• Voordelige leaserechten	resterende leaseperiode
• Klantenrelaties	5 tot 20 jaar
• Apotheekuitbatingsrechten	15 jaar
• Andere immateriële vaste activa	3 tot 15 jaar

Immateriële vaste activa met een onbepaalde gebruiksduur worden niet afgeschreven, maar worden getest op bijzondere waardeverminderingverliezen. Dit gebeurt jaarlijks en wanneer er aanwijzingen zijn dat het actief mogelijk overgewaardeerd is. De Groep gelooft dat aangekochte en gebruikte merknamen een onbepaalde gebruiksduur hebben omdat zij rechtstreeks bijdragen tot de kasstromen van de Groep als gevolg van de herkenning door de klant van de eigenschappen van ieder uithangbord.

Er zijn geen wettelijke, bestuursrechtelijke, contractuele, concurrentiële, economische of andere factoren die de gebruiksduur van de merknamen beperken. De beoordeling van de onbepaalde gebruiksduur wordt jaarlijks uitgevoerd om te bepalen of de veronderstelling van de onbepaalde gebruiksduur nog aanvaardbaar is. Eventuele wijzigingen zouden resulteren in prospectieve afschrijvingen.

## Materiële vaste activa

Materiële vaste activa worden gewaardeerd aan hun kostprijs, verminderd met de eventuele cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen. De aanschaffingskosten omvatten de kosten die rechtstreeks toewijsbaar zijn aan de verwerving van het actief. Dergelijke kosten zijn bijvoorbeeld de kost van het gedeeltelijk vervangen van het actief, het afbreken en het herstel van het terrein waarop het actief zich bevindt, als er een wettelijke of feitelijke verplichting is, en financieringskosten voor leningen voor bouwprojecten van aanzienlijke duur, als aan de opnamecriteria is voldaan. Belangrijke reserveonderdelen en onderhoudsmateriaal die langer dan één periode gebruikt worden, worden opgenomen als materiële vaste activa.

Latere kosten worden opgenomen in de boekwaarde van het actief of worden opgenomen als afzonderlijk actief, indien van toepassing, enkel wanneer toekomstige economische voordelen van het item waarschijnlijk aan de Groep zullen toekomen en de kost ervan op een betrouwbare manier kan worden bepaald. Kosten voor het dagelijkse onderhoud van materiële vaste activa worden opgenomen in de winst- en verliesrekening op het moment dat ze plaatsvinden.

De afschrijvingen worden lineair berekend over de geschatte gebruiksduur van de gerelateerde activa en starten wanneer het actief bedrijfsklaar is zoals vooropgesteld door het management. Wanneer belangrijke delen van een materieel vast actief een andere gebruiksduur hebben, worden deze geboekt als een afzonderlijke component van de materiële vaste activa. Terreinen worden niet afgeschreven. De gebruiksduur van materiële vaste activa is als volgt:

• Gebouwen	33 tot 50 jaar
• Permanente installaties	3 tot 25 jaar
• Meubilair, uitrusting en rollend materieel	3 tot 14 jaar
• Investerings in gehuurde activa en eigendommen onder financiële huur	gebruiksduur of, indien lager, de lease leaseperiode

Winst en verlies op buitengebruikstellingen worden bepaald door de opbrengsten te vergelijken met de boekwaarde en worden opgenomen onder “Andere bedrijfsopbrengsten” (zie Toelichting 27) of “Andere bedrijfskosten” (zie Toelichting 28) in de winst- en verliesrekening.

Restwaarden, gebruiksduur en afschrijvingsmethodes worden op het einde van ieder boekjaar herzien en, indien nodig, aangepast voor de toekomst.

## Vastgoedbeleggingen

Vastgoedbeleggingen worden gedefinieerd als vastgoed (grond of gebouw – of deel van een gebouw – of beide) aangehouden door Delhaize Groep om huuropbrengsten of een waardestijging te genereren, of beide, inclusief eigendommen die worden aangehouden en waarvan het toekomstig gebruik nog niet is vastgesteld, eerder dan voor verkoop in de normale gang van zaken of om te worden gebruikt voor het leveren van goederen of diensten of voor administratieve doeleinden en omvat ook vastgoedbeleggingen in aanbouw. Delhaize Groep beschouwt het deel van een vastgoed in eigendom (of in financiële lease) dat wordt verhuurd aan derden als vastgoedbeleggingen, tenzij dit een onbeduidend deel van het vastgoed betreft.

Vastgoedbeleggingen worden aanvankelijk aan kostprijs gewaardeerd, transactiekosten inbegrepen. Na de initiële opname waardeert Delhaize Groep vastgoedbeleggingen tegen kostprijs, verminderd met cumulatieve afschrijvingen en eventuele waardeverminderingverliezen, dus door dezelfde waarderingsregels (inclusief gebruiksduur) toe te passen als voor materiële vaste activa. De reële waarden, die de marktvoorwaarden weerspiegelen op datum van de balansafsluiting, worden toegelicht in Toelichting 9.

## Leaseovereenkomsten

Of een overeenkomst een lease is, of een lease bevat, wordt bepaald aan de hand van de inhoud van de overeenkomst op de aanvangsdatum. Een leaseovereenkomst wordt als financiële lease beschouwd wanneer vrijwel alle risico's en voordelen verbonden aan de eigendom van een actief aan de Groep worden overgedragen. Alle andere leaseovereenkomsten worden geklasseerd als operationele leases.

Activa onder financiële leases worden bij aanvang van de leaseovereenkomst als activa opgenomen aan de reële waarde van het geleasede actief of, indien lager, de actuele waarde van de minimale leasebetalingen. De overeenstemmende verplichting tegenover de leasinggever is opgenomen in de balans als leaseverplichting. De leasebetalingen worden zodanig toegewezen aan financiële lasten en aan de aflossing van de leaseverplichting zodat een vaste rentevoet voor de hele leaseperiode bekomen wordt. Eigendom in financiële lease en investeringen in gehuurde activa worden afgeschreven over de geschatte gebruiksduur van gelijksoortige activa in bezit of, indien lager, de desbetreffende leaseperiode.

Huur betaald in het kader van operationele leases wordt opgenomen als kost volgens een lineaire methode over de looptijd van de lease. Ontvangen en te ontvangen voordelen als aanmoedigingsbonus voor het afsluiten van een huurovereenkomst worden lineair gespreid over de desbetreffende leaseperiode als een vermindering van de huurlasten.

Voor vastgoedbeleggingen, waar de Groep leasegever is, worden leases waarbij de Groep niet alle substantiële risico's en voordelen verbonden aan de eigendom van vastgoedbeleggingen volledig doorgeeft, geklasseerd als operationele leases die huuropbrengsten genereren.

Voorwaardelijke huuropbrengsten worden opgenomen als “Andere bedrijfsopbrengsten” (zie Toelichting 27) in de periode waarin ze worden verkregen.

## Financieringskosten

Financieringskosten voor leningen die rechtstreeks toe te schrijven zijn aan de verwerving, bouw of productie van een actief dat een lange tijdspanne nodig heeft voor het klaar is voor het bedoelde gebruik ervan (“in aanmerking komende activa”) worden gekapitaliseerd als deel van de respectievelijke activa. Alle andere financieringskosten voor leningen worden in kosten genomen op het moment dat ze plaatsvinden. Financieringskosten bestaan uit interesten en andere kosten die Delhaize Groep maakt in verband met het ontlenen van fondsen.

## Overheidssubsidies

Overheidssubsidies worden opgenomen wanneer het voldoende zeker is dat de subsidie zal worden ontvangen en de Groep zal voldoen aan alle voorwaarden. Wanneer een subsidie verband houdt met een uitgave, wordt deze in opbrengst genomen gedurende de periode nodig om op systematische wijze de gerelateerde kosten te compenseren. Wanneer een subsidie verband houdt met een actief, wordt ze opgenomen als uitgestelde inkomsten en systematisch opgenomen in de winst- en verliesrekening als “Andere bedrijfsopbrengsten” (zie Toelichting 27) volgens de verwachte gebruiksduur van het actief in kwestie.

## Vorraden

De voorraden worden gewaardeerd aan kostprijs volgens de methode van de gewogen gemiddelde kostprijs of, indien lager, de netto-opbrengstwaarde. De voorraadkosten omvatten alle kosten die werden opgelopen om elk product tot zijn huidige locatie en toestand te brengen. De voorraden worden regelmatig beoordeeld en een waardevermindering wordt geboekt op artikelniveau wanneer de verwachte netto-opbrengstwaarde (geschatte verkoopprijs in normale omstandigheden minus de geschatte kosten om de verkoop te realiseren) onder de boekwaarde van de voorraden daalt. Wanneer de reden voor de waardevermindering verdwijnt, wordt de waardevermindering teruggenomen.

Delhaize Groep ontvangt kortingen en tussenkomsten van leveranciers, hoofdzakelijk voor promoties in de winkels, gezamenlijke publiciteit, introductie van nieuwe producten en volumeacties. De Groep heeft een strikt weerlegbaar vermoeden dat al deze

“leverancierskortingen”, alsook andere kortingen, een vermindering van de voorraadkostprijs weerspiegelen en bijgevolg 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 de Groep werd opgelopen om het product van de leverancier te verkopen. In dat geval worden ze onmiddellijk opgenomen als een vermindering van de overeenkomstige verkoop-, algemene en administratieve kosten. Het ramen van kortingen van leveranciers vereist in bepaalde gevallen het gebruik van veronderstellingen en van inschattingen betreffende specifieke aankoop- of verkoopniveaus en de omloopsnelheid van de voorraad.

## Geldmiddelen en kasequivalenten

Geldmiddelen en kasequivalenten omvatten contanten, direct opvraagbare deposito's en andere zeer liquide investeringen met een oorspronkelijke looptijd van drie maanden of minder, die onmiddellijk converteerbaar zijn in bekende kasbedragen en onderhevig zijn aan een onbeduidend risico op wijzigingen in waardering. Negatieve bedragen worden op de balans geherklasseerd naar “Rekening-courantkredieten”.

## Bijzondere waardeverminderingen van niet-financiële activa

Op elke rapporteringsdatum beoordeelt de Groep of er voor een niet-financieel actief (hierna “actief”) een indicatie van een waardeverminderingverlies is. Als dergelijke indicaties worden vastgesteld, wordt de realiseerbare waarde van het actief geraamd. Goodwill en immateriële vaste activa met een onbepaalde gebruiksduur of die nog niet beschikbaar zijn voor gebruik, worden éénmaal per jaar getest op mogelijke waardeverminderingen. Bij Delhaize Groep gebeurt dit gedurende het laatste kwartaal en telkens er een aanwijzing is van een mogelijke bijzondere waardevermindering.

De realiseerbare waarde van een actief of kasstroomgenererende eenheid (KGE) is de hoogste waarde van de bedrijfswaarde en de reële waarde minus verkoopkosten. Bij het beoordelen van de bedrijfswaarde worden de verwachte toekomstige kasstromen verdisconteerd naar hun huidige waarde op basis van een discontovoet die de huidige marktinschattingen van de tijdswaarde van geld en het specifiek risico van het actief weerspiegelen. Omdat afzonderlijke kasstromen vaak niet beschikbaar zijn voor individuele activa, moeten voor het testen op bijzondere waardeverminderingverliezen de activa onderverdeeld worden in zo klein mogelijke groepen van activa die kasstromen voortbrengen uit voortgezette activiteiten en die hoofdzakelijk losstaan van de kasinstromen van andere activa of groepen activa (“kastroomgenererende eenheden” of KGE's).

Bij het vaststellen van de reële waarde verminderd met de verkoopkosten voor individuele activa of KGE's worden geschikte waarderingmodellen gebruikt (zie Toelichting 2.1).

Goodwill verworven in een bedrijfscombinatie wordt voor het testen op bijzondere waardeverminderingverliezen toegekend aan de KGE's waarvan wordt verwacht dat ze voordeel zullen halen uit synergieën van de combinatie, en dit vertegenwoordigt het laagste niveau binnen de Groep waarop de goodwill wordt gecontroleerd voor interne managementdoeleinden en dat niet groter is dan een operationeel segment vóór samenvoeging (zie Toelichting 6).

Een waardeverminderingverlies uit een voortgezette activiteit wordt opgenomen in de winst- en verliesrekening in “Andere bedrijfskosten” (zie Toelichting 28) als de boekwaarde van een actief of KGE zijn realiseerbare waarde overschrijdt. Waardeverminderingverliezen opgenomen voor KGE's worden eerst gebruikt om de boekwaarde van goodwill toegewezen aan de eenheden te verlagen, en daarna om de boekwaarde van de andere activa in de KGE op pro-rata basis te verlagen.

Indien een waardeverminderingverlies van activa, andere dan goodwill, niet langer gerechtvaardigd is vanwege het herstel van de reële waarde of de bedrijfswaarde van het actief, wordt de bijzondere waardevermindering teruggenomen. Een waardeverminderingverlies kan enkel worden teruggenomen voor zover de boekwaarde van het actief niet hoger is dan de boekwaarde die, na afschrijvingen, van toepassing zou geweest zijn indien geen waardeverminderingverlies werd opgenomen. Een waardevermindering op goodwill wordt nooit teruggenomen.

## Niet-afgeleide financiële activa

Delhaize Groep klasseert haar niet-afgeleide financiële activa (hierna “financiële activa”) binnen het domein van IAS 39 *Financiële instrumenten: opname en waardering* in volgende categorieën: leningen en vorderingen en beleggingen beschikbaar voor verkoop. Delhaize Groep bezit momenteel geen financiële activa die zouden worden geklasseerd als gewaardeerd aan reële waarde door winst of verlies en aangehouden tot einde looptijd. De Groep bepaalt de klassering van haar financiële activa bij de initiële opname.

Deze financiële activa worden initieel opgenomen aan hun reële waarde vermeerderd met de transactiekosten die rechtstreeks kunnen worden toegekend aan de aankoop of uitgifte van de financiële activa.

- *Leningen en vorderingen*: Financiële activa met vaste of bepaalde aflossingen die niet worden genoteerd in een actieve markt, worden ingedeeld als leningen en vorderingen. Dergelijke financiële activa worden na de initiële opname gewaardeerd aan geamortiseerde kostprijs volgens de effectieve rentemethode. Winst en verlies worden opgenomen in de resultatenrekening wanneer de leningen en vorderingen worden uitgeoekt of een waardevermindering ondergaan en door het afschrijvingsproces. De leningen en vorderingen van de Groep omvatten “Andere financiële activa” (zie Toelichting 12), “Vorderingen” (zie Toelichting 14) en “Geldmiddelen en kasequivalenten” (zie Toelichting 15).

Handelsvorderingen worden vervolgens gewaardeerd aan geamortiseerde kostprijs verminderd met een bijzondere waardevermindering. De bijzondere waardevermindering van handelsvorderingen wordt geboekt (op een afzonderlijke rekening voor waardevermindering) wanneer er objectief kan worden aangetoond dat de Groep alle verschuldigde bedragen niet zal kunnen innen volgens de originele voorwaarden van de vorderingen en het bedrag van het verlies wordt opgenomen



in de winst- en verliesrekening in het gedeelte “Verkoop-, algemene en administratieve kosten”. Handelsvorderingen die een waardevermindering ondergaan, worden afgeboekt wanneer deze als oninbaar worden bevonden.

- **Beleggingen beschikbaar voor verkoop:** Beleggingen beschikbaar voor verkoop zijn financiële activa die ofwel in deze categorie worden ingedeeld ofwel in geen enkele andere categorie kunnen worden ingedeeld. Na de initiële waardering worden investeringen beschikbaar voor verkoop gewaardeerd aan hun reële waarde waarbij niet-gerealiseerde winsten of verliezen rechtstreeks in “Niet-gerealiseerde resultaten” worden geboekt tot de investering wordt afgeboekt of een waardevermindering ondergaat. Op dat moment wordt de cumulatieve winst of het cumulatieve verlies uit de financiële activa beschikbaar voor verkoop reserve opgenomen in de winst- en verliesrekening als een reclassificatieaanpassing.

Delhaize Groep bezit vooral beursgenoteerde beleggingen en de reële waarde hiervan is voornamelijk gebaseerd op de huidige biedkoers (zie Toelichting 10.1). De Groep volgt de liquiditeit van de genoteerde beleggingen op om eventuele inactieve markten op te sporen. In een beperkt aantal gevallen, bijvoorbeeld wanneer de markt voor een financieel actief niet actief is (en voor niet-genoteerde fondsen), bepaalt de Groep de reële waarde door middel van waarderingstechnieken (zie Toelichting 2.1).

Voor financiële activa beschikbaar voor verkoop oordeelt de Groep bij elke balansdatum of er objectief kan worden aangetoond dat een belegging of groep van beleggingen een waardevermindering heeft ondergaan. Voor investeringen in schuldbewijzen wordt de waardevermindering beoordeeld volgens dezelfde criteria als financiële activa opgenomen aan geamortiseerde kostprijs (zie hierboven: “Leningen en vorderingen”). Interest groeit verder aan tegen de oorspronkelijke effectieve rentevoet op de verminderde boekwaarde van het actief. Als in een volgend jaar de reële waarde van het schuldbewijs stijgt en de stijging objectief in verband kan worden gebracht met een gebeurtenis na de opname van het waardeverminderingverlies in de winst- en verliesrekening, dan wordt het waardeverminderingverlies teruggenomen in de winst- en verliesrekening. Voor beleggingen in eigen-vermogensinstrumenten moet objectief kunnen worden aangetoond dat er een significante of langdurige daling is in de reële waarde van de belegging onder de kostprijs ervan. Wanneer een waardevermindering kan worden aangetoond, wordt het cumulatieve verlies – bepaald als het verschil tussen de aankoopkost en de huidige reële waarde, min eventuele waardeverminderingverliezen op die belegging die voordien werden opgenomen in de winst- en verliesrekening – verwijderd uit het eigen vermogen en opgenomen in de winst- en verliesrekening. Waardeverminderingverliezen op eigen-vermogensinstrumenten worden niet teruggenomen in de winst- en verliesrekening. Stijgingen van hun reële waarde na waardevermindering worden rechtstreeks in “Niet-gerealiseerde resultaten” geboekt.

Financiële activa beschikbaar voor verkoop worden opgenomen in “Beleggingen in effecten” (zie Toelichting 11). Ze worden geklasseerd als vaste activa, uitgezonderd beleggingen met een looptijd minder dan 12 maanden vanaf de balansdatum.

Financiële activa worden niet langer opgenomen wanneer de rechten voor het verkrijgen van kasstromen van de financiële activa vervallen zijn, of wanneer de Groep de financiële activa overgedragen heeft aan een andere partij en noch de controle op, noch wezenlijke risico's en opbrengsten van de financiële activa behoudt.

## Niet-afgeleide financiële verplichtingen

IAS 39 *Financiële instrumenten: opname en waardering* bevat twee categorieën niet-afgeleide financiële verplichtingen (hierna “financiële verplichtingen”): financiële verplichtingen aan reële waarde met verwerking van waardeveranderingen door winst of verlies en financiële verplichtingen gewaardeerd aan geamortiseerde kostprijs. Delhaize Groep heeft voornamelijk deze laatste categorie en deze zijn opgenomen in “Leningen”, “Handelsschulden” en “Overige verplichtingen”. Bovendien gaf de Groep financiële verplichtingen uit, die deel uitmaken van een effectief aangewezen afdeckingsrelatie aan reële waarde (zie Toelichting 19).

Alle financiële verplichtingen worden aanvankelijk opgenomen aan hun reële waarde, plus, voor instrumenten niet aan reële waarde met verwerking van waardeveranderingen door winst of verlies, alle rechtstreeks toewijsbare transactiekosten.

Financiële verplichtingen gewaardeerd aan geamortiseerde kostprijs worden gewaardeerd aan geamortiseerde kostprijs na de initiële opname. De geamortiseerde kostprijs wordt berekend aan de hand van de effectieve rentemethode verminderd met aflossingen op de hoofdsom. Gerelateerde financieringskosten, premies en kortingen inbegrepen, worden afgeschreven of bij de financieringskosten gevoegd aan de hand van de effectieve rentemethode en worden toegevoegd aan of afgetrokken van de boekwaarde van het instrument. De reële waarden van deze financiële verplichtingen zijn weergegeven in Toelichting 18.1.

Een ruil tussen een bestaande leningnemer en leninggever of een wijziging in de voorwaarden van een schuldinstrument wordt boekhoudkundig verwerkt als een delging van de oorspronkelijke financiële verplichting en de opname van een nieuwe financiële verplichting als de voorwaarden aanzienlijk verschillen. Volgens IAS 39 wijken de voorwaarden aanzienlijk af indien de contante waarde van de kasstromen onder de nieuwe voorwaarden, met inbegrip van het saldo van betaalde en ontvangen vergoedingen verdisconteerd tegen de effectieve rente, ten minste 10% verschilt van de contante waarde van de resterende kasstromen van de oorspronkelijke financiële verplichting. Als de ruil of wijziging boekhoudkundig niet als een schulddelging wordt verwerkt, vormen de gemaakte kosten of betaalde honoraria een aanpassing van de boekwaarde van de verplichting en worden ze geamortiseerd over de resterende looptijd van de gewijzigde verplichting.

Financiële verplichtingen worden niet langer opgenomen wanneer de verplichtingen van de Groep, vermeld in het contract, vervallen, afgelost of geannuleerd zijn.

## Afgeleide financiële instrumenten

Hoewel bij opname de initiële waardering van afgeleide contracten aan reële waarde gebeurt, hangt de verdere boekhoudkundige verwerking voor afgeleide financiële instrumenten af van de vraag of het afgeleide financiële instrument bedoeld is als een effectieve afdekking en, zo ja, van de aard van het aldus afgedekte item (zie "Boekhoudkundige verwerking van afdekkingen" hieronder).

- *Economische afdekkingen*: Delhaize Groep heeft geen afgeleide instrumenten of geeft geen afgeleide instrumenten uit voor speculatie of handelsdoeleinden. De Groep gebruikt afgeleide financiële instrumenten zoals valutatermijncontracten, renteswaps, valutaswaps en andere afgeleide instrumenten uitsluitend om de rentevoet- en wisselkoersrisico's te beheren. Afgeleide instrumenten die geen deel uitmaken van een effectief aangewezen afdekkingsrelatie worden daarom alleen aangegaan om een "economische afdekking" te verkrijgen. Dat betekent dat bijvoorbeeld valutatermijncontracten en valutaswaps niet worden aangewezen als afdekkingen en in dit geval worden deze dan ook niet als dusdanig in de boekhouding verwerkt. Dat komt omdat de opbrengst of het verlies uit de herwaardering van het afgeleide financiële instrument als winst of verlies wordt geboekt en van nature de opbrengst of het verlies compenseert die/dat voortvloeit uit de herwaardering van het onderliggende instrument aan de wisselkoers op de balansdatum (zie Toelichting 19).

Deze afgeleide instrumenten worden verplicht geklasseerd als aangehouden voor handelsdoeleinden en initieel geboekt aan de reële waarde, met de hieraan toegewezen transactiekosten geboekt als winst of verlies op het ogenblik waarop ze worden opgelopen. Vervolgens worden ze geherwaardeerd aan de reële waarde. Afgeleide instrumenten worden geboekt als activa wanneer de reële waarde positief is en als passiva wanneer de reële waarde negatief is (zie Toelichting 19).

De reële waarde van afgeleide instrumenten wordt berekend binnen het referentiekader van de waardering tegen reële waarde (zie Toelichting 2.1). Deze wordt berekend op basis van de toepasselijke wisselkoersen, interestvoeten en kredietwaardigheid beoordelingen van de contracterende partijen op de rapporteringsdatum. In het geval van interestdragende afgeleide instrumenten komt de reële waarde overeen met de "dirty" prijs of de volledige reële waarde (i.e. inclusief alle toe te rekenen interesten).

Opbrengsten of verliezen voortvloeiend uit wijzigingen in de reële waarde van afgeleide instrumenten worden in de winst- en verliesrekening geboekt. Aangezien Delhaize Groep enkel afgeleide instrumenten contracten aangaat om economische afdekkingsredenen, volgt de classificatie van de veranderingen in reële waarde van de afgeleide instrumenten de onderliggende positie (d.w.z. als de economisch afgedekte positie een financieel actief is, worden de veranderingen in reële waarde van het afgeleide instrument geklasseerd als "Opbrengsten uit beleggingen", zie Toelichting 29.2; als het onderliggende een financieel passief is, worden de veranderingen in reële waarde van het afgeleide instrument geklasseerd als "Financiële kosten", zie Toelichting 29.1).

Afgeleide instrumenten worden geklasseerd als vlottend of vast of opgedeeld in een vlottend of vast deel op basis van een inschatting van de feiten en omstandigheden.

- *In contracten besloten afgeleide instrumenten* zijn componenten van hybride instrumenten die niet-afgeleide basiscontracten bevatten. Dergelijke in contracten besloten afgeleide instrumenten worden gescheiden van het basiscontract en apart geboekt, als (i) de economische kenmerken en risico's van het basiscontract enerzijds en het in het contract besloten afgeleide instrument anderzijds geen nauwe band met elkaar vertonen, (ii) een apart financieel instrument met dezelfde voorwaarden als het in het contract besloten afgeleide instrument zou voldoen aan de definitie van een afgeleid instrument en (iii) de samengestelde financiële instrumenten niet aan de reële waarde worden gewaardeerd met verwerking van waardeveranderingen via winst of verlies. De boekhoudkundige verwerking van afgescheiden afgeleide instrumenten volgt de algemene regels die hierboven werden beschreven.

## Compenseren van financiële instrumenten

Financiële activa en verplichtingen worden gecompenseerd en het nettobedrag wordt gerapporteerd in de geconsolideerde balans wanneer er een afdwingbaar wettelijk recht bestaat om de geboekte bedragen te compenseren en de intentie bestaat om op netto basis af te wikkelen of om de activa te realiseren en tegelijkertijd de verplichtingen af te wikkelen.

## Boekhoudkundige verwerking van afdekkingen ("Hedge Accounting")

Bij het afsluiten van een afdekkingstransactie wordt de afdekkingsrelatie formeel aangewezen en gedocumenteerd door de Groep, evenals de doelstelling van de Groep ten aanzien van het risicobeheer en haar strategie bij het aangaan van de afdekkingstransactie. De documentatie omvat de identificatie van het afdekkingsinstrument, de aldus afgedekte positie of (zeer waarschijnlijk verwachte) transactie, de aard van het af te dekken risico en hoe de entiteit zal beoordelen in hoeverre het afdekkingsinstrument effectief is bij het compenseren van het risico van veranderingen in reële waarde van de afgeleide positie of aan het afgedekte risico toe te rekenen kasstromen. Van dergelijke afdekkingstransacties wordt verwacht dat ze zeer effectief zullen zijn in het compenseren van wijzigingen in de reële waarde of kasstromen en ze worden voortdurend beoordeeld om te kunnen vaststellen dat ze inderdaad zeer effectief zijn geweest doorheen de verslagperiodes waarvoor ze bedoeld waren.

Afdekkingsinstrumenten die beantwoorden aan de criteria voor hedge accounting worden als volgt geboekt:

- *Kasstroomafdekkingen* worden gebruikt om de Groep te beschermen tegen schommelingen in toekomstige kasstromen van in de balans opgenomen activa en passiva, van vaste verbintenissen (in het geval van een wisselkoersrisico) of van hoogstwaarschijnlijke verwachte transacties. In een dergelijke kasstroomafdekking worden de wijzigingen in de reële waarde van het afgeleide afdekkingsinstrument rechtstreeks in niet-gerealiseerde resultaten geboekt in de mate dat de afdekking effectief is.

In de mate dat de afdekking niet effectief is, worden de wijzigingen in de reële waarde geboekt als winst of verlies. De onder niet-gerealiseerde resultaten gecumuleerde bedragen worden overgeboekt in de winst- en verliesrekening in de periodes

waarin de afgedekte positie een winst of verlies genereert (bijvoorbeeld wanneer de verwachte afgedekte verkoop effectief plaatsvindt).

Als het afdekkingsinstrument niet meer voldoet aan de criteria voor hedge accounting, afloopt of wordt verkocht, beëindigd, uitgeoefend, of de aanwijzing wordt ingetrokken, dan wordt de boekhoudkundige verwerking van afdekkingen prospectief stopgezet. Cumulatieve winst of verlies eerder opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten en voorgesteld in de kasstroomafdekkingsreserve in het eigen vermogen, blijft daarin tot de afgedekte positie winst of verlies beïnvloedt.

- *Reële-waardeafdekkingen* worden gebruikt om de reële waarden af te dekken van activa of passiva die in de balans zijn opgenomen of vaste verbintenissen die nog niet in de jaarrekening zijn opgenomen. Bij een aanmerking als een reële-waardeafdekking wordt de opbrengst of het verlies uit de herwaardering van het afgedekte instrument aan de reële waarde onmiddellijk geboekt als winst of verlies. Bovendien wordt de winst of het verlies op de afgedekte positie die, respectievelijk dat, is toe te rekenen aan het afgedekte risico, in de winst- en verliesrekening opgenomen door het aanpassen van de boekwaarde van de afgedekte positie. Delhaize Groep dekt gewoonlijk financiële verplichtingen af. Net zoals economische afdekkingen volgen de wijzigingen in het afdekkingsinstrument de afgedekte positie; daarom worden zij gewoonlijk op de winst- en verliesrekening gepresenteerd als “Financiële kosten” (zie Toelichting 29.1).
- *Afdekkingen van netto-investeringen*: Delhaize Groep dekt momenteel geen enkele van haar netto-investeringen in één van haar buitenlandse vestigingen af.

## Aandelenkapitaal en eigen aandelen

- *Gewone aandelen*: De gewone aandelen van Delhaize Groep worden geklasseerd als eigen vermogen. De bijkomende kosten die rechtstreeks toe te schrijven zijn aan de uitgifte van gewone aandelen en aandelenopties worden geboekt als een vermindering van het eigen vermogen, na aftrek van eventuele fiscale effecten.
- *Eigen aandelen*: Aandelen van de Groep aangekocht door de Groep of vennootschappen binnen de Groep worden geboekt onder eigen vermogen aan de kostprijs (inclusief eventuele kosten rechtstreeks toe te schrijven aan de aankoop van de aandelen) tot de aandelen geannuleerd, verkocht of op een andere manier van de hand gedaan worden. Wanneer dergelijke aandelen vervolgens opnieuw worden uitgegeven, worden alle ontvangen vergoedingen, na aftrek van rechtstreeks toe te wijzen bijkomende transactiekosten en de hiermee verbonden belastingeffecten, geboekt onder het eigen vermogen van de Groep.

## Belastingen

De belastingkost voor de periode omvat de actuele en de uitgestelde belastingen. De belasting wordt geboekt in de winst- en verliesrekening, behalve indien ze betrekking heeft op posten die rechtstreeks onder niet-gerealiseerde resultaten of het eigen vermogen worden geboekt.

De actueel verschuldigde winstbelasting wordt berekend op basis van de van toepassing zijnde of de substantieel goedgekeurde belastingwetgeving op balansdatum in de landen waarin de Groep actief is en belastbaar inkomen genereert. Voorzieningen en vorderingen worden aangelegd op basis van de verwachte, aan de belastingautoriteiten te betalen of van de belastingautoriteiten te ontvangen bedragen.

Uitgestelde belastingverplichtingen en –activa worden geboekt, volgens de periode-toerekeningsmethode, bij tijdelijke verschillen tussen de boekwaarde in de geconsolideerde jaarrekening en de fiscale waarde van activa en passiva. De uitgestelde winstbelasting wordt echter niet geboekt wanneer deze voortvloeit uit de initiële boeking van een vordering of verplichting in een transactie die geen bedrijfscombinatie is en op het ogenblik van de transactie geen invloed heeft op het boekhoudkundige, noch op het belastbare resultaat (winst of verlies). De uitgestelde winstbelasting wordt bepaald aan de hand van (i) de op balansdatum van toepassing zijnde of substantieel goedgekeurde belastingtarieven en –wetten die verwacht worden in voege te zullen zijn wanneer de tijdelijke verschillen aflopen, en (ii) de verwachte wijze waarop de boekwaarde van activa en verplichtingen verwezenlijkt of afgewikkeld zal worden.

Uitgestelde belastingverplichtingen worden opgenomen voor tijdelijke belastbare verschillen die voortvloeien uit deelnemingen in dochterondernemingen, geassocieerde ondernemingen en belangen in joint ventures, behalve daar waar de Groep het tijdstip kan bepalen waarop het tijdelijke verschil wordt afgewikkeld en het waarschijnlijk is dat het tijdelijke verschil in de nabije toekomst niet zal worden afgewikkeld.

Uitgestelde belastingactiva worden opgenomen in de mate waarin het waarschijnlijk is dat er in de toekomst belastbare winst zal zijn waartegen de verrekenbare tijdelijke verschillen kunnen worden afgezet. Uitgestelde belastingactiva worden herzien op elke rapporteringsdatum en verlaagd in de mate dat het niet langer waarschijnlijk is dat het desbetreffende belastingvoordeel zal worden gerealiseerd.

Uitgestelde belastingactiva en -verplichtingen worden alleen gecompenseerd als er een juridisch afdwingbaar recht is om de actuele belastingactiva en –verplichtingen te verrekenen en de uitgestelde winstbelastingen betrekking hebben op dezelfde belastbare entiteit en dezelfde belastingautoriteit.

Bij fiscaal onzekere posities veronderstelt de Groep bij de waardering van dergelijke posities dat de belastingautoriteiten de aan hun gerapporteerde bedragen zullen onderzoeken met volledige kennis van alle relevante informatie.

De Groep boekt interesten en boetes met betrekking tot winstbelastingen onder “Belastingen” in de winst- en verliesrekening.

## Voorzieningen

Voorzieningen worden opgenomen wanneer de Groep een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting heeft ten gevolge van gebeurtenissen uit het verleden en het meer dan waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen nodig zal zijn om deze verplichting af te lossen, en het bedrag van de verplichting op een betrouwbare manier kan worden ingeschat. Voorzieningen worden gewaardeerd op balansdatum volgens de best mogelijke schatting door het management van de uitgaven die wellicht nodig zullen zijn om de verplichting na te komen, verdisconteerd volgens een discontopercentage vóór belastingen die de huidige marktwaarderingen inzake de tijdswaarde van geld en het specifieke risico van de verplichting, indien het een significante verplichting betreft, weerspiegelen. Wanneer een verdiscontering wordt toegepast, zal de verhoging van de voorziening ingevolge het verstrijken van de tijd (“Afwikkeling van de verdiscontering”) worden geboekt onder “Financiële kosten” (zie Toelichting 29.1).

- *Voorzieningen met betrekking tot winkelsluitingen:* Delhaize Groep herbekijkt regelmatig de bedrijfsprestaties van haar winkels en beoordeelt de plannen van de Groep voor het sluiten van bepaalde winkels. Het sluiten van winkels leidt tot een aantal door IFRS opgelegde activiteiten om de waarde van de activa en passiva en de verbonden kosten voor de winkelsluiting op gepaste wijze weer te geven, zoals een herziening van de netto realiseerbare waarde van de voorraad of een analyse voor waardeverminderingen van de activa of de KGE's (zie voor beide activiteiten de hierboven beschreven boekhoudkundige regels). Ook boekt Delhaize Groep “Voorzieningen voor winkelsluitingen”, die hoofdzakelijk bestaan uit voorzieningen voor verlieslatende contracten en opzeggingskosten (zie voor beide hieronder). De voor winkelsluitingen geboekte kosten worden opgenomen onder “Andere bedrijfskosten” (zie Toelichting 28), behalve voor wat betreft de waardeverminderingen van de voorraad, die worden opgenomen onder “Kostprijs van verkochte goederen” (zie Toelichting 25). Indien van toepassing (zie ook “Vaste activa/groepen van af te stoten balanselementen” hierboven), worden de gesloten winkels in de boekhouding opgenomen als activa aangehouden voor verkoop en/of beëindigde activiteiten.

*Verlieslatende contracten:* Een voorziening wordt geboekt voor een bestaande verplichting voortvloeiend uit een verlieslatend contract, wat wordt gedefinieerd als een contract waarbij de onvermijdelijke kosten om te voldoen aan de verplichtingen uit hoofde van het contract hoger zijn dan de economische voordelen die naar verwachting uit het contract worden ontvangen. Een inschatting is noodzakelijk om vast te stellen of men een bestaande verplichting heeft, rekening houdend met alle beschikbare informatie. Eenmaal het bestaan is vastgesteld, ten laatste op het moment van effectieve sluiting van de winkel, boekt Delhaize Groep voorzieningen voor de huidige waarde van het bedrag waarmee de onvermijdelijke kosten voor het nakomen van de overeenkomsten de verwachte voordelen uit deze overeenkomsten overtreffen, m.a.w. de geschatte, niet-opzegbare leaseverplichtingen, inclusief contractueel opgelegde onroerende voorheffingen, onderhoud van gemeenschappelijke ruimten en verzekeringskosten, na aftrek van de verwachte inkomsten uit onderverhuur. De mate waarin de voorziening voor winkelsluitingen toereikend is, hangt af van de economische omstandigheden van de winkelbuurt, hetgeen een invloed kan hebben op het vermogen van de Groep om de geraamde inkomsten uit onderverhuur te verwezenlijken. Eigen en financieel geleasede winkels die gesloten worden en verhuurd aan derde partijen worden gereclassificeerd als vastgoedbelegging (zie Toelichting 9).

Bij opzeggingskosten voortvloeiend uit een winkelsluiting, wordt een schuld voor de opzeggingsvergoedingen geboekt overeenkomstig IAS 19 *Personeelsbeloningen*, ten vroegste (a) wanneer de Groep haar aanbod inzake ontslagvergoedingen niet langer kan intrekken of (b) wanneer de entiteit kosten boekt voor een herstructurering die binnen het toepassingsgebied van IAS 37 *Voorzieningen* valt en die de uitbetaling van ontslagvergoedingen met zich meebrengt (zie ook “Herstructureringsvoorzieningen” en “Personeelsbeloningen” hieronder).

Voorzieningen voor winkelsluitingen worden regelmatig herzien om zeker te zijn dat de bedragen de uitstaande verbintenissen, zoals door het management naar best vermogen ingeschat, correct weergeven en dat bijkomende kosten opgenomen worden of bedragen die niet langer nodig zijn voor hun oorspronkelijke doel teruggenomen worden.

- *Risico's met eigen dekking:* De Groep staat in voor eigen dekking van arbeidsongevallen, algemene aansprakelijkheid, ongevallen met voertuigen, risico's verbonden aan de verkoop van geneesmiddelen en gezondheidszorg en eigendomsverzekering in de V.S. tot bepaalde limieten en dekt zich boven deze bedragen verder in met verzekeringscontracten bij externe verzekeraars. Voorzieningen voor risico's met eigen dekking zijn gebaseerd op actuariële analyses van ingediende claims en op een schatting van nog niet gerapporteerde claims voor reeds opgelopen schade.
- *Herstructureringsvoorzieningen* worden opgenomen wanneer de Groep een uitvoerig formeel herstructureringsplan heeft goedgekeurd, en de herstructurering ofwel begonnen is of aangekondigd werd aan degenen die erdoor beïnvloed worden. Elke herstructureringsvoorziening bevat alleen die kosten die rechtstreeks ontstaan uit de herstructurering en die zowel noodzakelijkerwijze teweeggebracht worden door de herstructurering als niet geassocieerd zijn met de lopende activiteit van de Groep. Toekomstige operationele verliezen worden daarom niet voorzien.
- IFRIC 21 *Heffingen* een interpretatie van IAS 37 *Voorzieningen*, vereist de boeking van een heffing opgelegd door een wetgeving bepaald door de overheid (gaande van lokale, nationale of internationale regeringen, overheidsinstellingen of soortgelijke organen), wanneer de Groep de uitstroom van economische voordelen door haar eigen acties niet langer kan vermijden.

## Personeelsbeloningen

- Een *toegezegde-bijdragenregeling* is een pensioenregeling waarbij de Groep vaste bijdragen afdraagt en waarvoor de Groep geen in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting heeft om verdere bijdragen te betalen ongeacht het vermogen van de fondsen om toekomstige pensioenbeloningen uit te betalen. De Groep stort bijdragen in toegezegde-bijdragenregelingen op verplichte, contractuele of vrijwillige basis. De bijdragen worden opgenomen als "Personeelskosten" op het moment dat ze verschuldigd zijn (zie Toelichting 21.1). Vooraf betaalde bijdragen worden geboekt als actief voor zover een terugbetaling in contanten of een verlaging van toekomstige betalingen beschikbaar is.

De Belgische toegezegde-bijdragenregelingen omvatten een wettelijk gegarandeerde minimumopbrengst. Deze minimumopbrengst wordt meestal verzekerd door een externe verzekeringsmaatschappij die alle planbijdragen ontvangt en beheert. Omdat de opbrengst die gegarandeerd wordt door deze derde partij lager kan zijn dan de wettelijk vereiste opbrengst, hebben deze regelingen eveneens bepaalde kenmerken van toegezegde-bijdragenregelingen, aangezien de Groep wordt blootgesteld aan het beleggings- / financieringsrisico in verband met eventuele verschillen in opbrengsten.

- Een *toegezegd-pensioenregeling* is een andere pensioenregeling dan de toegezegde-bijdragenregeling (zie hierboven) die het bedrag van de beloningen vastlegt die de werknemer zal krijgen bij het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd, hetgeen meestal afhankelijk is van één of meerdere factoren zoals leeftijd, anciënniteit en salaris. De nettoverplichting van de Groep die in de balans wordt opgenomen voor toegezegd-pensioenregelingen is de actuele waarde van de verplichting van de toegezegd-pensioenregelingen op de balansdatum, verminderd met de reële waarde van fondsbeleggingen, die in het geval van gefinancierde plannen gewoonlijk worden aangehouden door een langetermijnpensioenfonds of door een in aanmerking komende verzekeringsmaatschappij en niet beschikbaar zijn voor de schuldeisers van de Groep en ook niet rechtstreeks aan de Groep kunnen worden uitbetaald.

De *toegezegd-pensioenverplichtingen* worden regelmatig door onafhankelijke actuarissen berekend op basis van de "projected unit credit"-methode. De actuele waarde van de toegezegd-pensioenverplichting wordt bepaald door de verwachte toekomstige kasuitstromen te verdisconteren aan de rentevoet van hoogwaardige bedrijfsobligaties uitgedrukt in dezelfde valuta als waarin de beloningen zullen worden betaald en met vervalltermijnen die nauw aansluiten bij deze van de pensioenverplichting. In landen die geen actieve markt voor zulke obligaties hebben, worden de markttarieven gebruikt op overheidsobligaties. Wanneer de berekening resulteert in een opbrengst voor de Groep, wordt het geboekt actief beperkt tot de huidige waarde van de economische opbrengsten beschikbaar in de vorm van toekomstige terugbetalingen vanuit het plan of reducties op de toekomstige bijdragen tot het plan. De Groep beschikt over een economische opbrengst wanneer deze gedurende de duur van het plan of bij de afwikkeling van de verplichtingen onder het plan kan worden gerealiseerd.

De componenten van de toegezegd-pensioenregelingskosten omvatten (a) pensioenkosten (actuele en van verstreken diensttijd), (b) netto interesten op de netto toegezegd-pensioenverplichting (actief) en (c) de herwaardering van de netto toegezegd-pensioenverplichting (actief). Pensioenkosten voor verstreken diensttijd worden onmiddellijk als last opgenomen ten vroegste op (a) de datum van de wijziging of inperking van het plan of op (b) de datum waarop de Groep kosten voor herstructureringen opneemt. De netto interest op een netto toegezegd-pensioenverplichting (actief) wordt berekend door de toepassing van de discontovoet op de netto toegezegd-pensioenverplichting (actief).

Pensioenkosten en netto interesten worden opgenomen in de winst of verlies, zowel in "Kostprijs van verkochte goederen" als in "Verkoop-, algemene en administratieve kosten".

De herwaarderingen omvatten (a) actuariële winsten en verliezen, (b) enigerlei wijzigingen in de gevolgen van het actiefplafond en (c) het rendement op fondsbeleggingen (exclusief interesten) en worden onmiddellijk opgenomen in de niet-gerealiseerde resultaten, in de periode waarin zij plaatsvinden. De geboekte herwaarderingen worden nooit overgeboekt naar winst of verlies maar kunnen wel binnen het eigen vermogen getransfereerd worden.

Zie Toelichting 21.1 voor meer details over de toegezegd-pensioenregelingen van Delhaize Groep.

- *Andere pensioenregelingen*: sommige ondernemingen van de Groep kennen aan hun gepensioneerde werknemers voordelen toe in de vorm van gezondheidszorg. De nettoverplichting van de Groep met betrekking tot personeelsbeloningsplannen op lange termijn, buiten de pensioenplannen, is het toekomstige voordeel dat werknemers hebben verdiend in ruil voor hun diensten in de actuele of voorafgaande periodes. Dergelijke voordelen worden verdisconteerd om hun huidige waarde vast te stellen en de reële waarde van een hiermee verbonden actief wordt in mindering gebracht. De berekening gebeurt volgens de projected unit credit-methode en alle eventuele actuariële opbrengsten of verliezen worden opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten in de periode waarin ze zich voordoen. Deze verplichtingen worden jaarlijks geëvalueerd door onafhankelijke gediplomeerde actuarissen. Voor meer informatie over de andere post-tewerkstellingsplannen verwijzen we naar Toelichting 21.2.
- *Ontslagvergoedingen*: worden betaalbaar wanneer de tewerkstelling beëindigd wordt vóór de pensioenleeftijd of wanneer een werknemer vrijwillig ontslag aanvaardt in ruil voor deze vergoedingen. Ontslagvergoedingen worden ten vroegste opgenomen wanneer de entiteit haar aanbod inzake ontslagvergoedingen niet langer kan intrekken of wanneer de Groep herstructureringskosten boekt die binnen het toepassingsgebied van IAS 37 vallen, inclusief de uitbetaling van ontslagvergoedingen. Ontslagvergoedingen die waarschijnlijk pas na meer dan 12 maanden na de afsluiting van het boekjaar zullen worden betaald, worden verdisconteerd naar hun huidige waarde.
- *Bonusplannen*: de Groep boekt een verplichting en een kost voor korte- en langetermijnbonussen die in contanten worden uitbetaald op basis van een formule die rekening houdt met de resultaten van de Groep. De Groep boekt een voorziening wanneer ze dit contractueel verplicht is of wanneer een bestaande praktijk een feitelijke verplichting heeft gecreëerd (zie Toelichting 21.3).

- *Betalingen op basis van aandelen*: de Groep voorziet in verschillende vergoedingsplannen op basis van aandelen, waarbij de werknemers diensten leveren aan de Onderneming en hiervoor vergoed worden door eigen-vermogensinstrumenten (aandelen, warrants, *performance* en *restricted stock units*) van de Groep. De reële waarde van de prestaties van de werknemers in ruil voor de toekenning op basis van aandelen wordt opgenomen als kost. De totale kost wordt bepaald op basis van de reële waarde van de eigen-vermogensinstrumenten op datum van de toekenning en wordt voor opties en warrants berekend met behulp van de Black-Scholes-Merton waarderingmethode (voor details zie Toelichting 21.3). De Groepsplannen voor betalingen op basis van aandelen, warrants en *restricted stock units* bevatten enkel voorwaarden gerelateerd aan de dienstperiode, terwijl het *performance stock unit* plan zowel niet-marktgerelateerde voorwaarden, alsook dienstperiode gerelateerde voorwaarden bevatten.

De totale kost wordt gespreid opgenomen in de resultatenrekening – samen met een overeenkomstige verhoging in het eigen vermogen – over de wachtperiode van de verloning op basis van aandelen. Dit is de periode gedurende dewelke de toekenningsvoorwaarden moeten worden vervuld. De cumulatieve kost opgenomen voor de met eigen vermogen verrekende transacties op elke rapporteringsdatum tot aan het verstrijken van de wachtperiode, reflecteert de mate waarin de wachtperiode verstreken is en de beste inschatting van de Groep van het aantal eigen-vermogensinstrumenten dat uiteindelijk zal worden toegekend, inclusief een beoordeling van de niet-marktgerelateerde voorwaarden. Er wordt geen kost geboekt voor verloningen die uiteindelijk niet worden toegekend.

In geval van een wijziging van de modaliteiten van een met aandelen verrekende verloning is de minimaal opgenomen kost de kost bij ongewijzigde modaliteiten. Een bijkomende kost zal worden opgenomen voor elke wijziging die de totale reële waarde van de betalingsregeling op aandeelbasis verhoogt of anderszins voordelig is voor de werknemer zoals gewaardeerd op de datum van de wijziging.

Wanneer een met aandelen verrekende verloning wordt geannuleerd, wordt dit behandeld alsof deze op de datum van de annulering was toegekend en elke nog niet opgenomen kost wordt dan onmiddellijk ten laste genomen. Wanneer echter een nieuwe verloning in de plaats komt van de geannuleerde verloning en deze op de datum van toekenning wordt aangeduid als een vervangende verloning, zullen de geannuleerde en nieuwe verloning worden behandeld als waren ze een wijziging van de oorspronkelijke verloning.

Enige ontvangen opbrengsten, na aftrek van direct toewijsbare transactiekosten, worden gecrediteerd bij het aandelenkapitaal (nominale waarde) en bij de uitgiftepremies wanneer opties worden uitgeoefend. Het verwateringseffect van uitstaande (al dan niet verworven) opties wordt weerspiegeld als bijkomende aandeelverwatering bij de berekening van de verwaterde winst per aandeel (zie Toelichting 31).

## Opname van opbrengsten van de bedrijfsactiviteiten

Opbrengsten worden opgenomen in de mate dat het waarschijnlijk is dat de economische voordelen de Groep ten goede zullen komen en de opbrengsten op betrouwbare wijze kunnen worden gewaardeerd. Opbrengsten worden gewaardeerd aan de reële waarde van de ontvangen vergoeding, exclusief discontos, kortingen en verkoopkosten of -heffingen. De Groep beoordeelt haar opbrengstransacties volgens de criteria in de bijlage bij IAS 18 *Opbrengsten* om te bepalen of ze als principaal of agent optreedt.

- *De verkoop van producten* aan kleinhandelklanten van de Groep 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. Bovendien genereert Delhaize Groep opbrengsten van de verkoop aan groothandelklanten, die worden opgenomen op het moment van de levering aan of van afhaling door de groothandelklant.

Zoals hierboven vermeld, wordt de verkoop opgenomen exclusief verkoopbelastingen, belastingen op de toegevoegde waarde en kortingen en commerciële acties. Deze omvatten kortingen op de normale verkoopprijzen voor specifieke artikelen en initiatieven zoals “één kopen, tweede gratis”, die aan de klanten worden aangeboden via getrouwheidsprogramma's. Leverancierstussenkomsten voor kortingen worden opgenomen als vordering.

De opbrengst van de verkoop van geschenkaarten en -cheques wordt opgenomen wanneer de geschenkaart of -cheque gebruikt wordt door de klant.

De Groep heeft verschillende getrouwheidsprogramma's waarbij de klanten punten kunnen sparen voor toekomstige aankopen. Deze punten voor klantengetrovtheid worden verwerkt als een afzonderlijke component van de verkooptransactie waarin ze worden toegekend. Een deel van de reële waarde van de ontvangen beloning wordt toegekend aan de beloningspunten en uitgesteld. Dit wordt opgenomen als opbrengst wanneer de beloningspunten te gelde worden gemaakt.

- De Groep genereert beperkte opbrengsten uit *franchisevergoedingen*, die worden geboekt in de nettoverkoopsopbrengsten wanneer de diensten worden geleverd of de franchiserechten worden gebruikt.
- Voor bepaalde producten of diensten, zoals de verkoop van loterijbiljetten, voorafbetaalde telefoonkaarten van derden, enz. handelt Delhaize Groep als een agent en bijgevolg boekt ze het bedrag van de *commissie-inkomsten* in de nettoverkoopsopbrengsten.
- *Huurinkomsten* uit investeringseigendom worden opgenomen in de resultaten op lineaire basis over de duur van het huurcontract en geboekt onder “Andere bedrijfsopbrengsten” (zie Toelichting 27).
- *Renteopbrengsten* worden opgenomen volgens de aangroei van rente (via de effectieve rentevoetmethode) en opgenomen onder “Opbrengsten uit beleggingen” (zie Toelichting 29.2).

- *Dividendopbrengsten* worden opgenomen wanneer de Groep recht heeft op het ontvangen van de betaling ervan. De inkomsten worden opgenomen onder “Opbrengsten uit beleggingen” (zie Toelichting 29.2).

### Kostprijs van verkochte goederen

De kostprijs van verkochte goederen omvat de aankoopkost van verkochte producten alsook alle kosten die gepaard gaan met het leveren van de goederen aan de winkels en het verkoopklaar maken van de goederen, waaronder de aankoop, de opslag en het transport van de goederen. Ten slotte omvat de kostprijs van verkochte goederen de toepasselijke leverancierskortingen (zie ook waarderingsregel voor “Voorraden”).

### Verkoop-, algemene en administratieve kosten

De verkoop-, algemene en administratieve kosten omvatten de bedrijfskosten van de winkels, kosten verbonden aan activiteiten die dienen om de verkopen te garanderen, de administratieve en de publiciteitskosten.

### Segmentrapportering

Operationele segmenten worden gerapporteerd op een consistente manier met de interne rapportering, verschaft aan de hoofdvantwoordelijke voor operationele beslissingen, die verantwoordelijk is voor de toekenning van middelen en de beoordeling van de prestaties van de operationele segmenten (zie Toelichting 3).

### Financiële garantie

Financiële garantiecontracten die door de Groep worden uitgegeven, zijn die contracten waarbij een betaling vereist is om de houder terug te betalen voor geleden verlies als gevolg van de niet-betaling door de debiteur op vervaldatum in overeenstemming met de bepalingen van een schuldinstrument. Financiële garantiecontracten worden initieel geboekt als een verplichting tegen reële waarde, die waarschijnlijk overeenkomt met het ontvangen bedrag in contacten, verminderd met de transactiekosten die rechtstreeks toe te rekenen zijn aan de uitgifte van de eventuele garantie, en worden vervolgens gewaardeerd tegen het hoogste van de beste raming van de noodzakelijke kost om de huidige verplichting af te wikkelen op rapporteringdatum en het opgenomen bedrag min cumulatieve afschrijving.

## 2.4 Betekenisvol gebruik van ramingen, veronderstellingen en beoordelingen

Voor het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening in overeenstemming met IFRS moet Delhaize Groep gebruik maken van beoordelingen, ramingen en veronderstellingen, die een invloed hebben op de toepassing van opname- en waarderingsregels en op de boekwaarde van activa en passiva en de opbrengsten en kosten, die intrinsiek een bepaalde graad van onzekerheid bevatten. Deze ramingen zijn gebaseerd op ervaring en veronderstellingen die Delhaize Groep als redelijk beschouwt gezien de omstandigheden. Per definitie kunnen en zullen de reële resultaten vaak verschillen van deze ramingen. In het verleden weken de schattingen van de Groep over het algemeen niet materieel af van de actuele resultaten. Herzieningen van boekhoudkundige ramingen worden opgenomen in de periode waarin de ramingen worden herzien en in alle beïnvloede toekomstige periodes.

Informatie over belangrijke domeinen waarvoor onzekere schattingen zijn opgenomen en over cruciale beoordelingen bij de toepassing van de boekhoudkundige praktijken met een significant effect op de bedragen in de geconsolideerde jaarrekening, is opgenomen in, maar niet beperkt tot, de volgende punten:

- Toelichting 4.1 - Bedrijfscombinaties;
- Toelichtingen 6, 7, 8, 11, 14, 19 – Beoordeling van waardevermindering en op activa en reële waarden van financiële instrumenten;
- Toelichtingen 13, 25 – Verrekening van leverancierstussenkomsten;
- Toelichting 20 – Voorzieningen;
- Toelichting 21 – Pensioenregelingen; en
- Toelichting 22 – Belastingen.

## 2.5 Gepubliceerde normen en interpretaties die nog niet van kracht zijn

De onderstaande normen, wijzigingen van bestaande normen en interpretaties zijn gepubliceerd en zijn verplicht effectief voor het boekjaar van Delhaize Groep vanaf 1 januari 2015 of later. Tenzij hieronder anders aangegeven, is Delhaize Groep nog bezig met het beoordelen van de impact van deze nieuwe normen, interpretaties of wijzigingen op haar geconsolideerde jaarrekening en is niet van plan om ze vervoegd toe te passen:

- *Verbeteringen aan IFRS 2010 – 2012 en 2011 – 2013 Cyclus* (van toepassing voor boekjaren beginnend na 1 januari 2015, met uitzondering van de wijzigingen aan IFRS 13, zoals beschreven in Toelichting 2.2): Eind 2013 publiceerde de IASB haar finale standaard met jaarlijkse verbeteringen voor de 2010 – 2012 Cyclus, die acht wijzigingen aan zeven IASB-richtlijnen bevat, en voor de 2011 – 2013 Cyclus die vier wijzigingen aan vier IASB-richtlijnen bevat. Op 25 september 2014 publiceerde de IASB *verbeteringen aan IFRS 2012 – 2014 Cyclus* (van toepassing voor boekjaren beginnend na 1 januari 2016) die vijf wijzigingen aan vier IASB richtlijnen bevat. De Groep is momenteel deze wijzigingen aan het analyseren, maar verwacht niet dan deze een beduidende impact zullen hebben op haar geconsolideerde jaarrekening aangezien de meeste boekhoudnormen van de Groep reeds in overeenstemming zijn met deze verbeteringen.

Wijzigingen aan IAS 19 *Toegezegde-bijdragenregelingen: Personeelsbeloningen* (van toepassing voor boekjaren na 1 januari 2015): De wijzigingen werden eind 2013 gepubliceerd en verduidelijken hoe een onderneming de bijdragen van haar werknemers of derde partijen moeten opnemen in de toegezegde-bijdragenregelingen, naargelang deze bijdragen al dan niet afhankelijk zijn van het aantal dienstjaren van de werknemer.

Voor bijdragen die onafhankelijk zijn van het aantal dienstjaren kan de onderneming de bijdragen ofwel als een vermindering van de pensioenkosten boeken in de periode dat de diensten gepresteerd werden, ofwel toekennen aan de dienstjaren van de werknemers op basis van de projected unit credit-methode, terwijl bijdragen die afhankelijk zijn van het aantal dienstjaren moeten worden toegewezen volgens de dienstperiodes van de werknemers. De Groep verwacht dat de nieuwe richtlijn geen of weinig impact zal hebben op haar geconsolideerde jaarrekening.

- Wijzigingen aan IAS 16 en IAS 38 *Verduidelijking van toegelaten afschrijvingsmethodes* (van toepassing voor boekjaren na 1 januari 2016): In 2014 publiceerde de IASB wijzigingen aan IAS 16 en IAS 38. De nieuwe richtlijnen in IAS 16 verbieden ondernemingen om gebruik te maken van afschrijvingsmethodes voor materiële vast activa op basis van opbrengsten, terwijl de wijzigingen aan IAS 38 veronderstellen dat de opbrengsten een geschikte basis vormen voor het afschrijven van een immaterieel actief, met slechts twee beperkte uitzonderingen. De wijzigingen zullen geen impact hebben op de Groep.
- Wijzigingen aan IFRS 11 *Verwerking van een verwerving van een belang in gezamenlijke bedrijfsactiviteiten* (van toepassing voor boekjaren na 1 januari 2016): De wijzigingen aan IFRS 11 verduidelijken de boekhoudkundige verwerking van de overname van een gezamenlijke activiteit die beschouwd wordt als bedrijfsactiviteit zoals beschreven in IFRS 3 *Bedrijfscombinaties*. Meer specifiek, de wijzigingen bepalen dat de relevant principes bij de boekhoudkundige verwerking van bedrijfscombinaties moeten worden toegepast. Diezelfde vereisten dienen ook te worden toegepast bij de oprichting van een gezamenlijke bedrijfsactiviteit enkel en alleen wanneer een bestaande bedrijfsactiviteit wordt ingebracht in de gezamenlijke activiteit door één van de partijen die deelnemen in de activiteit. De wijziging heeft tot nu toe geen impact op de geconsolideerde jaarrekening van de Groep.
- Wijzigingen aan IFRS 10 en IAS 28 *Verkoop of inbreng van activa tussen een investeerder en zijn geassocieerde deelneming of joint venture* (van toepassing voor boekjaren na 1 januari 2016): In 2014 publiceerde de IASB wijzigingen naar aanleiding van een conflict tussen de richtlijnen van IAS 28 en IFRS 10. Deze verduidelijken dat bij een transactie waarbij een geassocieerde deelneming of een joint venture betrokken zijn, de mate waarin de winst of verlies wordt opgenomen afhangt van het feit of de verkochte of ingebrachte activa al dan niet een bedrijf vormen. De wijziging heeft tot nu toe geen impact op de geconsolideerde jaarrekening van de Groep.
- Wijzigingen aan IAS 1 *Initiatief rond informatievervalsing* (van toepassing voor boekjaren na 1 januari 2016): Eind 2014 publiceerde de IASB wijzigingen aan IAS 1 waaronder (a) een verduidelijking rond materialiteit, (b) richtlijnen over de lijst van posten die moeten worden opgenomen in de balans, winst- en verliesrekening en in de gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten die indien nodig kunnen worden opgesplitst of samengevoegd, en over subtotalen in deze overzichten, en (c) verduidelijken dat het deel van een entiteit in de gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten van deelnemingen en joint ventures zou moeten worden voorgesteld in zijn totaliteit in afzonderlijke posten naargelang deze daarna al dan niet kunnen geherklasseerd worden in winst of verlies en (d) bijkomende voorbeelden van mogelijke manieren om toelichtingen te ordenen.
- *IFRS 9 Financiële instrumenten* (van toepassing voor boekjaren na 1 januari 2018): In 2014 publiceerde de IASB de volledige versie van IFRS 9 die de richtlijnen van IAS 39 zal vervangen vanaf haar inwerkingtreding.

IFRS 9 weerhoudt maar vereenvoudigt het gemengde waarderingsmodel en stelde drie primaire waarderingsklassen voorop voor financiële activa: (a) afgeschreven kost, (b) reële waarde via niet-gerealiseerde resultaten, en (c) reële waarde via de resultatenrekening. De basis voor de classificatie is afhankelijk van het bedrijfsmodel en de contractuele kasstroom kenmerken van het financiële actief. Investeringsinstrumenten dienen gewaardeerd te worden aan de reële waarde door de winst en verlies met een onherroepelijk keuze bij aanvang om wijzigingen in de reële waarde in de niet-gerealiseerde resultaten weer te geven, maar zonder enige reclassificatie naar de resultatenrekening in de toekomst.

De richtlijn introduceert een nieuw model voor bijzondere waardeverminderingverliezen gebaseerd op "verwachte" kredietverliezen in plaats van het model gebaseerd op "opgelopen" verliezen zoals nu voorzien in IAS 39. Volgens het model van verwachte kredietverliezen moet een onderneming verwachte kredietverliezen en wijzigingen in deze verwachte kredietverliezen boeken op elke rapporteringsdatum om de wijzigingen in kredietrisico's sinds de aanvang van het contract weer te geven, waardoor het in de praktijk niet langer nodig is dat een krediet gebeurtenis plaatsvindt vóór de boeking van een kredietverlies.

Er waren geen veranderingen inzake classificatie en waardering van financiële verplichtingen, behalve voor de verwerking van wijzigingen in eigen kredietrisico in de niet-gerealiseerde resultaten voor verplichtingen die worden opgenomen in de waarderingsklasse aan hun reële waarde in winst en verlies. Dit heeft tot nu toe geen impact op de Groep.

Tenslotte weerhoudt IFRS 9 drie soorten mechanismen van boekhoudkundige verwerking van afdekkingen, maar introduceert het een grotere flexibiliteit in de mogelijke transacties die in aanmerking komen voor hedge accounting en versoepelt het de hedge effectiviteitstesten door bij voorbeeld de 80-125% regel te annuleren. Er moet een economische relatie zijn tussen het afgedekte item en het afdekkingsinstrument en voor de "hedged ratio" om dezelfde te zijn als deze die het management momenteel gebruikt voor risicobeheerdoeleinden. Gedetailleerde documentatie is nog steeds vereist maar verschilt van wat er momenteel vereist wordt onder IAS 39, en bevat informatie over de risicomaneagementsactiviteiten van een onderneming.



De Groep verwacht dat IFRS 9 impact zal hebben op de geconsolideerde jaarrekening maar het is niet mogelijk om een duidelijke schatting te geven tot het volledig nazicht werd afgerond.

- IFRS 15 *Opbrengsten uit contracten met klanten* (van toepassing voor boekjaren na 1 januari 2017): In 2014 publiceerde de IASB een nieuwe richtlijn voor het boeken van opbrengsten, met een uniek en allesomvattend model voor ondernemingen over de boekhoudkundige verwerking van opbrengsten uit contracten met klanten. De richtlijn vervangt de huidige regels, waaronder de meest relevante voor Delhaize Groep: IAS 18 *Opbrengsten* en IFRIC 13 *Klantentrouwheidsprogramma's*.

Het voornaamste principe van het uniek model van IFRS 15 bestaat er in dat een onderneming de opbrengsten zodanig moet opnemen, dat het bedrag van beloofde goederen of diensten getransfereerd aan klanten de inkomsten weerspiegelt die de onderneming naar verwachting zal ontvangen in ruil voor deze goederen of diensten.

De richtlijn introduceert een vijf stappen benadering voor het boekingsproces en de nieuwe term “prestatieverplichting”, die een belofte weerspiegelt van een onderneming in het contract met een klant zijnde (a) een goed of dienst (of een geheel van goederen of diensten) die verschillend zijn, of (b) een reeks van verschillende goederen of diensten die vrijwel dezelfde zijn en hetzelfde transferpatroon naar de klant hebben. De richtlijn vereist dat een onderneming de opbrengsten boekt wanneer (of als) de prestatieverplichting werd volbracht, i.e. wanneer de controle van de goederen of diensten onderliggend aan de desbetreffende prestatieverplichting getransfereerd wordt naar de klant. De nieuwe richtlijn bevat meer gedetailleerd informatie omtrent bepaalde specifieke scenario's, zoals vergoeding van de principaal vs. de agent en breidt de toelichtingsverplichtingen significant uit.

- Delhaize Groep verwacht dat IFRS 15 een zekere impact zal hebben op de geconsolideerde jaarrekening, maar het is niet mogelijk om een duidelijke schatting te geven tot het volledige nazicht werd afgerond.

## 2.6 Financieel risicobeheer, objectieven en praktijken

Door haar activiteiten wordt de Groep blootgesteld aan allerlei financiële risico's: marktrisico (inclusief wisselkoersrisico, reële waarde-renterisico, kasstroomrenterisico en prijsrisico), kredietrisico en liquiditeitsrisico. De voornaamste financiële verplichtingen van Delhaize Groep, buiten afgeleide financiële instrumenten, omvatten vooral schulden en leningen, handelsschulden en andere uitstaande schulden. Deze financiële verplichtingen worden voornamelijk aangegaan om fondsen in te zamelen voor de activiteiten van de Groep. Anderzijds bezit de Groep schuldvorderingen, andere uitstaande vorderingen en geldmiddelen en kasequivalenten die rechtstreeks uit de activiteiten van de Groep worden gegenereerd. De Groep bezit ook verschillende beleggingen beschikbaar voor verkoop. Delhaize Groep maakt uitsluitend gebruik van afgeleide financiële instrumenten om bepaalde risico's af te dekken.

De risico's waaraan de Groep is blootgesteld, worden geëvalueerd door het management en de Raad van Bestuur van Delhaize Groep en worden besproken in het hoofdstuk “Risicofactoren” in dit jaarverslag.

## 3. Gesegmenteerde informatie

IFRS 8 past de zogenaamde “managementbenadering” van gesegmenteerde informatie toe en vereist van de Groep om financiële en beschrijvende informatie te rapporteren over haar rapporteerbare segmenten. Rapporteerbare segmenten zijn operationele segmenten of samenvoelingen van operationele segmenten die aan bepaalde criteria voldoen.

Operationele segmenten zijn onderdelen van een entiteit, die bedrijfsactiviteiten uitoefenen waaruit opbrengsten kunnen gegenereerd worden en die kosten maken, inclusief opbrengsten en kosten die resulteren uit transacties met andere onderdelen van de Groep. Over deze operationele segmenten is afzonderlijke financiële informatie beschikbaar die regelmatig wordt geëvalueerd door de hoofdverantwoordelijke voor operationele beslissingen (“chief operating decision maker” of “CODM”) om te beslissen hoe middelen worden toegekend en prestaties worden beoordeeld. De Groep moet afzonderlijke informatie rapporteren over elk operationeel segment dat:

- wordt bepaald zoals hierboven beschreven of resulteert uit het samenvoegen van twee of meer segmenten als ze gelijkaardige financiële prestaties op lange termijn vertonen en vergelijkbare economische kenmerken hebben; en
- bepaalde kwantitatieve drempels overschrijdt.

Delhaize Groep identificeerde het Executief Comité als haar hoofdverantwoordelijke voor operationele beslissingen en definieerde operationele segmenten op basis van de informatie verschaft aan het Executief Comité. Vervolgens heeft de Groep deze operationele segmenten nagekeken om te beoordelen of deze individuele operationele segmenten vergelijkbare economische kenmerken en financiële prestaties op lange termijn vertonen zoals beschreven in IFRS 8, welke toelaat om deze samen te voegen tot één enkel operationeel segment. De Groep analyseerde of haar Amerikaanse operationele segmenten gelijkaardige economische kenmerken en lange termijn financiële prestaties vertonen door onder meer de bedrijfsmarge, brutomarge en vergelijkbare omzet evolutie te gebruiken als kwantitatieve vergelijkingspunten en concludeerde dat deze samenvoegen in het segment “Verenigde Staten” beantwoordt aan de vereisten van IFRS 8 en overeenstemt met het kernprincipe van de norm. In een laatste fase werden rapporteerbare segmenten geïdentificeerd, die (samengevoegd) operationele segmenten bevatten die de kwantitatieve drempels overschrijden zoals door IFRS 8 bepaald, en die aldus apart worden toegelicht. De operationele segmenten die deze drempels niet overschreden, werden samengevoegd in de categorie “Alle andere segmenten” van IFRS 8, die de Groep vervolgens “Zuidoost-Europa” genoemd heeft. P.T. Lion Super Indo, LLC

("Super Indo"), de joint venture van de Groep opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode, voldoet niet aan de criteria van een operationeel segment en wordt bijgevolg niet opgenomen in de hieronder weergegeven gesegmenteerde informatie.

Het management concludeerde dat de lezer van de jaarrekening van de Groep baat zou hebben bij het onderscheiden van operationele en niet-operationele - andere bedrijfsactiviteiten - en besloot daarom de corporate activiteiten van de Groep apart toe te lichten in het segment "Corporate".

Globaal leidt dit tot een geografische segmentering van de activiteiten van de Groep op basis van de ligging van klanten en winkels, die overeenkomt met de manier waarop Delhaize Groep haar activiteiten beheert.

Het Executief Comité beoordeelt intern de prestatie van de segmenten van Delhaize Groep aan de hand van een aantal maatstaven, waarvan de "onderliggende bedrijfswinst" de voornaamste maatstaf is voor winst en verlies. De onderliggende bedrijfswinst past een aantal elementen aan die de CODM als niet-representatief beschouwt voor de onderliggende bedrijfsprestatie van de Groep. Een reconciliatie van de bedrijfswinst naar onderliggende bedrijfswinst is inbegrepen in de segmentinformatie. Alle andere segmentdata die aan de CODM gerapporteerd worden, zijn gelijk aan de geconsolideerde financiële informatie in IFRS. Aangezien de data verschaft aan de hoofdverantwoordelijke voor operationele beslissingen en toegelicht als segmentinformatie uit IFRS geconsolideerde financiële informatie bestaat, dient er geen verdere reconciliatie te worden gegeven.

De informatie over de operationele segmenten voor 2014, 2013 en 2012 is als volgt:

Jaar eindigend op 31 december 2014 (in miljoenen €)	Verenigde Staten	België <sup>(2)</sup>	ZOE <sup>(3)</sup>	Corporate	Totaal
<b>Opbrengsten<sup>(1)</sup></b>	13 360	4 919	3 082	—	21 361
Kostprijs van verkochte goederen	(9 898)	(3 985)	(2 339)	—	(16 222)
Brutoresultaat	3 462	934	743	—	5 139
<i>Brutomarge</i>	25,9%	19,0%	24,1%	N/A	24,1%
Andere bedrijfsopbrengsten	58	43	16	2	119
Verkoop-, algemene en administratieve kosten	(2 970)	(864)	(632)	(37)	(4 503)
Andere bedrijfskosten	(17)	(152)	(163)	—	(332)
Bedrijfswinst (verlies)	533	(39)	(36)	(35)	423
<i>Bedrijfsmarge</i>	4,0%	(0,8%)	(1,2%)	N/A	2,0%
Aanpassingen:					
Bijz. waardevermindingsverliezen (terugnages)	8	2	156	—	166
Kosten voor reorganisaties (terugnages)	—	137	—	—	137
Kosten voor winkelsluitingen (terugnages)	(2)	—	—	—	(2)
(Winst) verlies op verkoop van vaste activa	3	3	1	—	7
Andere	—	15	14	2	31
<b>Onderliggende bedrijfswinst (verlies)</b>	<b>542</b>	<b>118</b>	<b>135</b>	<b>(33)</b>	<b>762</b>
<i>Onderliggende bedrijfsmarge</i>	4,1%	2,4%	4,4%	N/A	3,6%

#### Andere informatie (incl. beëindigde activiteiten en activa beschikbaar voor verkoop)

Activa	7 095	1 889	2 047	1 096 <sup>(5)</sup>	12 127
Verplichtingen	2 506	1 604	865	1 699	6 674
Investerings	281	129	167	29	606
Niet-kas bedrijfsactiviteiten:					
Afschrijvingen	376	121	82	14	593
Bijzondere waardevermindingsverliezen <sup>(4)</sup>	134	2	170	—	306
Verloning op basis van aandelen	9	1	—	2	12
Bedrijfsresultaat van beëindigde activiteiten	1	—	(9)	—	(8)

Jaar eindigend op 31 december 2013 (in miljoenen €)	Verenigde Staten	België <sup>(2)</sup>	ZOE <sup>(3)</sup>	Corporate	Totaal
<b>Opbrengsten<sup>(1)</sup></b>	12 536	5 072	2 985	—	20 593
Kostprijs van verkochte goederen	(9 259)	(4 046)	(2 274)	—	(15 579)
Brutoresultaat	3 277	1 026	711	—	5 014
<i>Brutomarge</i>	26,1%	20,2%	23,8%	N/A	24,3%
Andere bedrijfsopbrengsten	56	44	27	—	127
Verkoop-, algemene en administratieve kosten	(2 835)	(866)	(598)	(48)	(4 347)
Andere bedrijfskosten	(41)	(17)	(200)	1	(257)
Bedrijfswinst (verlies)	457	187	(60)	(47)	537
<i>Bedrijfsmarge</i>	3,6%	3,7%	(2,0%)	N/A	2,6%
Aanpassingen:					
Bijz. waardevermindingsverliezen (terugnages)	13	2	191	—	206
Kosten voor reorganisaties (terugnages)	18	—	—	—	18
Kosten voor winkelsluitingen (terugnages)	5	—	—	—	5
(Winst) verlies op verkoop van vaste activa	(2)	8	2	2	10
(Winst) verlies op verkoop van activiteiten	—	(9)	—	—	(9)
Andere	10	10	(3)	5	22
<b>Onderliggende bedrijfswinst (verlies)</b>	<b>501</b>	<b>198</b>	<b>130</b>	<b>(40)</b>	<b>789</b>
<i>Onderliggende bedrijfsmarge</i>	4,0%	3,9%	4,4%	N/A	3,8%
<b>Andere informatie (incl. beëindigde activiteiten en activa beschikbaar voor verkoop)</b>					
Activa	6 983	1 867	2 105	639 <sup>(5)</sup>	11 594
Verplichtingen	2 482	1 399	807	1 833	6 521
Investerings	276	140	127	22	565
Niet-kas bedrijfsactiviteiten:					
Afschrijvingen	391	115	83	10	599
Bijzondere waardevermindingsverliezen <sup>(4)</sup>	23	2	206	—	231
Verloning op basis van aandelen	13	1	—	2	16
Bedrijfsresultaat van beëindigde activiteiten	(58)	—	(28)	—	(86)

Jaar eindigend op 31 december 2012 (in miljoenen €)	Verenigde Staten	België <sup>(2)</sup>	ZOE <sup>(3)</sup>	Corporate	Totaal
<b>Opbrengsten<sup>(1)</sup></b>	12 767	4 922	2 825	—	20 514
Kostprijs van verkochte goederen	(9 404)	(3 921)	(2 161)	—	(15 486)
Brutoresultaat	3 363	1 001	664	—	5 028
<i>Brutomarge</i>	26,3%	20,3%	23,5%	N/A	24,5%
Andere bedrijfsopbrengsten	57	39	18	—	114
Verkoop-, algemene en administratieve kosten	(2 867)	(824)	(560)	(41)	(4 292)
Andere bedrijfskosten	(147)	(15)	(113)	(1)	(276)
Bedrijfswinst (verlies)	406	201	9	(42)	574
<i>Bedrijfsmarge</i>	3,2%	4,1%	0,3%	N/A	2,8%
Aanpassingen:					
Bijz. waardevermindingsverliezen (terugnages)	19	5	111	—	135
Kosten voor winkelsluitingen (terugnages)	110	1	1	—	112
(Winst) verlies op verkoop van vaste activa	4	7	—	—	11
Andere	30	(18)	—	1	13
<b>Onderliggende bedrijfswinst (verlies)</b>	<b>569</b>	<b>196</b>	<b>121</b>	<b>(41)</b>	<b>845</b>
<i>Onderliggende bedrijfsmarge</i>	4,5%	4,0%	4,3%	N/A	4,1%
<b>Andere informatie (incl. beëindigde activiteiten en activa beschikbaar voor verkoop)</b>					
Activa	7 189	1 838	2 271	617 <sup>(5)</sup>	11 915
Verplichtingen	2 511	1 345	869	2 004	6 729
Investerings	354	153	150	24	681
Niet-kas bedrijfsactiviteiten:					
Afschrijvingen	444	116	79	9	648
Bijzondere waardevermindingsverliezen <sup>(4)</sup>	63	5	220	—	288
Verloning op basis van aandelen	11	1	—	1	13
Bedrijfsresultaat van beëindigde activiteiten	(65)	—	(130)	—	(195)

(1) Omvat enkel opbrengsten van externe partijen.

(2) België omvat de activiteiten van Delhaize Groep in België en het Groothertogdom Luxemburg.

(3) Het segment "Zuidoost-Europa" omvat de activiteiten in Griekenland, Roemenië en Servië.

(4) Er werd geen bijzonder waardevermindingsverlies opgenomen of teruggenomen in het eigen vermogen. Het waardevermindingsverlies in 2014, 2013 en 2012 omvat respectievelijk €138 miljoen, €12 miljoen, en €16 miljoen, voor de herwaardering van activa van de groep van af te stoten balanselementen (zie Toelichting 5.3.).

(5) Omvat de deelneming van de Groep in Super Indo opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode.

De totale opbrengsten kunnen als volgt verder geanalyseerd worden:

(als percentage van de opbrengsten)	2014	2013	2012
Opbrengsten uitbating supermarkten			
- Voeding - bederfelijk	40,6%	39,8%	39,5%
- Voeding - niet-bederfelijk	34,3%	34,6%	35,2%
- Non-food	12,8%	13,0%	13,2%
Totaal opbrengsten uitbating supermarkten	87,7%	87,4%	87,9%
Opbrengsten groothandel	12,3%	12,6%	12,1%
<b>Totaal opbrengsten</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

In 2014, 2013 en 2012 waren er geen individuele klanten waarvoor het totale bedrag van de opbrengsten meer dan 10% van de opbrengsten van Delhaize Groep vertegenwoordigden.

## 4. Bedrijfscombinaties en verwervingen van minderheidsbelangen

### 4.1 Bedrijfscombinaties

#### Overnames in 2014

In 2014 heeft Delhaize Groep verschillende overnameovereenkomsten gesloten in Zuidoost-Europa en de V.S., die leidden tot de overname van activiteiten en werden beschouwd als bedrijfscombinaties. Het totale getransfereerde bedrag voor deze transacties bedroeg €20 miljoen en de transacties resulteerden in een toename van de goodwill met €13 miljoen.

#### Overnames in 2013

In 2013 heeft Delhaize Groep verschillende overeenkomsten gesloten in Zuidoost-Europa die leidden tot de overname van activiteiten en beschouwd werden als bedrijfscombinaties. Het totale getransfereerde bedrag tijdens het jaar voor deze transacties bedroeg €9 miljoen en resulteerde in een toename van de goodwill met €3 miljoen.

Bovendien bereikte Delhaize Groep een akkoord met de voormalige eigenaar van Delta Maxi voor de afwikkeling van de resterende compensatievorderingen voor een bedrag van €22 miljoen in contanten.

#### Overnames in 2012

In 2012 heeft de Groep verschillende overeenkomsten gesloten in België en Roemenië met betrekking tot overnames die geboekt werden als een bedrijfscombinatie. De totale overnameprijs voor deze transacties bedroeg €5 miljoen en resulteerde in een toename van de goodwill met €3 miljoen.

### 4.2 Overname van minderheidsbelangen

#### Overnames in 2014 en 2013

In 2014 en 2013 heeft Delhaize Groep geen minderheidsbelangen verworven.

In 2013 lanceerde Delhaize Groep een overnamebod op 16% van de minderheidsbelangen in C-Market (Servische dochteronderneming), aangehouden door het Servische privatiseringsagentschap, aan een prijs van €300 per aandeel (ter waarde van ongeveer €10 miljoen). Het Servische privatiseringsagentschap heeft de privatiseringsprocedures van C-Market twee maal geschorst als gevolg van een onderzoek naar de eerdere privatisering van de vennootschap. Noch de Groep, noch het huidige privatiseringsproces zijn het doelwit van deze onderzoeken. Delhaize Groep trok haar overnamebod terug nadat het later dat jaar verviel. Een nieuwe privatiseringsprocedure werd in de tweede helft van 2014 gestart maar was op het einde van het jaar nog niet open voor biedingen. Delhaize Groep zal haar deelname in deze procedure ten gepaste tijde overwegen. Bijgevolg blijft Delhaize Groep in het bezit van 75,5% van C-Market.

#### Overnames in 2012

In 2012 heeft de minderheidsaandeelhouder van Ela d.o.o. Kotor (dochteronderneming in Montenegro) zijn put-optie onherroepelijk en onvoorwaardelijk uitgeoefend en verkocht hierbij zijn aandeel van 49% in de dochteronderneming aan Delhaize Groep. De Groep heeft, in het kader van de boekhoudkundige verwerking van deze bedrijfscombinatie, (i) een verplichting van ongeveer €13 miljoen opgenomen in verband met deze put-optie, de beste raming van de verwachte kasuitstroom, en (ii) een compensatievordering ten opzichte van de voormalige eigenaar van Delta Maxi van ongeveer €6 miljoen geboekt. De resterende minderheidsbelangen werden geherklasseerd naar het eigen vermogen en latere minieme wijzigingen in de schuld en de compensatievordering werden opgenomen in de winst- of verliesrekening.

Delhaize Groep heeft in 2012 bijkomende minderheidsbelangen verworven voor een totaal bedrag van €10 miljoen, inclusief transactiekosten, geboekt in het eigen vermogen, en voornamelijk in verband met andere Servische dochterondernemingen.

## 5. Desinvesteringen, groep van af te stoten balanselementen geklasseerd als beschikbaar voor verkoop en beëindigde activiteiten

### 5.1 Desinvesteringen

In 2014 heeft Delhaize Groep enkel activiteiten van haar operationele ondernemingen gedesinvesteerd die voldeden aan de definitie van beëindigde activiteiten (zie Toelichting 5.3).

In 2013 heeft Delhaize Groep verschillende van haar Belgische zelf uitgebate City winkels omgevormd naar aangesloten Proxy-winkels, die uitgebaat worden door zelfstandigen. Delhaize Groep ontving een totaal bedrag van €12 miljoen in contanten en boekte een meerwaarde op de verkoop van ongeveer €9 miljoen, opgenomen in "Andere bedrijfsopbrengsten".

In 2012 verkocht Delhaize Groep Wambacq & Peeters NV, een Belgisch transportbedrijf, aan Van Moer Groep. Deze transactie voldeed niet aan de criteria van een "beëindigde activiteit" en werd afgerond op 30 april 2012. Delhaize Groep ontving €3 miljoen in contanten en boekte een meerwaarde op de verkoop van €1 miljoen in 2012.

### 5.2 Groep van af te stoten balanselementen geklasseerd als beschikbaar voor verkoop

#### Verkoop van Bottom Dollar Food

In 2014 tekende Delhaize Groep een overeenkomst met ALDI Inc. voor de verkoop van haar 66 Bottom Dollar Food winkels voor ongeveer \$15 miljoen (€12 miljoen). De geschatte reële waarde van de groep van af te stoten balanselementen werd geclassificeerd als reële waarde Niveau 1, zijnde de exitprijs in een geregelde en bindende transactie.

De activa en passiva van deze activiteiten (die deel uitmaken van het segment "Verenigde Staten") werden geklasseerd als een groep van af te stoten balanselementen. De transactie voldoet eveneens aan de definitie van beëindigde activiteiten. Bijgevolg werd het relevante resultaat na belastingen opgenomen in de "Resultaten uit beëindigde activiteiten", waarbij de vergelijkende informatie werd aangepast.

De transactie is onderhevig aan gebruikelijke afsluitende voorwaarden en zal naar verwachting begin 2015 afgerond worden. In 2014 genereerden de 66 winkels opbrengsten van ongeveer \$0,5 miljard.

Op 31 december 2014 was de boekwaarde van de activa beschikbaar voor verkoop en de bijhorende verplichtingen in verband met de verkoop van Bottom Dollar Food aan ALDI Inc. als volgt:

(in miljoenen €)	2014
Materiële vaste activa	52
<b>Activa geklasseerd als beschikbaar voor verkoop</b>	<b>52</b>
Verminderd met:	
Financiële leaseverplichtingen	(37)
Handelsschulden, toe te rekenen kosten en andere verplichtingen	(3)
<b>Activa geklasseerd als beschikbaar voor verkoop, na bijhorende verplichtingen</b>	<b>12</b>

Bovendien werd materieel in verband met deze winkels (boekwaarde van €2 miljoen) geherklasseerd als beschikbaar voor verkoop en zal verkocht worden aan derde partijen.

De Groep boekte een totaal waardeverminderverslies van €124 miljoen (zie ook Toelichting 5.3) om de boekwaarde van Bottom Dollar Food naar haar reële waarde min verkoopkosten te brengen.

#### Verkoop van Sweetbay, Harveys en Reid's

In 2013 tekende Delhaize Groep een overeenkomst met Bi-Lo Holdings (Bi-Lo) voor de verkoop van Sweetbay, Harveys en Reid's. De transactie werd afgerond in 2014 voor een totale verkoopprijs van \$234 miljoen (€171 miljoen) in contanten.

De activa en passiva van deze activiteiten (die deel uitmaken van het segment "Verenigde Staten") werden geklasseerd als een groep van af te stoten balanselementen in 2013 en het relevante resultaat na belastingen werd opgenomen in het "Resultaat uit beëindigde activiteiten", waarbij de vergelijkende informatie werd aangepast.

In 2013 genereerden de 164 winkels opgenomen in de transactie ongeveer \$1,7 miljard opbrengsten.

Een winst van €8 miljoen gerealiseerd uit de verkoop werd opgenomen in "Resultaat uit beëindigde activiteiten" in 2014.

#### Verkoop van de activiteiten in Bulgarije en Bosnië & Herzegovina

In 2014 verkocht Delhaize Groep haar Bulgaarse activiteiten aan AP Mart en van Delhaize Bosnië & Herzegovina aan Tropic Group B.V., beiden met een onbeduidende afwikkelingsimpact. Beide activiteiten maakten deel uit van het segment "Zuidoost-Europa" en voldoen eveneens aan de definitie van beëindigde activiteiten. Bijgevolg werd het resultaat na belastingen

opgenomen in de “Resultaten uit beëindigde activiteiten” (zie ook Toelichting 5.3), waarbij de vergelijkende informatie werd aangepast.

De activiteiten werden getransfereerd naar de kopers, inclusief respectievelijk €3 miljoen en €1 miljoen aan geldmiddelen en kasequivalenten.

### **Verkoop van Delhaize Montenegro**

In 2013 verkocht Delhaize Groep haar activiteiten in Montenegro (deel van het segment “Zuidoost-Europa”) aan Expo Commerce voor een totale verkoopprijs van €5 miljoen en gaf de resultaten weer in de beëindigde activiteiten (zie ook Toelichting 5.3). Vergelijkende cijfers werden aangepast.

### **Verkoop van Delhaize Albania SHPK**

In 2013 rondde Delhaize Groep de verkoop van haar Albanese activiteiten (“Delhaize Albanië”) af voor een verkoopprijs van €1 miljoen. De activa en passiva van Delhaize Albanië, die deel uitmaakten van het segment “Zuidoost-Europa”, werden geklasseerd als “beschikbaar voor verkoop” sinds 31 december 2012 en de bedrijfsresultaten voor alle weergegeven periodes, alsook de winst van €1 miljoen voortvloeiend uit de verkoop, werden geklasseerd als “Resultaat uit beëindigde activiteiten” in de winst- en verliesrekening.

### **Verkoop van individuele eigendommen**

In 2014 verkocht Delhaize Groep haar distributiecentrum in Plant City, Florida (boekwaarde van \$23 miljoen), dat gebruikt werd voor de verdere bevoorrading van Sweetbay-winkels tot het moment van verkoop, aan C&S Wholesale Grocers voor een bedrag van \$28 miljoen (€21 miljoen).

Delhaize Groep is in het bezit van een aantal individuele eigendommen, voornamelijk kleine winkels, kantoorgebouwen, apotheken of bankfilialen, die niet in haar distributieactiviteiten passen. De boekwaarde van deze individuele eigendommen beschikbaar voor verkoop bedroeg €6 miljoen op 31 december 2014, waarvan €3 miljoen in de V.S. en €3 miljoen in het segment “Zuidoost-Europa”. Op 31 december 2013 en 2012 bedroeg de boekwaarde van individuele eigendommen beschikbaar voor verkoop respectievelijk €7 miljoen en €12 miljoen.

Deze vastgoedeigendommen geklasseerd als beschikbaar voor verkoop worden gewaardeerd tegen de reële waarde min de verkoopkosten. De reële waarden van deze activa werden geklasseerd in Niveau 2 van de reële waarde hiërarchie. Hun reële waarden werden voornamelijk bepaald door een marktbenadering op basis van verkooptransacties in een gelijkaardige vastgoedmarkt en getekende niet-bindende verkoopovereenkomsten.

## **5.3 Beëindigde activiteiten**

Zoals vermeld in Toelichting 5.2 voldeden Bottom Dollar Food, Sweetbay, Harveys en Reid’s (V.S.), de activiteiten in Bulgarije, Delhaize Bosnië & Herzegovina, Delhaize Montenegro en Delhaize Albanië aan de definitie van beëindigde activiteiten.

Het totaal “Resultaat uit beëindigde activiteiten” en de overeenkomende kasstromen van entiteiten geklasseerd als beëindigde activiteiten worden als volgt samengevat (er werden geen aanpassingen gedaan aan bedragen die voorheen reeds in beëindigde activiteiten werden weergegeven):

(in miljoenen €, behalve informatie per aandeel)	2014	2013	2012
Opbrengsten	864	1 868	2 103
Kostprijs van verkochte goederen	(676)	(1 415)	(1 587)
Andere bedrijfsopbrengsten	7	12	9
Verkoop-, algemene en administratieve kosten	(195)	(462)	(566)
Andere bedrijfskosten	(8)	(89)	(154)
Netto financiële kosten	(1)	(17)	(17)
Resultaat vóór belastingen	(9)	(103)	(212)
Belastingen	(2)	25	34
<b>Resultaat van beëindigde activiteiten (na belastingen)</b>	<b>(11)</b>	<b>(78)</b>	<b>(178)</b>
Verlies vóór belastingen als gevolg van de herwaardering van activa beschikbaar voor verkoop	(138)	(12)	(16)
Belastingen	50	—	—
<b>Resultaat uit beëindigde activiteiten (na belastingen), volledig toewijsbaar aan aandeelhouders van de Groep</b>	<b>(99)</b>	<b>(90)</b>	<b>(194)</b>
Gewone winst van beëindigde activiteiten per aandeel	(0,97)	(0,89)	(1,92)
Verwaterde winst van beëindigde activiteiten per aandeel	(0,97)	(0,88)	(1,91)
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten	(29)	15	9
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	7	(43)	(51)
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	9	43	20
<b>Totaal kasstromen</b>	<b>(13)</b>	<b>15</b>	<b>(22)</b>

In 2014 boekte de Groep een totaal waardevermindingsverlies van €138 miljoen om de boekwaarde van Bottom Dollar Food (€124 miljoen), de Bulgaarse activiteiten (€11 miljoen) en Delhaize Bosnië & Herzegovina (€3 miljoen) tot hun geraamde reële waarde min verkoopkosten terug te brengen.

In 2013 boekte de Groep in “Andere bedrijfskosten” kosten voor Sweetbay-winkelsluitingen voor een bedrag van €46 miljoen, kosten voor verlieslatende huurovereenkomsten, opzegvergoedingen en waardevermindingsverliezen met betrekking tot hoofdzetels en distributiecentra die geïmpacteerd werden door de geplande verkoop aan Bi-Lo voor een totaal bedrag van €19 miljoen, alsook €9 miljoen aan opgelopen verkoopkosten. De Groep boekte een totaal waardevermindingsverlies van €12 miljoen voor de afwaardering van de boekwaarde van Delhaize Montenegro en Sweetbay, Harveys en Reid’s tot hun geraamde reële waarde min verkoopkosten.

In 2012 bestonden de “Andere bedrijfskosten” uit €137 miljoen waardevermindingsverliezen: €35 miljoen in verband met minder goed presterende Sweetbay winkels, €9 miljoen in verband met minder goed presterende Bottom Dollar Food winkels, €42 miljoen in Bulgarije (waarvan €15 miljoen op goodwill en €15 miljoen op het Piccadilly merknaam), €34 miljoen in Bosnië en Herzegovina (waarvan €26 miljoen op goodwill), en €17 miljoen in Montenegro (waarvan €10 miljoen op goodwill). Delhaize Groep boekte een waardevermindingsverlies van €16 miljoen voor Delhaize Albanië.

## 6. Goodwill

(in miljoenen €)	2014	2013	2012
Bruto boekwaarde op 1 januari	3 215	3 396	3 487
Cumulatieve waardeverminderingen op 1 januari	(256)	(207)	(73)
<b>Netto boekwaarde op 1 januari</b>	<b>2 959</b>	<b>3 189</b>	<b>3 414</b>
Verwervingen door bedrijfscombinaties en aanpassingen aan de oorspronkelijke boekhoudkundige verwerking ervan	13	3	3
Geklasseerd als beschikbaar voor verkoop (netto bedrag)	(1)	(3)	(8)
Waardevermindingsverliezen	(138)	(124)	(136)
Wisselkoerseffect (nettobedrag)	314	(106)	(84)
Bruto boekwaarde op 31 december	3 485	3 215	3 396
Cumulatieve waardeverminderingen op 31 december	(338)	(256)	(207)
<b>Netto boekwaarde op 31 december</b>	<b>3 147</b>	<b>2 959</b>	<b>3 189</b>

Goodwill wordt toegewezen en op bijzondere waardevermindering getest op het niveau van de kasstroomgenererende eenheid (KGE), die geacht wordt voordeel te halen uit synergieën van de combinatie waaruit de goodwill voortvloeide, dat bij Delhaize Groep het niveau van een operationele entiteit of land is, hetgeen eveneens het laagste niveau is waarop de goodwill opgevolgd wordt voor interne managementdoeleinden.



In 2012 heeft de Groep haar rapportering aan de hoofverantwoordelijke voor operationele beslissingen herzien voor haar V.S. activiteiten (zie Toelichting 3). Bijgevolg vertegenwoordigen de Amerikaanse activiteiten van de Groep afzonderlijke operationele segmenten waarvoor de goodwill moet worden getest op waardeverminderingen.

De KGE's van Delhaize Groep waaraan een significante goodwill is toegewezen, zijn de volgende:

(in miljoenen)		2014	2013	2012
<i>Food Lion</i>	USD	1 684	1 684	1 688
<i>Hannaford</i>	USD	1 558	1 555	1 555
Verenigde Staten	EUR	2 670	2 349	2 458
Griekenland	EUR	214	209	207
België	EUR	186	186	186
Servië	EUR	50	194	318
Roemenië	EUR	27	20	20
Bulgarije	EUR	—	1	—
<b>Totaal</b>	<b>EUR</b>	<b>3 147</b>	<b>2 959</b>	<b>3 189</b>

Elke jaar toetst Delhaize Groep de goodwill op bijzondere waardevermindervingsverliezen en telkens wanneer er een aanwijzing is van een mogelijke waardevermindering. 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 waardevermindervingsverlies wordt geboekt indien de boekwaarde hoger is dan de realiseerbare waarde.

De realiseerbare waarde van elke operationele entiteit is de bedrijfswaarde of, indien hoger, de reële waarde min de verkoopkosten:

- De bedrijfswaardeberekeringen maken gebruik van kasstroomprognoses in lokale munteenheid gebaseerd op de meest recente door het management goedgekeurde financiële plannen voor alle KGE's, aangepast om te garanderen dat de KGE's in hun huidige toestand getest worden, voor een periode van drie jaar, op basis van actuele resultaten uit het verleden en gebruik makend van meetbare marktdata waar mogelijk. De kasstromen na deze periode van drie jaar worden geëxtrapoleerd tot vijf jaar.

De groeipercentages en bedrijfsmarges die gebruikt worden om de toekomstige prestaties in te schatten, zijn eveneens gebaseerd op prestaties uit het verleden en op ervaring met groeipercentages, haalbare bedrijfsmarges in de betrokken markt en in lijn met marktgegevens, waar mogelijk. Na vijf jaar worden langdurige groeipercentages gebruikt die het gemiddelde langetermijngroeipercentage voor de supermarktdistributiesector in de betrokken markt en de economische groei op lange termijn van het desbetreffende land niet overschrijden. Deze kasstromen vóór belastingen worden verdisconteerd aan de hand van een rentevoet vóór belastingen, welke wordt afgeleid uit de gewogen gemiddelde kostprijs van het kapitaal ("weighted average cost of capital") van de KGE's volgens een stapsgewijs proces, zoals beschreven in IAS 36.

- De reële waarde min de verkoopkosten is gebaseerd op verdisconteerde kasstroomberekeringen, in lokale munteenheden, gebruik makend van kasstroomprognoses gebaseerd op de meest recente door het management goedgekeurde financiële plannen voor alle KGE's, zoals hierboven uitgelegd. De kasstromen na deze periode van drie jaar worden geëxtrapoleerd tot tien jaar in lijn met de verwachtingen van de marktdeelnemers. Na tien jaar zijn langdurende groeipercentages niet hoger dan het gemiddelde groeipercentage op lange termijn voor de supermarktdistributiesector in de specifieke markt in kwestie en de economische langetermijngroei van het desbetreffende land. De bedrijfsmarges worden afgestemd met de verwachtingen van de marktdeelnemers op langere termijn. Delhaize Groep gebruikt kasstromen vóór belastingen die worden verdisconteerd aan de hand van een rentevoet vóór belastingen, welke wordt afgeleid uit de gewogen gemiddelde kostprijs van het kapitaal van de KGE's, zoals hierboven beschreven. De reële waarde min de verkoopkosten vertegenwoordigt een reële waarde van Niveau 3 in de IFRS 13 reële waarde hiërarchie. Winstveelvouden betaald voor gelijkaardige ondernemingen in de markt worden gebruikt om de geschiktheid te verzekeren van de schattingen van de reële waarde min de verkoopkosten en de algemene samenhang.

### **Verenigde Staten**

De realiseerbare waarde van Hannaford werd bepaald op basis van de bedrijfswaarde. In 2014 werd de realiseerbare waarde van Food Lion berekend aan de hand van de bedrijfswaarde en de reële waarde min de verkoopkosten. De schatting van de reële waarde min de verkoopkosten houdt rekening met de nieuwe strategie die draait rond Gemakkelijk, Vers en Betaalbaar, die de Groep is beginnen te testen in 2013, terwijl de raming van de bedrijfswaarde geen rekening houdt met kasstromen voortvloeiend uit deze strategie. Aangezien de reële waarde groter is dan de bedrijfswaarde geeft de reële waarde de realiseerbare waarde weer, waarbij beiden aanzienlijk hoger zijn dan de boekwaarde. De voornaamste veronderstellingen gebruikt in de berekeningen van de realiseerbare waarde waren als volgt:

	<u>Langdurige groeivoet</u>	<u>Discontovoet vóór belastingen</u>
2014:		
Food Lion (reële waarde min de verkoopkosten)	2,1%	10,4%
Hannaford (bedrijfswaarde)	2,1%	10,5%
2013:		
Food Lion (reële waarde min de verkoopkosten)	2,1%	10,4%
Hannaford (bedrijfswaarde)	2,1%	10,6%
2012:		
Food Lion (bedrijfswaarde)	2,3%	10,1%
Hannaford (bedrijfswaarde)	2,3%	9,6%

Het management meent dat de veronderstellingen gebruikt in de berekening van de realiseerbare waarde de beste inschattingen zijn van de toekomstige ontwikkeling en is van mening dat geen redelijkerwijze mogelijke verandering in eender welke van de voornaamste veronderstellingen, hierboven vermeld, zou leiden tot een boekwaarde van de kasstroomgenererende eenheden die hun realiseerbare waarden zou overstijgen. De Groep berekende dat een daling van het groeipercentage met 50 basispunten, met alle andere veronderstellingen constant gehouden, de realiseerbare waarde van Food Lion en Hannaford voor 2014 zou doen dalen met respectievelijk \$363 miljoen en \$353 miljoen. Een stijging van de discontovoet met 100 basispunten, met alle andere veronderstellingen constant gehouden, zou de realiseerbare waarde van Food Lion en Hannaford voor 2014 doen dalen met respectievelijk \$1 029 miljoen en \$779 miljoen. Een gelijktijdige stijging van de discontovoet en daling van de groeipercentages met de hiervoor genoemde bedragen zou er niet toe leiden dat de boekwaarde van Food Lion of Hannaford de realiseerbare waarde overstijgt. Als alternatief, een daling van de totale voorspelde toekomstige kasstromen met 10%, met alle andere veronderstellingen constant gehouden, zou de realiseerbare waarde van Food Lion en Hannaford voor 2014 doen dalen met respectievelijk \$576 miljoen en \$460 miljoen, en zou er niet toe leiden dat de boekwaarde van Food Lion of Hannaford de realiseerbare waarde overstijgt.

In 2013, en als gevolg van de beslissing om Sweetbay, Harveys en Reid's te verkopen, werd een goodwill van €3 miljoen, voorheen toegekend aan Food Lion, opnieuw toegekend aan Harveys en getransfereerd naar activa beschikbaar voor verkoop (zie Toelichting 5.2).

### Europa

De realiseerbare waarde van de operationele segmenten België, Griekenland en Roemenië werd bepaald aan de hand van de bedrijfswaarde. De voornaamste veronderstellingen voor deze berekeningen waren als volgt:

	<u>Langdurige groeivoet</u>	<u>Discontovoet vóór belastingen</u>
2014:		
België	1,4%	9,3%
Griekenland	2,3%	11,5%
Roemenië	2,7%	11,7%
2013:		
België	2,3%	11,3%
Griekenland	2,3%	12,9%
Roemenië	2,5%	12,1%
2012:		
België	2,4%	9,9%
Griekenland	1,6%	14,4%
Roemenië	2,3%	11,7%

Het management is van oordeel dat de veronderstellingen gebruikt in de bedrijfswaardeberekeningen de beste inschattingen geven van de toekomstige ontwikkeling en is van mening dat geen redelijkerwijze mogelijke verandering in eender welke van de voornaamste veronderstellingen, hierboven vermeld, zou leiden tot een boekwaarde van de kasstroomgenererende eenheden die hun realiseerbare waarden zou overstijgen. De Groep berekende dat een daling van het groeipercentage met 50 basispunten, met alle andere veronderstellingen constant gehouden, de realiseerbare waarde voor 2014 van België, Griekenland en Roemenië zou doen dalen met respectievelijk €129 miljoen, €59 miljoen en €20 miljoen. Een stijging van de discontovoet met 100 basispunten, met alle andere veronderstellingen constant gehouden, zou de realiseerbare waarde voor 2014 van België, Griekenland en Roemenië doen dalen met respectievelijk €287 miljoen, €146 miljoen en €49 miljoen. Een gelijktijdige stijging van de discontovoet en daling van de groeipercentages met de hiervoor genoemde bedragen zou er niet toe leiden dat de boekwaarde van België, Griekenland of Roemenië de realiseerbare waarde overstijgt. Als alternatief, een daling van de totale voorspelde toekomstige kasstromen met 10%, met alle andere veronderstellingen constant gehouden, zou de realiseerbare waarde voor 2014 van België, Griekenland en Roemenië doen dalen met respectievelijk €167 miljoen, €116 miljoen en €44 miljoen, en zou er niet toe leiden dat de boekwaarde van België, Griekenland of Roemenië de realiseerbare waarde overstijgt.

Gezien de verwachte groei op langere termijn van de relatief jonge activiteiten in Servië is de realiseerbare waarde geraamd op basis van de reële waarde min de verkoopkosten.

- In 2012 boekte Delhaize Groep een 100% waardevermindering op de toen opgenomen goodwill in Bulgarije, Bosnië & Herzegovina en Montenegro en €85 miljoen met betrekking tot de goodwill in Servië.
- In 2013 verslechterde de algemene economische toestand in Servië sterk, met een impact op de korte- en middellangetermijnverwachtingen van de Groep voor haar Servische activiteiten, wat een indicatie tot mogelijke waardevermindering betekende. Bijgevolg heeft Delhaize Groep haar Servische goodwill op bijzondere waardeverminderingverliezen getest en een bijkomend waardeverminderingverlies van €124 miljoen geboekt.
- In 2014 bleef de Servische economie onder druk als gevolg van de impact van fiscale besparingsmaatregelen, minder investeringen, en de algemene zwakke toestand van de Servische en internationale markten. In het tweede kwartaal werd het land bovendien getroffen door verwoestende overstromingen, die de economie nog meer negatief beïnvloedden. Op hetzelfde moment nam de concurrentie in de distributiesector toe. Op basis hiervan heeft Delhaize Groep haar ramingen en verwachtingen in verband met haar Servische activiteiten herbekeken en concludeerde dat de hierboven vermelde feiten met korte termijn een negatieve impact hebben op de kasstroomprojecties van Delhaize Servië, met waardevermindering indicators op de goodwill als gevolg. Vervolgens heeft Delhaize Groep de waardering van haar Servische goodwill herzien, en boekte bijgevolg waardeverminderingverliezen voor een totaal bedrag van €138 miljoen.

De belangrijkste veronderstellingen die gebruikt zijn en de geboekte waardeverminderingverliezen zijn de volgende:

	<u>Langdurige groevoet</u>	<u>Discontovoet vóór belastingen</u>	<u>Waarde- verminderingverlies (in miljoenen)</u>	
2014:				
Servië	3,0%	15,1%	EUR	138
2013:				
Servië	2,8%	15,1%	EUR	124
2012:				
Servië	3,7%	14,6%	EUR	85
Bosnië & Herzegovina	2,7%	10,7%	EUR	26
Bulgarije	2,3%	16,1%	EUR	15
Montenegro	3,4%	14,1%	EUR	10
<b>Totaal</b>			<b>EUR</b>	<b>136</b>

Voor de jaarlijkse waarderingstesten van goodwill bij Delhaize Servië paste Delhaize Groep een langdurige groevoet van 3,2% toe en een discontovoet vóór belastingen van 15,2%, en dit resulteerde niet in een verdere afwaardering. De Groep berekende dat een daling van het groeipercentage met 50 basispunten, met alle andere veronderstellingen constant gehouden, de realiseerbare waarde van Delhaize Servië zou doen dalen met €9 miljoen en ertoe zou leiden dat de boekwaarde de realiseerbare waarde met €2 miljoen overschrijdt. Een stijging van de discontovoet met 100 basispunten, met alle andere veronderstellingen constant gehouden, zou de realiseerbare waarde doen dalen met €41 miljoen en zou ertoe leiden dat de boekwaarde de realiseerbare waarde met €33 miljoen overschrijdt. Een gelijktijdige stijging van de discontovoet en daling van de groeipercentages met de hiervoor vermelde bedragen zou de realiseerbare waarde met €48 miljoen doen dalen en zou ertoe leiden dat de boekwaarde de realiseerbare waarde overschrijdt met €40 miljoen. In het geval van een daling van de totale verwachte toekomstige kasstromen met 10%, met alle andere veronderstellingen constant gehouden, zou de realiseerbare waarde dalen met €35 miljoen en zou de boekwaarde de realiseerbare waarde overschrijden met €28 miljoen.

Waardeverminderingverliezen worden geboekt in de winst- en verliesrekening in "Andere bedrijfskosten" (Toelichting 28).

In 2012 en als gevolg van de beslissing om de Albanese activiteiten van de Groep (zie Toelichting 5.2) te verkopen, werd de verwante goodwill volledig afgewaardeerd om de waarde van Albanië aan de reële waarde min de verkoopkosten weer te geven. Het waarderingverlies is opgenomen in "Resultaat uit beëindigde activiteiten (na belastingen)" (Toelichting 5.3).

## 7. Immateriële vaste activa

Immateriële vaste activa bestaan hoofdzakelijk uit merknamen, klantenrelaties, aangekochte en intern ontwikkelde software, voordelige leaserechten, apotheekuitbatingsrechten en andere licenties. Delhaize Groep heeft bepaald dat haar merknamen een onbepaalde gebruiksduur hebben en daarom niet afgeschreven worden, maar jaarlijks op bijzondere waardevermindering getest worden en telkens wanneer er een aanwijzing bestaat dat zij mogelijk een waardevermindering hebben ondergaan. Merknamen worden getest op bijzondere waardevermindering door hun realiseerbare waarde, zijnde hun reële waarde min de verkoopkosten (Niveau 3), te vergelijken met hun boekwaarde. De realiseerbare waarde van merknamen wordt geschat door middel van de "royalty-relief"-methode aan de hand van opbrengstenprognoses en discontovoeten van elke operationele entiteit, in overeenstemming met de veronderstellingen die toegepast werden in het kader van de jaarlijkse waarderingstesten van goodwill (zie Toelichting 6). De Groep paste geschatte royalty-coëfficiënten toe van respectievelijk 0,45% en 0,70% voor Food Lion en Hannaford, en van 0,62% (Tempo) en 1,41% (Maxi) voor Servië, afhankelijk van de lokale sterkte van elk merk.

Tijdens het tweede kwartaal van 2014 identificeerde de Groep waardevermindering indicators met betrekking tot haar Servische activiteiten, en heeft zij de waardering van haar Servische merknamen herzien, en boekte als gevolg waardeverminderingverliezen voor een totaal bedrag van €10 miljoen. De toegepaste royalty-coëfficiënten varieerden van 0,62% (Tempo) tot 1,43% (Maxi).

In 2013 identificeerde de Groep waardevermindering indicators met betrekking tot haar Servische en Bulgaarse merknamen. De royalty-coëfficiënten voor de verschillende merken variëren van 0,54% (Piccadilly) tot 1,20% (Maxi). Bovendien besliste de Groep om zijn merken Mini Maxi en Piccadilly Express terug te trekken en deze winkels om te zetten naar een nieuw format, daarom worden deze merknamen volledig in waarde verminderd. Dit resulteerde in de boeking van waardeverminderingverliezen van respectievelijk €67 miljoen en €4 miljoen voor Servië en Bulgarije. Als onderdeel van de verkoop van Harveys werd \$5 miljoen (€4 miljoen) geherklasseerd van de KGE Food Lion naar activa beschikbaar voor verkoop (zie Toelichting 5.2).

In 2012 heeft de Groep de Albanese merknaam volledig in waarde verminderd (€3 miljoen), om de waardering van de afgestoten activa conform IFRS 5 weer te geven, en heeft dit bijzonder waardeverminderingverlies opgenomen in "Resultaat uit beëindigde activiteiten (na belastingen)" (Toelichting 5.3). Bovendien boekte de Groep waardeverminderingverliezen in verband met de Piccadilly-merken in Bulgarije (deel van het segment Zuidoost-Europa) ter waarde van €15 miljoen, om de herziene verwachtingen van de Groep inzake de marktomstandigheden weer te geven.

Zie Toelichting 8 voor een beschrijving van de waardeverminderingstest voor activa met een bepaalde levensduur.

(in miljoenen €)	Merknamen	Ontwikkelde software	Aangekochte software	Voordelige lease-rechten	Andere	Totaal
<b>Bruto boekwaarde op 1 januari 2014</b>	<b>519</b>	<b>290</b>	<b>359</b>	<b>122</b>	<b>55</b>	<b>1 345</b>
Toevoegingen	—	43	23	—	12	78
Overdrachten en buitengebruikstellingen	—	—	(2)	(4)	(3)	(9)
Verwervingen door bedrijfscombinaties	—	—	—	1	1	2
Overboekingen van (naar) andere rekeningen	—	2	9	—	(10)	1
Geklasseerd als beschikbaar voor verkoop	(29)	—	(1)	—	(1)	(31)
Wisselkoerseffect	38	13	37	15	6	109
<b>Bruto boekwaarde op 31 december 2014</b>	<b>528</b>	<b>348</b>	<b>425</b>	<b>134</b>	<b>60</b>	<b>1 495</b>
<b>Cumulatieve afschrijvingen op 1 januari 2014</b>	<b>—</b>	<b>(171)</b>	<b>(242)</b>	<b>(86)</b>	<b>(27)</b>	<b>(526)</b>
<b>Cumulatieve waardeverminderingen op 1 januari 2014</b>	<b>(85)</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>(2)</b>	<b>(87)</b>
Afschrijvingen	—	(35)	(43)	(7)	(4)	(89)
Bijzondere waardeverminderingverliezen	(10)	—	—	—	—	(10)
Overdrachten en buitengebruikstellingen	—	—	2	4	3	9
Geklasseerd als beschikbaar voor verkoop	19	—	—	—	1	20
Wisselkoerseffect	4	(11)	(26)	(12)	(4)	(49)
<b>Cumulatieve afschrijvingen op 31 december 2014</b>	<b>—</b>	<b>(217)</b>	<b>(309)</b>	<b>(100)</b>	<b>(32)</b>	<b>(658)</b>
<b>Cumulatieve waardeverminderingen op 31 december 2014</b>	<b>(72)</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>(1)</b>	<b>(1)</b>	<b>(74)</b>
<b>Netto boekwaarde op 31 december 2014</b>	<b>456</b>	<b>131</b>	<b>116</b>	<b>33</b>	<b>27</b>	<b>763</b>

(in miljoenen €)	Merk-namen	Ontwikkelde software	Aan-gekochte software	Voordelige lease-rechten	Andere	Totaal
<b>Bruto boekwaarde op 1 januari 2013</b>	<b>575</b>	<b>271</b>	<b>321</b>	<b>154</b>	<b>63</b>	<b>1 384</b>
Toevoegingen	—	36	32	—	11	79
Overdrachten en buitengebruikstellingen	—	(1)	(2)	(16)	(3)	(22)
Overboekingen van (naar) andere rekeningen	—	(12)	21	—	(8)	1
Geklasseerd als beschikbaar voor verkoop	(38)	—	(1)	(10)	(6)	(55)
Wisselkoerseffect	(18)	(4)	(12)	(6)	(2)	(42)
<b>Bruto boekwaarde op 31 december 2013</b>	<b>519</b>	<b>290</b>	<b>359</b>	<b>122</b>	<b>55</b>	<b>1 345</b>
<b>Cumulatieve afschrijvingen op 1 januari 2013</b>	<b>—</b>	<b>(142)</b>	<b>(211)</b>	<b>(102)</b>	<b>(28)</b>	<b>(483)</b>
<b>Cumulatieve waardeverminderingen op 1 januari 2013</b>	<b>(51)</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>(2)</b>	<b>(53)</b>
Afschrijvingen	—	(33)	(41)	(9)	(4)	(87)
Bijzondere waardeverminderingsverliezen	(71)	—	—	—	(1)	(72)
Overdrachten en buitengebruikstellingen	—	—	2	15	1	18
Overboekingen (van) naar andere rekeningen	—	—	(1)	(1)	2	—
Geklasseerd als beschikbaar voor verkoop	34	—	1	7	3	45
Wisselkoerseffect	3	4	8	4	—	19
<b>Cumulatieve afschrijvingen op 31 december 2013</b>	<b>—</b>	<b>(171)</b>	<b>(242)</b>	<b>(86)</b>	<b>(27)</b>	<b>(526)</b>
<b>Cumulatieve waardeverminderingen op 31 december 2013</b>	<b>(85)</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>(2)</b>	<b>(87)</b>
<b>Netto boekwaarde op 31 december 2013</b>	<b>434</b>	<b>119</b>	<b>117</b>	<b>36</b>	<b>26</b>	<b>732</b>

(in miljoenen €)	Merk-namen	Ontwikkelde software	Aan-gekochte software	Voordelige lease-rechten	Andere	Totaal
<b>Bruto boekwaarde op 1 januari 2012</b>	<b>599</b>	<b>222</b>	<b>281</b>	<b>170</b>	<b>65</b>	<b>1 337</b>
Toevoegingen	—	71	17	—	4	92
Overdrachten en buitengebruikstellingen	—	—	(2)	(12)	(4)	(18)
Overboekingen van (naar) andere rekeningen	—	(20)	30	—	—	10
Geklasseerd als beschikbaar voor verkoop	(3)	—	—	—	—	(3)
Wisselkoerseffect	(21)	(2)	(5)	(4)	(2)	(34)
<b>Bruto boekwaarde op 31 december 2012</b>	<b>575</b>	<b>271</b>	<b>321</b>	<b>154</b>	<b>63</b>	<b>1 384</b>
<b>Cumulatieve afschrijvingen op 1 januari 2012</b>	<b>—</b>	<b>(116)</b>	<b>(171)</b>	<b>(105)</b>	<b>(30)</b>	<b>(422)</b>
<b>Cumulatieve waardeverminderingen op 1 januari 2012</b>	<b>(36)</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>(1)</b>	<b>(37)</b>
Afschrijvingen	—	(27)	(36)	(11)	(3)	(77)
Bijzondere waardeverminderingsverliezen	(15)	—	—	—	(2)	(17)
Overdrachten en buitengebruikstellingen	—	—	1	12	4	17
Overboekingen (van) naar andere rekeningen	—	—	(8)	—	—	(8)
Wisselkoerseffect	—	1	3	2	2	8
<b>Cumulatieve afschrijvingen op 31 december 2012</b>	<b>—</b>	<b>(142)</b>	<b>(211)</b>	<b>(102)</b>	<b>(28)</b>	<b>(483)</b>
<b>Cumulatieve waardeverminderingen op 31 december 2012</b>	<b>(51)</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>(2)</b>	<b>(53)</b>
<b>Netto boekwaarde op 31 december 2012</b>	<b>524</b>	<b>129</b>	<b>110</b>	<b>52</b>	<b>33</b>	<b>848</b>

Merknamen worden toegewezen aan de volgende kasstroomgenererende eenheden:

(in miljoenen €)	31 december		
	2014	2013	2012
Food Lion	208	184	196
Hannaford	178	156	163
<b>Delhaize America</b>	<b>386</b>	<b>340</b>	<b>359</b>
Servië	70	84	151
Bulgarije	—	10	14
<b>Zuidoost-Europa</b>	<b>70</b>	<b>94</b>	<b>165</b>
<b>Totaal</b>	<b>456</b>	<b>434</b>	<b>524</b>

Afschrijvingen zijn voornamelijk opgenomen in verkoop-, algemene en administratieve kosten.

## 8. Materiële vaste activa

(in miljoenen €)	Terreinen en gebouwen	Investerings in gehuurde activa	Meubilair, uitrusting en rollend materieel	Activa in aanbouw en vooruitbetalingen	Eigendom onder financiële lease	Totaal materiële vaste activa
<b>Bruto boekwaarde op 1 januari 2014</b>	<b>2 579</b>	<b>1 732</b>	<b>3 269</b>	<b>61</b>	<b>716</b>	<b>8 357</b>
Toevoegingen	79	55	240	152	37	563
Overdrachten en buitengebruikstellingen	(51)	(21)	(188)	—	(26)	(286)
Verwervingen door bedrijfscombinaties	2	—	2	—	—	4
Overboekingen van (naar) andere rekeningen	86	51	34	(170)	1	2
Wisselkoerseffect	158	158	289	1	83	689
Geklasseerd als beschikbaar voor verkoop	(129)	(77)	(75)	(1)	(53)	(335)
<b>Bruto boekwaarde op 31 december 2014</b>	<b>2 724</b>	<b>1 898</b>	<b>3 571</b>	<b>43</b>	<b>758</b>	<b>8 994</b>
<b>Cumulatieve afschrijvingen op 1 januari 2014</b>	<b>(837)</b>	<b>(1 084)</b>	<b>(2 022)</b>	<b>—</b>	<b>(371)</b>	<b>(4 314)</b>
<b>Cumulatieve waardeverminderingen op 1 januari 2014</b>	<b>(20)</b>	<b>(10)</b>	<b>(36)</b>	<b>(1)</b>	<b>(3)</b>	<b>(70)</b>
Afschrijvingen	(90)	(119)	(250)	—	(41)	(500)
Bijzondere waardevermindervingsverliezen	(9)	(3)	(14)	—	—	(26)
Overdrachten en buitengebruikstellingen	33	20	170	—	24	247
Overboekingen (van) naar andere rekeningen	(2)	—	1	—	(1)	(2)
Wisselkoerseffect	(71)	(112)	(196)	1	(47)	(425)
Geklasseerd als beschikbaar voor verkoop	28	27	42	—	14	111
<b>Cumulatieve afschrijvingen op 31 december 2014</b>	<b>(949)</b>	<b>(1 273)</b>	<b>(2 277)</b>	<b>—</b>	<b>(422)</b>	<b>(4 921)</b>
<b>Cumulatieve waardeverminderingen op 31 december 2014</b>	<b>(19)</b>	<b>(8)</b>	<b>(28)</b>	<b>—</b>	<b>(3)</b>	<b>(58)</b>
<b>Netto boekwaarde op 31 december 2014</b>	<b>1 756</b>	<b>617</b>	<b>1 266</b>	<b>43</b>	<b>333</b>	<b>4 015</b>

(in miljoenen €)	Terreinen en gebouwen	Investerings in gehuurde activa	Meubilair, uitrusting en rollend materieel	Activa in aanbouw en vooruitbetalingen	Eigendom onder financiële lease	Totaal materiële vaste activa
<b>Bruto boekwaarde op 1 januari 2013</b>	<b>2 586</b>	<b>1 914</b>	<b>3 602</b>	<b>42</b>	<b>856</b>	<b>9 000</b>
Toevoegingen	76	71	216	123	12	498
Overdrachten en buitengebruikstellingen	(17)	(88)	(232)	—	(39)	(376)
Verwervingen door bedrijfscombinaties	—	2	3	—	—	5
Overboekingen van (naar) andere rekeningen	43	26	20	(103)	(20)	(34)
Wisselkoerseffect	(61)	(58)	(109)	(1)	(31)	(260)
Geklasseerd als beschikbaar voor verkoop	(48)	(135)	(231)	—	(62)	(476)
<b>Bruto boekwaarde op 31 december 2013</b>	<b>2 579</b>	<b>1 732</b>	<b>3 269</b>	<b>61</b>	<b>716</b>	<b>8 357</b>
<b>Cumulatieve afschrijvingen op 1 januari 2013</b>	<b>(800)</b>	<b>(1 156)</b>	<b>(2 194)</b>	<b>—</b>	<b>(407)</b>	<b>(4 557)</b>
<b>Cumulatieve waardeverminderingen op 1 januari 2013</b>	<b>(26)</b>	<b>(29)</b>	<b>(53)</b>	<b>(1)</b>	<b>(20)</b>	<b>(129)</b>
Afschrijvingen	(88)	(122)	(255)	—	(43)	(508)
Bijzondere waardevermindervingsverliezen	(2)	(5)	(7)	—	(3)	(17)
Overdrachten en buitengebruikstellingen	15	86	213	—	39	353
Overboekingen (van) naar andere rekeningen	—	1	4	—	18	23
Wisselkoerseffect	24	39	73	—	16	152
Geklasseerd als beschikbaar voor verkoop	20	92	161	—	26	299
<b>Cumulatieve afschrijvingen op 31 december 2013</b>	<b>(837)</b>	<b>(1 084)</b>	<b>(2 022)</b>	<b>—</b>	<b>(371)</b>	<b>(4 314)</b>
<b>Cumulatieve waardeverminderingen op 31 december 2013</b>	<b>(20)</b>	<b>(10)</b>	<b>(36)</b>	<b>(1)</b>	<b>(3)</b>	<b>(70)</b>
<b>Netto boekwaarde op 31 december 2013</b>	<b>1 722</b>	<b>638</b>	<b>1 211</b>	<b>60</b>	<b>342</b>	<b>3 973</b>

(in miljoenen €)	Terreinen en gebouwen	Investeringen in gehuurde activa	Meubilair, uitrusting en rollend materieel	Activa in aanbouw en vooruitbetalingen	Eigendom onder financiële lease	Totaal materiële vaste activa
<b>Bruto boekwaarde op 1 januari 2012</b>	<b>2 530</b>	<b>1 897</b>	<b>3 612</b>	<b>86</b>	<b>969</b>	<b>9 094</b>
Toevoegingen	94	100	244	145	14	597
Overdrachten en buitengebruikstellingen	(21)	(110)	(228)	(4)	(26)	(389)
Verwervingen door bedrijfscombinaties	3	—	1	—	—	4
Overboekingen van (naar) andere rekeningen	29	56	40	(185)	(87)	(147)
Wisselkoerseffect	(48)	(28)	(55)	—	(14)	(145)
Geklasseerd als beschikbaar voor verkoop	(1)	(1)	(12)	—	—	(14)
<b>Bruto boekwaarde op 31 december 2012</b>	<b>2 586</b>	<b>1 914</b>	<b>3 602</b>	<b>42</b>	<b>856</b>	<b>9 000</b>
<b>Cumulatieve afschrijvingen op 1 januari 2012</b>	<b>(735)</b>	<b>(1 123)</b>	<b>(2 109)</b>	<b>—</b>	<b>(422)</b>	<b>(4 389)</b>
<b>Cumulatieve waardeverminderingen op 1 januari 2012</b>	<b>(18)</b>	<b>(34)</b>	<b>(62)</b>	<b>—</b>	<b>(56)</b>	<b>(170)</b>
Afschrijvingen	(93)	(132)	(292)	—	(50)	(567)
Bijzondere waardeverminderingsverliezen	(15)	(23)	(36)	(1)	(12)	(87)
Overdrachten en buitengebruikstellingen	14	109	209	—	25	357
Overboekingen (van) naar andere rekeningen	10	1	4	—	79	94
Wisselkoerseffect	11	17	34	—	9	71
Geklasseerd als beschikbaar voor verkoop	—	—	5	—	—	5
<b>Cumulatieve afschrijvingen op 31 december 2012</b>	<b>(800)</b>	<b>(1 156)</b>	<b>(2 194)</b>	<b>—</b>	<b>(407)</b>	<b>(4 557)</b>
<b>Cumulatieve waardeverminderingen op 31 december 2012</b>	<b>(26)</b>	<b>(29)</b>	<b>(53)</b>	<b>(1)</b>	<b>(20)</b>	<b>(129)</b>
<b>Netto boekwaarde op 31 december 2012</b>	<b>1 760</b>	<b>729</b>	<b>1 355</b>	<b>41</b>	<b>429</b>	<b>4 314</b>

In 2014 heeft de Groep materiële vaste activa geherklasseerd naar activa beschikbaar voor verkoop voor een totaal bedrag van €224 miljoen als gevolg van de (geplande) verkoop van Bottom Dollar Food, een Sweetbay distributiecentrum (totaal van €205 miljoen bij Delhaize America), Delhaize Bosnië & Herzegovina (€11 miljoen) en de Bulgaarse activiteiten (€8 miljoen).

In 2013 heeft de Groep materiële vaste activa geherklasseerd naar activa beschikbaar voor verkoop voor een totaal bedrag van €177 miljoen, waarvan €161 miljoen in verband met de geplande verkoop van Sweetbay, Harveys en Reid's en €16 miljoen voor de verkoop van Delhaize Montenegro (zie Toelichting 5).

In 2014 heeft de Groep geen materiële vaste activa geherklasseerd naar vastgoedeigendommen (zie Toelichting 9; respectievelijk €2 miljoen en €44 miljoen in 2013 en 2012). In overeenstemming met de opname- en waarderingsregels van de Groep worden gesloten winkels onder financiële lease-overeenkomsten geherklasseerd naar vastgoedbeleggingen.

De materiële vaste activa per segment kunnen als volgt worden samengevat:

(in miljoenen €)	31 december		
	2014	2013	2012
Verenigde Staten	2 120	2 129	2 510
België	848	841	828
Zuidoost-Europa	1 037	994	966
Corporate	10	9	10
<b>Totaal materiële vaste activa</b>	<b>4 015</b>	<b>3 973</b>	<b>4 314</b>

Afschrijvingen worden in de volgende rubrieken van de winst- en verliesrekening opgenomen:

(in miljoenen €)	2014	2013	2012
Kostprijs van verkochte goederen	60	56	57
Verkoop-, algemene en administratieve kosten	424	415	446
Afschrijvingen uit beëindigde activiteiten	16	37	64
<b>Totaal afschrijvingen</b>	<b>500</b>	<b>508</b>	<b>567</b>

Delhaize Groep test activa met een bepaalde gebruiksduur op bijzondere waardeverminderingen telkens wanneer er een aanwijzing bestaat dat deze activa mogelijk een waardevermindering hebben ondergaan. De Groep beoordeelt de boekwaarde van de operationele winkels, het laagste niveau van een groep van activa waarvoor identificeerbare kasinstromen van winkelactiva onafhankelijk zijn van andere groepen van activa ("kasstroomgenererende eenheid" of "KGE"), voor eventuele waardevermindering op basis van historische en geraamde kasstromen. De bedrijfswaarde, met toepassing van de voornaamste veronderstellingen beschreven in Toelichting 6, wordt geraamd door gebruik te maken van de geprojecteerde verdisconteerde kasstromen gebaseerd op de ervaring uit het verleden en kennis van de markten waarin de winkels gelokaliseerd zijn, aangepast voor verschillende factoren zoals inflatie en algemene economische omstandigheden. De reële waarde min de verkoopkosten wordt bepaald aan de hand van een "winstveelvouden"-benadering of onafhankelijke externe waarderingen op basis van de locatie en de staat van de winkel.

Gesloten winkels worden getest op bijzondere waardeverminderingen aan de hand van de reële waarde min de verkoopkosten (Niveau 3), op basis van actuele resultaten uit het verleden en waarneembare marktgegevens, indien mogelijk.

Het management oordeelt dat de toegepaste veronderstellingen bij het testen op bijzondere waardevermindering redelijke schattingen zijn van de economische toestand en prestaties van de verschillende KGE's. Veranderingen in deze omstandigheden of prestaties zullen een invloed hebben op de toekomstige kasstromen die gebruikt worden om de realiseerbare waarde van de KGE's te bepalen en kunnen leiden tot meer winkels die geïdentificeerd worden als mogelijk onderhevig aan een waardevermindering en/of op het berekende bedrag van de waardevermindering.

De waardeverminderingen per categorie van de materiële vaste activa kunnen als volgt worden samengevat:

(in miljoenen €)	Toelichting	31 december		
		2014	2013	2012
Terreinen en gebouwen		9	2	15
Investerings in gehuurde activa		3	5	23
Meubilair, uitrusting en rollend materieel		14	7	36
Activa in aanbouw		—	—	1
Eigendom onder financiële leases		—	3	12
<b>Totaal</b>		<b>26</b>	<b>17</b>	<b>87</b>
Opgenomen in:				
Andere bedrijfskosten	28	16	8	16
Resultaat van beëindigde activiteiten		10	9	71

In 2014 boekte de Groep €7 miljoen waardeverminderingsverliezen op 2 van haar bestaande distributiecentra bij Delhaize Servië en €8 miljoen op materiaal dat niet meer gebruikt zal worden na de verkoop van Bottom Dollar Food (deze laatste opgenomen in "Resultaat van beëindigde activiteiten").

In 2012 boekte Delhaize Groep €87 miljoen waardeverminderingsverliezen in verband met (i) 45 winkels (34 Sweetbay, 8 Food Lion en 3 Bottom Dollar Food winkels) die begin 2013 gesloten werden en 9 minder goed presterende winkels, allen in de V.S., voor een totaal bedrag van €54 miljoen, (ii) de sluiting van 6 winkels en 57 minder goed presterende winkels in Zuidoost-Europa (€28 miljoen), en (iii) 1 winkelsluiting en de waardevermindering van 6 winkels in België (€5 miljoen).

Eigendom onder financiële lease bestaat voornamelijk uit gebouwen. Het aantal winkels in eigendom versus het aantal geleasede winkels per bedrijfssegment op 31 december 2014 is als volgt:

	Eigendom	Financiële lease	Operationele lease	Aangesloten en gefranchiseerde winkels in het bezit van hun uitbaters of rechtstreeks door hun uitbater geleased van een derde partij		Totaal
Verenigde Staten	233	501	627	—		1 361
België	151	38	234	457		880
Zuidoost-Europa	338	—	703	64		1 105
<b>Totaal</b>	<b>722</b>	<b>539</b>	<b>1 564</b>	<b>521</b>		<b>3 346</b>



## 9. Vastgoedbeleggingen

Vastgoedbeleggingen bestaan voornamelijk uit verhuurbare ruimtes in eigendom gelegen naast bestaande supermarkten en uit overtollig vastgoed. Ze worden aangehouden om op lange termijn huuropbrengsten of een waardestijging te genereren en worden niet gebruikt door de Groep.

Vastgoedbeleggingen worden opgenomen aan kostprijs, verminderd met eventuele cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingverliezen. Wanneer winkels onder financiële lease-overeenkomsten gesloten worden (zie Toelichting 20.1), of wanneer terreinen niet langer geschikt zijn voor constructie of aangehouden worden voor onbepaald gebruik, worden deze geherklasseerd van materiële vaste activa naar vastgoedbeleggingen.

(in miljoenen €)	2014	2013	2012
<b>Bruto boekwaarde op 1 januari</b>	<b>252</b>	<b>250</b>	<b>137</b>
Toevoegingen	2	—	6
Overdrachten en buitengebruikstellingen	(41)	(22)	(29)
Overboekingen van (naar) andere rekeningen	(4)	33	142
Wisselkoerseffect	23	(9)	(6)
Geklasseerd als beschikbaar voor verkoop	(6)	—	—
<b>Bruto boekwaarde op 31 december</b>	<b>226</b>	<b>252</b>	<b>250</b>
<b>Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen op 1 januari</b>	<b>(152)</b>	<b>(134)</b>	<b>(54)</b>
Afschrijvingen	(4)	(4)	(4)
Bijzondere waardeverminderingverliezen	(2)	(6)	(14)
Overdrachten en buitengebruikstellingen	28	17	26
Overboekingen (van) naar andere rekeningen	—	(31)	(91)
Wisselkoerseffect	(14)	6	3
Geklasseerd als beschikbaar voor verkoop	2	—	—
<b>Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen op 31 december</b>	<b>(142)</b>	<b>(152)</b>	<b>(134)</b>
<b>Netto boekwaarde op 31 december</b>	<b>84</b>	<b>100</b>	<b>116</b>

In 2012 werd een boekwaarde van €51 miljoen overgeboekt naar vastgoedbeleggingen van (i) materiële vaste activa (€44 miljoen) voornamelijk als gevolg van het nazicht van de winkelfortfolio en (ii) activa beschikbaar voor verkoop in Servië (€7 miljoen). Als gevolg van de verzwakte vastgoedmarkt en de verslechterende staat van het te koop aangeboden eigendom, waardoor een verkoop binnen de voorziene tijdspanne niet langer mogelijk was, werden bepaalde eigendommen geherklasseerd naar vastgoedbeleggingen.

Op 31 december 2014, 2013 en 2012 had de Groep geen significante vastgoedbeleggingen in aanbouw.

De reële waarde van de vastgoedbeleggingen bedroeg op 31 december 2014, 2013 en 2012 respectievelijk €120 miljoen, €132 miljoen en €146 miljoen. Niveau 2 reële waardes werden geschat met behulp van externe waarderingen en ondertekende, niet-bindende aankoop- en verkoopovereenkomsten. Niveau 3 reële waardes werden vooral bepaald door de inkomstenbenadering. De Groep wijzigde de toegepaste waardebepalingstechniek niet tijdens de rapporteringsperiode. De belangrijkste inputs voor het waarderingmodel zijn markthuur, geschatte markthuurwaarde, termijnrendement en hernieuwingsrendement. Onafhankelijke externe of interne waarderingsexperten die de reële waarde inschatten, beschikken over de nodige erkende en relevante professionele kwalificaties.

De reële waarde van de vastgoedbeleggingen kan als volgt onderverdeeld worden:

(in miljoenen €)	Boekwaarde aan geamortiseerde kostprijs	31 december 2014		
		Totaal	Niveau 2	Niveau 3
Verenigde Staten	66	97	61	36
Zuidoost-Europa	18	23	—	23
<b>Totaal vastgoedbeleggingen</b>	<b>84</b>	<b>120</b>	<b>61</b>	<b>59</b>

De huuropbrengsten van vastgoedbeleggingen opgenomen in andere bedrijfsopbrengsten bedroegen €6 miljoen voor 2014, €6 miljoen voor 2013 en €7 miljoen voor 2012. Bedrijfskosten verbonden aan vastgoedbeleggingen die huuropbrengsten genereren, opgenomen in de verkoop-, algemene en administratieve kosten, bedroegen €4 miljoen in 2014, €4 miljoen in 2013 en €6 miljoen in 2012. Bedrijfskosten verbonden aan vastgoedbeleggingen die geen huuropbrengsten genereren, inbegrepen in de verkoop-, algemene en administratieve kosten, bedroegen €1 miljoen in 2014, €6 miljoen in 2013 en €4 miljoen in 2012.

## 10. Categorisering en compensatie van financiële instrumenten

### 10.1 Categorisering

#### Financiële activa per klasse en waarderingscategorie

31 december 2014						
(in miljoenen €)	Financiële activa opgenomen aan geamortiseerde kostprijs		Financiële activa gewaardeerd aan reële waarde			Totaal
	Toelichting	Leningen en vorderingen	Afgeleide instrumenten – via winst of verlies	Afgeleide instrumenten – via eigen vermogen	Beschikbaar voor verkoop - via eigen vermogen	
<b>Vaste activa</b>						
Beleggingen in effecten	11	—	—	—	8	8
Overige financiële activa	12	21	—	—	—	21
Afgeleide instrumenten	19	—	9	—	—	9
<b>Vlottende activa</b>						
Vorderingen	14	623	—	—	—	623
Beleggingen in effecten	11	—	—	—	149	149
Overige financiële activa	12	18	—	—	—	18
Afgeleide instrumenten	19	—	2	—	—	2
Geldmiddelen en kasequivalenten	15	1 600	—	—	—	1 600
<b>Totaal financiële activa</b>		<b>2 262</b>	<b>11</b>	<b>—</b>	<b>157</b>	<b>2 430</b>

31 december 2013						
(in miljoenen €)	Financiële activa opgenomen aan geamortiseerde kostprijs		Financiële activa gewaardeerd aan reële waarde			Totaal
	Toelichting	Leningen en vorderingen	Afgeleide instrumenten – via winst of verlies	Afgeleide instrumenten – via eigen vermogen	Beschikbaar voor verkoop - via eigen vermogen	
<b>Vaste activa</b>						
Beleggingen in effecten	11	—	—	—	8	8
Overige financiële activa	12	21	—	—	—	21
Afgeleide instrumenten	19	—	1	—	—	1
<b>Vlottende activa</b>						
Vorderingen	14	618	—	—	—	618
Beleggingen in effecten	11	—	—	—	126	126
Overige financiële activa	12	25	—	—	—	25
Afgeleide instrumenten	19	—	40	—	—	40
Geldmiddelen en kasequivalenten	15	1 149	—	—	—	1 149
<b>Totaal financiële activa</b>		<b>1 813</b>	<b>41</b>	<b>—</b>	<b>134</b>	<b>1 988</b>

31 december 2012

(in miljoenen €)	Financiële activa opgenomen aan geamortiseerde kostprijs		Financiële activa gewaardeerd aan reële waarde			Totaal
	Toelichting	Leningen en vorderingen	Afgeleide instrumenten – via winst of verlies	Afgeleide instrumenten – via eigen vermogen	Beschikbaar voor verkoop - via eigen vermogen	
<b>Vaste activa</b>						
Beleggingen in effecten	11	—	—	—	11	11
Overige financiële activa	12	19	—	—	—	19
Afgeleide instrumenten	19	—	61	—	—	61
<b>Vlottende activa</b>						
Vorderingen	14	632	—	—	—	632
Beleggingen in effecten	11	—	—	—	93	93
Geldmiddelen en kasequivalenten	15	920	—	—	—	920
<b>Totaal financiële activa</b>		<b>1 571</b>	<b>61</b>	<b>—</b>	<b>104</b>	<b>1 736</b>

### Financiële activa gewaardeerd aan reële waarde volgens de reële waarde hiërarchie

De reële waarde is de prijs waarvoor een actief kan verkocht, of een passief getransfereerd worden in een geregelde transactie tussen marktpartijen op de waardingsdatum. IFRS 13 vereist, voor financiële instrumenten die in de balans worden gewaardeerd aan hun reële waarde, dat de reële waardebepalingen worden toegelicht per niveau van de reële waarde hiërarchie. Voor financiële instrumenten die niet tegen de reële waarde gewaardeerd worden, is de toelichting van hun reële waarde en het niveau van de reële waarde ook noodzakelijk. De reële waardebepalingen moeten door middel van de volgende reële waarde hiërarchie onderverdeeld worden:

- *Niveau 1*: De reële waarde van een financieel instrument dat wordt verhandeld op een actieve markt wordt bepaald op basis van de genoteerde (niet-aangepaste) prijzen voor identieke activa en passiva. Een markt wordt als actief beschouwd wanneer de genoteerde prijzen rechtstreeks en op een regelmatig tijdstip beschikbaar zijn via een beurs, dealer, makelaar, sectororganisatie, prijsservice of regelgevende instantie. Deze prijzen vertegenwoordigen actuele en regelmatige markttransacties in normale concurrentieomstandigheden.
- *Niveau 2*: De reële waarde van financiële instrumenten die niet verhandeld worden op een actieve markt wordt bepaald door middel van waardebepalingstechnieken. Deze waardebepalingstechnieken maken zoveel mogelijk gebruik van waarneembare marktgegevens wanneer beschikbaar en steunen zo weinig mogelijk op entiteit-specifieke schattingen. Wanneer alle belangrijke inputs die nodig zijn om de reële waarde van een instrument te bepalen rechtstreeks (d.w.z. als prijzen) of onrechtstreeks (d.w.z. afgeleid van prijzen) waarneembaar zijn, wordt het instrument opgenomen onder Niveau 2.
- *Niveau 3*: Wanneer één of meerdere van de belangrijke inputs die gebruikt worden bij de toepassing van de waardebepalingstechniek, niet gebaseerd zijn op waarneembare marktgegevens, wordt het financiële instrument opgenomen onder Niveau 3.

31 december 2014

(in miljoenen €)	Toelichting	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Totaal
<b>Vaste activa</b>					
Beschikbaar voor verkoop - via eigen vermogen	11	8	—	—	8
Afgeleide instrumenten - via winst of verlies	19	—	9	—	9
Afgeleide instrumenten - via eigen vermogen	19	—	—	—	—
<b>Vlottende activa</b>					
Beschikbaar voor verkoop - via eigen vermogen	11	149	—	—	149
Afgeleide instrumenten - via winst of verlies	19	—	2	—	2
Afgeleide instrumenten - via eigen vermogen	19	—	—	—	—
<b>Totaal financiële activa gewaardeerd aan reële waarde</b>		<b>157</b>	<b>11</b>	<b>—</b>	<b>168</b>

31 december 2013

(in miljoenen €)	Toelichting	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Totaal
<b>Vaste activa</b>					
	Beschikbaar voor verkoop - via eigen vermogen	11	8	—	8
	Afgeleide instrumenten - via winst of verlies	19	—	1	1
	Afgeleide instrumenten - via eigen vermogen	19	—	—	—
<b>Vlottende activa</b>					
	Beschikbaar voor verkoop - via eigen vermogen	11	126	—	126
	Afgeleide instrumenten - via winst of verlies	19	—	40	40
	Afgeleide instrumenten - via eigen vermogen	19	—	—	—
<b>Totaal financiële activa gewaardeerd aan reële waarde</b>			<b>134</b>	<b>41</b>	<b>175</b>

31 december 2012

(in miljoenen €)	Toelichting	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Totaal
<b>Vaste activa</b>					
	Beschikbaar voor verkoop - via eigen vermogen	11	8	3	11
	Afgeleide instrumenten - via winst of verlies	19	—	61	61
	Afgeleide instrumenten - via eigen vermogen	19	—	—	—
<b>Vlottende activa</b>					
	Beschikbaar voor verkoop - via eigen vermogen	11	93	—	93
	Afgeleide instrumenten - via winst of verlies	19	—	—	—
	Afgeleide instrumenten - via eigen vermogen	19	—	—	—
<b>Totaal financiële activa gewaardeerd aan reële waarde</b>			<b>101</b>	<b>64</b>	<b>165</b>

In 2014, 2013 en 2012 hebben geen overdrachten tussen de verschillende niveaus van de reële waarde hiërarchie plaatsgevonden.

## Financiële verplichtingen per klasse en waarderingscategorie

31 december 2014

(in miljoenen €)	Toelichting	Financiële verplichtingen aan reële waarde		Financiële verplichtingen als deel van een reële waarde-afdeckingsrelatie	Financiële verplichtingen aan geamortiseerde kostprijs	Totaal
		Afgeleide instrumenten - via winst of verlies	Afgeleide instrumenten - via eigen vermogen			
<b>Langetermijnverplichtingen</b>						
	Langetermijnleningen	18.1	—	460	1 741	2 201
	Financiële leaseverplichtingen	18.3	—	—	475	475
	Afgeleide instrumenten	19	26	—	—	26
<b>Kortetermijnverplichtingen</b>						
	Kortlopend deel van langetermijnleningen	18.1	—	—	1	1
	Financiële leaseverplichtingen	18.3	—	—	69	69
	Handelsschulden	—	—	—	2 112	2 112
<b>Totaal financiële verplichtingen</b>			<b>26</b>	<b>460</b>	<b>4 398</b>	<b>4 884</b>

## 31 december 2013

(in miljoenen €)	Financiële verplichtingen aan reële waarde			Financiële verplichtingen als deel van een reële waarde-afdeckingsrelatie	Financiële verplichtingen aan geamortiseerde kostprijs	Totaal
	Toelichting	Afgeleide instrumenten – via winst of verlies	Afgeleide instrumenten – via eigen vermogen			
<b>Langetermijnverplichtingen</b>						
Langetermijnleningen	18.1	—	—	311	1 700	2 011
Financiële leaseverplichtingen	18.3	—	—	—	496	496
Afgeleide instrumenten	19	8	—	—	—	8
<b>Kortetermijnverplichtingen</b>						
Kortlopend deel van langetermijnleningen	18.1	—	—	219	9	228
Financiële leaseverplichtingen	18.3	—	—	—	59	59
Afgeleide instrumenten	19	3	—	—	—	3
Rekening-courantkredieten		—	—	—	4	4
Handelsschulden		—	—	—	1 993	1 993
<b>Totaal financiële verplichtingen</b>		<b>11</b>	<b>—</b>	<b>530</b>	<b>4 261</b>	<b>4 802</b>

## 31 december 2012

(in miljoenen €)	Financiële verplichtingen aan reële waarde			Financiële verplichtingen als deel van een reële waarde-afdeckingsrelatie	Financiële verplichtingen aan geamortiseerde kostprijs	Totaal
	Toelichting	Afgeleide instrumenten – via winst of verlies	Afgeleide instrumenten – via eigen vermogen			
<b>Langetermijnverplichtingen</b>						
Langetermijnleningen	18.1	—	—	561	1 752	2 313
Financiële leaseverplichtingen	18.3	—	—	—	612	612
Afgeleide instrumenten	19	10	—	—	—	10
<b>Kortetermijnverplichtingen</b>						
Kortlopend deel van langetermijnleningen	18.1	—	—	—	156	156
Financiële leaseverplichtingen	18.3	—	—	—	62	62
Afgeleide instrumenten	19	4	—	—	—	4
Handelsschulden		—	—	—	1 869	1 869
<b>Totaal financiële verplichtingen</b>		<b>14</b>	<b>—</b>	<b>561</b>	<b>4 451</b>	<b>5 026</b>

## Financiële verplichtingen gewaardeerd aan reële waarde volgens de reële waarde hiërarchie

## 31 december 2014

(in miljoenen €)	Toelichting	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Totaal
<b>Langetermijnverplichtingen</b>					
	Afgeleide instrumenten - via winst of verlies	19	—	26	26
	Afgeleide instrumenten - via eigen vermogen	19	—	—	—
<b>Kortetermijnverplichtingen</b>					
	Afgeleide instrumenten - via winst of verlies	19	—	—	—
	Afgeleide instrumenten - via eigen vermogen	19	—	—	—
<b>Totaal financiële verplichtingen gewaardeerd aan reële waarde</b>		<b>—</b>	<b>26</b>	<b>—</b>	<b>26</b>

31 december 2013

(in miljoenen €)	Toelichting	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Totaal
<b>Langetermijnverplichtingen</b>					
Afgeleide instrumenten - via winst of verlies	19	—	8	—	8
Afgeleide instrumenten - via eigen vermogen	19	—	—	—	—
<b>Kortetermijnverplichtingen</b>					
Afgeleide instrumenten - via winst of verlies	19	—	3	—	3
Afgeleide instrumenten - via eigen vermogen	19	—	—	—	—
<b>Totaal financiële verplichtingen gewaardeerd aan reële waarde</b>		<b>—</b>	<b>11</b>	<b>—</b>	<b>11</b>

31 december 2012

(in miljoenen €)	Toelichting	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Totaal
<b>Langetermijnverplichtingen</b>					
Afgeleide instrumenten - via winst of verlies	19	—	10	—	10
Afgeleide instrumenten - via eigen vermogen	19	—	—	—	—
<b>Kortetermijnverplichtingen</b>					
Afgeleide instrumenten - via winst of verlies	19	—	4	—	4
Afgeleide instrumenten - via eigen vermogen	19	—	—	—	—
<b>Totaal financiële verplichtingen gewaardeerd aan reële waarde</b>		<b>—</b>	<b>14</b>	<b>—</b>	<b>14</b>

In 2014, 2013 en 2012 hebben geen overdrachten tussen de verschillende niveaus van de reële waarde hiërarchie plaatsgevonden.

### Waardebepalingstechnieken

De instrumenten beschikbaar voor verkoop - via eigen vermogen, worden vooral gecategoriseerd als Niveau 1 wanneer de reële waarde bepaald wordt op basis van hun genoteerde prijzen in actieve markten. Wanneer de markt niet actief is, wordt de reële waarde van deze instrumenten bepaald op basis van de marktwaardebepalingstechnieken en gebruikt de Groep prijzen en andere relevante informatie die gegenereerd wordt door markttransacties met identieke of vergelijkbare activa.

De afgeleide financiële instrumenten die door de Groep afgesloten zijn, worden gebruikt om de blootstelling aan verschillende financiële risico's te beheren (zie Toelichting 19), en het zijn over-the-counter afgeleide instrumenten (rentevoet, valutaswaps en termijntransacties in vreemde valuta) die niet verhandeld worden in actieve markten. De reële waarde van deze instrumenten wordt bepaald door actuele-waardeberekeningen, met als inputs (onder andere) referentiewisselkoersen, interestvoetcurves of impliciete termijnkoerscurves van het onderliggende instrument. De contractuele overeenkomsten van deze instrumenten omvatten eveneens waarborgen in contanten (verpand of ontvangen) dat verschuldigd / te innen is indien de waarde van een derivaat bepaalde bedragen voorzien in het contract overschrijdt. Dergelijke waarborgen in contanten verkleinen gevoelig de impact van het niet-prestatierisico van zowel de tegenpartij als de Groep zelf op de waarde van het instrument.

## 10.2 Compensatie van financiële instrumenten

De Groep heeft verschillende financiële activa en financiële verplichtingen die onderhevig zijn aan compensatie of afdwingbare kaderverrekeningsovereenkomsten en gelijkaardige overeenkomsten.

### Cash Pool

De Groep implementeerde een cashpoolsysteem, wat een efficiënter beheer toelaat van de dagelijkse werkkapitaalbehoeften van de deelnemende operationele entiteiten. Het verrekeningsmechanisme van de cashpool wordt beheerd door een externe financiële tegenpartij. Het cashpoolsysteem zorgt ervoor dat de Groep slechts één nettobedrag bij die financiële tegenpartij heeft in plaats van een brutobedrag van verschillende rekening-couranten en rekening-courantkredieten bij verschillende financiële tegenpartijen. Een regeling op nettobasis wordt door beide partijen nagestreefd en er wordt periodiek een compensatie uitgevoerd. Het recht om te compenseren is in alle omstandigheden afdwingbaar, voldoet aldus aan de compensatievoorwaarden en bijgevolg wordt alleen een nettobedrag weergegeven in de balans.

### Compensatie van handelsvorderingen en handelsschulden

Wanneer lokale wetgevingen het toelaten en de economische omstandigheden het vereisen, bevatten handelscontracten met niet-financiële tegenpartijen clausules en voorwaarden die het wettelijk afdwingbaar recht voorzien om in alle omstandigheden openstaande balansen te verrekenen tussen de partijen. Een regeling op nettobasis wordt door beide partijen nagestreefd en er wordt periodiek een netting uitgevoerd. In *Griekenland* streeft de Groep ernaar om dergelijke voorwaarden te hebben met de meeste leveranciers om het liquiditeitsrisico te verminderen. In 2014 startte de Groep met de herziening van haar standaardcontracten met haar *Servische* leveranciers, en voegde compenserende voorwaarden toe in de overeenkomsten tussen de partijen. Aangezien de clausules in beide landen beantwoorden aan de compensatievoorwaarden, werden de saldo's bij deze leveranciers aldus netto voorgesteld in de geconsolideerde jaarrekening.

### ISDA kaderovereenkomsten voor afgeleide instrumenten

De Groep heeft verschillende ISDA-overeenkomsten ("International Swaps and Derivatives Association") in verband met haar afgeleide transacties. Algemeen worden bij dergelijke overeenkomsten de bedragen die door elke tegenpartij verschuldigd zijn op één enkele dag met betrekking tot alle openstaande transacties in dezelfde munteenheid samengebracht tot één enkel nettobedrag dat door de ene partij aan de andere moet betaald worden.

Onder bepaalde omstandigheden, bijvoorbeeld wanneer er zich een kredietgebeurtenis zoals wanbetaling voordoet, worden alle openstaande transacties onder de overeenkomst beëindigd, wordt het eindbedrag berekend en moet slechts één enkel nettobedrag betaald worden om alle transacties te regelen.

De ISDA-overeenkomsten beantwoorden niet aan de compensatiecriteria. Dit komt omdat de Groep momenteel geen wettelijk afdwingbaar recht heeft om geboekte bedragen te verrekenen, aangezien het recht op compensatie alleen afdwingbaar is in geval van een toekomstige gebeurtenis zoals een wanbetaling. ISDA's worden beschouwd als kaderverrekenings-overeenkomsten die toegelicht dienen te worden conform IFRS 7.

De volgende tabel toont de maximale blootstelling van de financiële activa en financiële verplichtingen die onderhevig zijn aan compensatie of afdwingbare kaderverrekeningsovereenkomsten ("KVO") en gelijkaardige overeenkomsten.

(in miljoenen €)	31 december 2014					
	Bruto-bedragen in de balans	Financiële instrumenten gecompenseerd in de balans	Netto-bedragen weergegeven in de balans	Bedragen niet gecompenseerd in de balans maar onderhevig aan KVO (of gelijkaardig)		
				Financiële activa/verplichtingen	Ontvangen/betaalde waarborgen	Netto blootstelling
<b>Langetermijn</b>						
Afgeleide activa	9	—	9	4	—	5
<b>Kortetermijn</b>						
Afgeleide activa	2	—	2	1	—	1
Vorderingen	52	52	—	—	—	—
Geldmiddelen en kasequivalenten	327	298	29	—	—	29
<b>Totaal</b>	<b>390</b>	<b>350</b>	<b>40</b>	<b>5</b>	<b>—</b>	<b>35</b>
<b>Langetermijn</b>						
Afgeleide passiva	26	—	26	5	—	21
<b>Kortetermijn</b>						
Handelsschulden	542	52	490	—	—	490
Rekening-courantkredieten	298	298	—	—	—	—
<b>Totaal</b>	<b>866</b>	<b>350</b>	<b>516</b>	<b>5</b>	<b>—</b>	<b>511</b>

31 december 2013

Bedragen niet gecompenseerd in de balans maar onderhevig aan KVO (of gelijkaardig)

(in miljoenen €)	Bruto-bedragen in de balans	Financiële instrumenten gecompenseerd in de balans	Netto-bedragen weergegeven in de balans	Financiële activa/verplichtingen	Ontvangen/betaalde waarborgen	Netto blootstelling
<b>Langetermijn</b>						
Afgeleide activa	1	—	1	1	—	—
<b>Kortetermijn</b>						
Afgeleide activa	40	—	40	—	—	40
Vorderingen	41	41	—	—	—	—
Geldmiddelen en kasequivalenten	470	451	19	—	—	19
<b>Totaal</b>	<b>552</b>	<b>492</b>	<b>60</b>	<b>1</b>	<b>—</b>	<b>59</b>
<b>Langetermijn</b>						
Afgeleide passiva	8	—	8	1	—	7
<b>Kortetermijn</b>						
Afgeleide passiva	3	—	3	—	—	3
Handelsschulden	421	41	380	—	—	380
Rekening-courantkredieten	451	451	—	—	—	—
<b>Totaal</b>	<b>883</b>	<b>492</b>	<b>391</b>	<b>1</b>	<b>—</b>	<b>390</b>

31 december 2012

Bedragen niet gecompenseerd in de balans maar onderhevig aan KVO (of gelijkaardig)

(in miljoenen €)	Bruto-bedragen in de balans	Financiële instrumenten gecompenseerd in de balans	Netto-bedragen weergegeven in de balans	Financiële activa/verplichtingen	Ontvangen/betaalde waarborgen	Netto blootstelling
<b>Langetermijn</b>						
Afgeleide activa	61	—	61	7	—	54
<b>Kortetermijn</b>						
Vorderingen	107	107	—	—	—	—
Geldmiddelen en kasequivalenten	355	229	126	—	—	126
<b>Totaal</b>	<b>523</b>	<b>336</b>	<b>187</b>	<b>7</b>	<b>—</b>	<b>180</b>
<b>Langetermijn</b>						
Afgeleide passiva	10	—	10	7	—	3
<b>Kortetermijn</b>						
Afgeleide passiva	4	—	4	—	—	4
Handelsschulden	450	107	343	—	—	343
Rekening-courantkredieten	229	229	—	—	—	—
<b>Totaal</b>	<b>693</b>	<b>336</b>	<b>357</b>	<b>7</b>	<b>—</b>	<b>350</b>



## 11. Beleggingen in effecten

Beleggingen in effecten omvatten schuldeffecten en aandelen die beschikbaar zijn voor verkoop. Effecten worden opgenomen in de vlottende activa, met uitzondering van schuldeffecten met een looptijd van meer dan 12 maanden vanaf de balansdatum, welke worden opgenomen in de vaste activa. De boekwaarde van de financiële activa beschikbaar voor verkoop is als volgt:

(in miljoenen €)	31 december		
	2014	2013	2012
Vaste activa	8	8	11
Vlottende activa	149	126	93
<b>Totaal</b>	<b>157</b>	<b>134</b>	<b>104</b>

Op 31 december 2014 bedroegen de langetermijnbeleggingen in schuldeffecten van de Groep €8 miljoen, voornamelijk op een geblokkeerde rekening aangehouden met betrekking tot uitstaande schulden bij Hannaford en waren bijgevolg niet beschikbaar voor algemene bedrijfsdoelstellingen (zie Toelichting 18.1). De geblokkeerde geldmiddelen hebben de volgende looptijden:

(in miljoen)	2015	2016	2017	Totaal
Kasstromen in USD	1	9	—	10
Kasstromen omgezet in EUR	1	7	—	8

Verder heeft Delhaize Groep een aantal kleine langetermijninvesteringen in geldmarkt- en beleggingsfondsen om te kunnen voldoen aan toekomstige pensioenuitkeringen voor een beperkt aantal medewerkers, die echter niet voldoen aan de definitie van fondsbeleggingen volgens IAS 19. De maximale blootstelling aan kredietrisico op de balansdatum is de boekwaarde van de beleggingen.

Op 31 december 2014 bedroegen de kortetermijnbeleggingen in effecten van de Groep €149 miljoen en bestonden voornamelijk uit beleggingsfondsen die volledig belegd zijn in Amerikaanse staatsobligaties. Deze beleggingen worden voornamelijk aangehouden bij de herverzekeringsmaatschappij van de Groep, die aldus het risico met eigen dekking van de Groep dekt (zie Toelichting 20.2).

Beleggingen in effecten zijn geklasseerd als beschikbaar voor verkoop en gewaardeerd aan hun reële waarde in de niet-gerealiseerde resultaten (zie Toelichting 2.3). De reële waarde hiërarchie en de waarderingstechniek die gebruikt worden om deze instrumenten te meten, worden weergegeven in Toelichting 10.1.

De Groep beoordeelt op elke balansdatum of er een objectieve aanwijzing bestaat dat een belegging of een groep van beleggingen onderhevig is aan een bijzondere waardevermindering. In 2014, 2013 en 2012 waren er geen beleggingen in effecten vervallen of onderhevig aan een bijzondere waardevermindering.

## 12. Overige financiële activa

Overige financiële activa, zowel vast als vlottend, omvatten vorderingen, waarborgen, geldmiddelen op geblokkeerde rekeningen, waarborgen voor afgeleide instrumenten en termijndeposito's en worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs (zie ook Toelichting 10.1), verminderd met eventuele bijzondere waardeverminderingverliezen. De boekwaarde van de overige financiële activa benadert hun reële waarde en vertegenwoordigt het maximale kredietrisico.

(in miljoenen €)	31 december		
	2014	2013	2012
Vaste activa	21	21	19
Vlottende activa	18	25	—
<b>Totaal</b>	<b>39</b>	<b>46</b>	<b>19</b>

## 13. Voorraden

Voorraden vertegenwoordigen voornamelijk goederen bestemd voor doorverkoop. In 2014, 2013 en 2012 heeft Delhaize Groep geen enkele materiële waardevermindering op voorraden geboekt (of eerder geboekte waardeverminderingen teruggenomen) om dalingen in de geschatte verkoopprijs onder de boekwaarde weer te geven en om te verzekeren dat voorraden niet gewaardeerd zijn aan een hoger bedrag dan de verwachte verkoopprijs of gebruikswaarde.

Voorraden opgenomen als kosten tijdens de periode worden weergegeven in Toelichting 25 als "Productkosten".

## 14. Vorderingen

(in miljoenen €)	2014	2013	2012
Handelsvorderingen	640	628	628
Handelsvorderingen - voorziening voor dubieuze debiteuren	(41)	(36)	(31)
Overige vorderingen	24	26	35
<b>Totaal vlottende vorderingen</b>	<b>623</b>	<b>618</b>	<b>632</b>

De classificatie van de vlottende vorderingen volgens ouderdom is als volgt:

31 december 2014					
(in miljoenen €)	Netto boekwaarde	Noch individueel afgeschreven, noch vervallen op datum van de verslaggeving	Vervallen – minder dan 30 dagen	Vervallen – tussen 30 en 180 dagen	Vervallen – meer dan 180 dagen
Handelsvorderingen	640	478	93	39	30
Handelsvorderingen - voorziening voor dubieuze debiteuren	(41)	(8)	(6)	(7)	(20)
Overige vorderingen	24	14	7	1	2
<b>Totaal</b>	<b>623</b>	<b>484</b>	<b>94</b>	<b>33</b>	<b>12</b>

31 december 2013					
(in miljoenen €)	Netto boekwaarde	Noch individueel afgeschreven, noch vervallen op datum van de verslaggeving	Vervallen – minder dan 30 dagen	Vervallen – tussen 30 en 180 dagen	Vervallen – meer dan 180 dagen
Handelsvorderingen	628	455	107	38	28
Handelsvorderingen - voorziening voor dubieuze debiteuren	(36)	(6)	(5)	(7)	(18)
Overige vorderingen	26	19	4	2	1
<b>Totaal</b>	<b>618</b>	<b>468</b>	<b>106</b>	<b>33</b>	<b>11</b>

31 december 2012					
(in miljoenen €)	Netto boekwaarde	Noch individueel afgeschreven, noch vervallen op datum van de verslaggeving	Vervallen – minder dan 30 dagen	Vervallen – tussen 30 en 180 dagen	Vervallen – meer dan 180 dagen
Handelsvorderingen	628	431	123	43	31
Handelsvorderingen - voorziening voor dubieuze debiteuren	(31)	(3)	(7)	(4)	(17)
Overige vorderingen	35	25	7	2	1
<b>Totaal</b>	<b>632</b>	<b>453</b>	<b>123</b>	<b>41</b>	<b>15</b>

Handelsvorderingen zijn hoofdzakelijk volledig te betalen binnen de 30 à 60 dagen.

Het kredietrisico op handelsvorderingen wordt beheerd door de operationele entiteiten zelf en de kredietrating wordt voortdurend opgevolgd hetzij op basis van interne ratingcriteria of met behulp van externe partijen. Op elke rapporteringsdatum worden de belangrijkste vorderingen individueel beoordeeld om na te gaan of er een waardevermindering moet worden toegepast. Minder belangrijke vorderingen worden daarenboven ondergebracht in homogene groepen die collectief worden geëvalueerd op

waardevermindering, op basis van ervaringen uit het verleden. Het maximale blootstellingsrisico voor vorderingen is de boekwaarde na aftrek van een eventuele verzekeringsdekking. De Groep is niet blootgesteld aan geconcentreerd kredietrisico aangezien er geen uitstaande vorderingen zijn die individueel een materieel belang hebben voor de Groep of de operationele entiteit, omwille van de ruime en onderling niet afhankelijke klanten- en leveranciersbasis. Het management oordeelt dat er geen verdere voorziening nodig is voor kredietrisico bovenop de standaard individuele en collectieve waardeverminderinganalyse die wordt uitgevoerd op elke rapporteringsdatum. De reële waarden van de handels- en andere vorderingen komen ongeveer overeen met hun (netto) boekwaarden.

De evolutie van de voorziening voor dubieuze debiteuren kan als volgt worden samengevat:

(in miljoenen €)	2014	2013	2012
Voorziening voor dubieuze debiteuren op 1 januari	36	31	36
Toevoegingen (opgenomen in winst of verlies)	8	15	3
Aanwendungen	(3)	(10)	(8)
<b>Voorziening voor dubieuze debiteuren op 31 december</b>	<b>41</b>	<b>36</b>	<b>31</b>

## 15. Geldmiddelen en kasequivalenten

Geldmiddelen en kasequivalenten waren als volgt:

(in miljoenen €)	2014	2013	2012
Termijndeposito's met oorspronkelijke looptijd van drie maanden of minder	965	711	491
Geld op bankrekeningen	562	363	347
Geldmiddelen in kas	73	75	82
<b>Geldmiddelen en kasequivalenten op 31 december</b>	<b>1 600</b>	<b>1 149</b>	<b>920</b>

Bijkomende kasstroominformatie:

(in miljoenen €)	2014	2013	2012
Niet-kas investerings- en financieringsactiviteiten:			
Opgelopen financiële leaseverplichtingen voor winkeleigendommen en uitrusting	37	12	14
Beëindigde financiële leaseverplichtingen voor winkeleigendommen en uitrusting	7	6	24

## 16. Eigen vermogen

### Uitgegeven kapitaal

Op 31 december 2014, 2013 en 2012 stonden respectievelijk 102 819 053, 102 449 570 en 101 921 498 gewone aandelen, volledig volstort, van Delhaize Groep uit met een nominale waarde van €0,50 elk, waarvan op deze data respectievelijk 1 115 094, 1 200 943 en 1 044 135 aangehouden werden als eigen aandelen. Gewone aandelen van Delhaize Groep kunnen gedematerialiseerd of op naam zijn, zoals voorgeschreven door de desbetreffende wetgeving. Elke aandeelhouder heeft recht op één stem per gewoon aandeel in bezit voor om het even welke kwestie die ter stemming aan de aandeelhouders wordt voorgelegd.

In het geval van vereffening, ontbinding of opheffing van Delhaize Groep hebben de houders van gewone aandelen van Delhaize Groep recht op een pro rata van alle inkomsten uit de verkoop van de overblijvende activa die beschikbaar zijn voor verdeling. Volgens de Belgische wetgeving is de goedkeuring van de houders van gewone aandelen van Delhaize Groep vereist voor alle toekomstige kapitaalverhogingen. Bestaande aandeelhouders hebben het voorkeurrecht om in te tekenen op een pro rata deel van elk van deze toekomstige kapitaalverhogingen van Delhaize Groep, met evenwel een aantal beperkingen.

### Toegestaan kapitaal

De Buitengewone Algemene Vergadering van 24 mei 2012 gaf de Raad van Bestuur de toestemming om, voor een periode van 5 jaar, die vervalst in juni 2017, binnen bepaalde wettelijke bepalingen, het kapitaal van de Groep te verhogen of converteerbare obligaties of inschrijvingsrechten uit te geven, wat kan leiden tot een verhoging van het maatschappelijke kapitaal met een maximum van €5,1 miljoen. Dit komt overeen met ongeveer 10,2 miljoen aandelen. Deze toegestane kapitaalverhoging door middel van nieuwe aandelen, converteerbare obligaties of warrants, kan gebeuren door een inbreng in geld, of, voor zover wettelijk toegestaan, door een inbreng in natura of door incorporatie van beschikbare of onbeschikbare reserves of van de rekening "Uitgiftepremie". In geval van dergelijke kapitaalverhoging heeft de Raad van Bestuur van Delhaize Groep de toestemming om het voorkeurrecht van de aandeelhouders van Delhaize Groep binnen de wettelijke bepalingen te beperken of op te heffen.

In 2014 gaf Delhaize Groep NV 369 483 gewone aandelen uit (2013: 528 072; 2012: 29 308) ter waarde van €14 miljoen (2013: €16 miljoen; 2012: €1 miljoen), na aftrek van €5 miljoen (2013: €8 miljoen; 2012: onbeduidend) voor het deel van de inschrijvingsprijs betaald door Delhaize America, LLC in naam van en voor rekening van de optiehouders en na aftrek van de uitgiftekosten.

Recente kapitaalverhogingen (in €, behalve aantal aandelen)	Kapitaal	Uitgiftepremie (Belgische boekhoudnormen) <sup>(1)</sup>	Aantal aandelen
<b>Kapitaal op 1 januari 2012</b>	<b>50 946 095</b>	<b>2 796 483 909</b>	<b>101 892 190</b>
Kapitaalverhoging als gevolg van de uitoefening van warrants onder het 2002 <i>Stock Incentive Plan</i>	14 654	1 171 837	29 308
<b>Kapitaal op 31 december 2012</b>	<b>50 960 749</b>	<b>2 797 655 746</b>	<b>101 921 498</b>
Kapitaalverhoging als gevolg van de uitoefening van warrants onder het 2002 <i>Stock Incentive Plan</i>	264 036	23 899 236	528 072
<b>Kapitaal op 31 december 2013</b>	<b>51 224 785</b>	<b>2 821 554 982</b>	<b>102 449 570</b>
Kapitaalverhoging als gevolg van de uitoefening van warrants onder het 2002 <i>Stock Incentive Plan</i>	184 742	18 899 664	369 483
<b>Kapitaal op 31 december 2014</b>	<b>51 409 527</b>	<b>2 840 454 646</b>	<b>102 819 053</b>

(1) Uitgiftepremie zoals opgenomen in de niet-geconsolideerde statutaire jaarrekening van Delhaize Groep NV, opgesteld volgens de Belgische boekhoudnormen.

Toegestaan kapitaal - Overzicht (in €, behalve aantal aandelen)	Maximum aantal aandelen	Maximumbedrag (zonder uitgiftepremie)
<b>Toegestaan kapitaal zoals goedgekeurd op de Algemene Vergadering van 24 mei 2012 met ingang vanaf 21 juni 2012</b>	<b>10 189 218</b>	<b>5 094 609</b>
31 augustus 2012 - Uitgifte van warrants onder het <i>Delhaize Group U.S. 2012 Stock Incentive Plan</i>	(300 000)	(150 000)
29 mei 2013 - Uitgifte van warrants onder het <i>Delhaize Group U.S. 2012 Stock Incentive Plan</i>	(368 139)	(184 070)
12 november 2013 – Uitgifte van 89 069 warrants onder het <i>Delhaize Group U.S. 2012 Stock Incentive Plan</i> , waarvan 77 832 geannuleerd werden op 23 december 2013	(11 237)	(5 618)
<b>Saldo van het resterend toegestaan kapitaal op 31 december 2014</b>	<b>9 509 842</b>	<b>4 754 921</b>

## Uitgiftepremie

De uitgiftepremie wordt gebruikt voor het boeken van de waarde van aandelenplannen aan medewerkers als deel van hun vergoeding (zie Toelichting 21.3), eigen aandelen verkocht in het kader van de uitoefening van aandelenopties en gerelateerde belastingeffecten.

## Eigen aandelen

In 2011, tijdens een Gewone en Buitengewone Algemene Vergadering, verleenden de aandeelhouders van Delhaize Groep aan de Raad van Bestuur, onder de normale gang van zaken, hun toestemming om tot 10% van de uitstaande aandelen van de Groep te verwerven tegen een minimum aandelenprijs van €1,00 en een maximale aandelenprijs die niet hoger is dan 20% boven de hoogste slotkoers van het Delhaize Groep-aandeel op NYSE Euronext Brussel gedurende de 20 beursdagen die de aankoop voorafgaan. De toestemming werd verleend voor vijf jaar. Dergelijke toestemming heeft eveneens betrekking op de aankoop van aandelen van Delhaize Groep door een of meerdere rechtstreekse dochtermaatschappijen van de Groep, zoals wettelijk bepaald bij de aankoop van aandelen van de Groep door dochtermaatschappijen.

In 2004 gaf de Raad van Bestuur goedkeuring om van tijd tot tijd op de open markt eigen aandelen of ADR's (American Depositary Receipts) in te kopen voor een maximumbedrag van €200 miljoen, conform de geldende wetgeving en onderworpen aan en binnen de grenzen van een bestaande goedkeuring gegeven door de aandeelhouders aan de Raad van Bestuur, om te voldoen aan uitoefeningen onder de aanmoedigingsplannen op basis van aandelen die Delhaize Groep haar medewerkers aanbiedt. Voor deze inkopen van eigen aandelen of ADR's werd geen tijdslimiet bepaald. In 2011 keurde de Raad van Bestuur de verhoging van het overgebleven bedrag tot €100 miljoen goed voor eigen aankopen krachtens de goedkeuring in mei 2004 om te voldoen aan uitoefeningen onder de aandelenoptieplannen die Delhaize Groep en/of haar dochterondernemingen aan hun medewerkers aanbieden en bepaalde blootstellingen van aandelenopties in te dekken.

In 2011 verwierf Delhaize Groep call-opties op haar eigen aandelen die gelden als eigen-vermogensinstrumenten, om haar risico van de mogelijke toekomstige uitoefening van aandelenopties die toegekend werden aan medewerkers van haar niet-Amerikaanse operationele ondernemingen in te dekken. Een eerste schijf verviel in 2013 en de tweede en derde vervallen respectievelijk in mei 2015 en 2016. Deze opties worden onder bepaalde voorwaarden automatisch uitgeoefend door een financiële instelling in naam van Delhaize Groep. Als gevolg van deze automatische uitoefening kocht Delhaize Groep 190 139 eigen aandelen in 2014 voor een totaal bedrag van €10 miljoen, goed voor ongeveer 0,18% van de aandelen van Delhaize Groep. Delhaize Groep transfereerde bovendien 225 643 aandelen voor de uitoefening van aandelenopties toegekend aan medewerkers van niet-Amerikaanse dochterondernemingen (zie Toelichting 21.3).

In 2014 kocht Delhaize America, LLC geen ADR's van Delhaize Groep en droeg 50 345 aandelen over voor de uitoefening van aandelenopties toegekend aan Amerikaanse kaderleden onder het *Delhaize America 2000 Stock Incentive Plan* en het *Delhaize America 2002 Restricted Stock Unit Plan*.

Na de goedkeuring door de Raad van Bestuur in 2011 kocht Delhaize Groep NV samen met haar dochterondernemingen 804 063 aandelen van Delhaize Groep voor een totaal bedrag van €37 miljoen. Bijgevolg had het management van Delhaize Groep NV op het einde van 2014 een uitstaande goedkeuring voor de aankoop van eigen aandelen of ADR's voor een bedrag tot €63 miljoen, onderhevig aan en binnen de limiet van de uitstaande goedkeuring door de aandeelhouders gegeven aan de Raad van Bestuur.

Eind 2014 bezat Delhaize Groep 1 115 094 eigen aandelen (inclusief ADR's), waarvan 924 955 vóór 2014 waren ingekocht, goed voor ongeveer 1,08% van de aandelen van Delhaize Groep.

Delhaize Groep NV heeft een Belgische kredietinstelling een discretionair mandaat gegeven voor de inkoop tot 800 000 aandelen van Delhaize Groep op NYSE Euronext Brussel tussen 31 december 2013 en 31 december 2016, tot een maximaal totaalbedrag van €60 miljoen, en dit voor de uitoefening van aandelenopties door kaderleden van niet-Amerikaanse operationele ondernemingen. Deze kredietinstelling neemt haar beslissingen voor de inkoop van gewone aandelen van Delhaize Groep in overeenstemming met de richtlijnen uiteengezet in het discretionair mandaat, onafhankelijk van verdere instructies van Delhaize Groep en zonder invloed van Delhaize Groep NV op de timing van de inkopen. De financiële instelling kan enkel aandelen kopen wanneer het aantal gewone aandelen van Delhaize Groep dat bij een bank in bewaring is gegeven onder een bepaalde limiet valt, welke bepaald wordt in het discretionair mandaat.

## Overgedragen winst

In 2014 daalde de overgedragen winst met €69 miljoen, en vertegenwoordigde (i) de winst toewijsbaar aan de aandeelhouders van de Groep (€89 miljoen), en (ii) het verklaarde en betaalde dividend in 2014 (€158 miljoen).

Volgens de Belgische wetgeving moet elk jaar 5% van de statutaire nettowinst van de moederverenootschap overgedragen worden naar de wettelijke reserve tot die wettelijke reserve 10% van het kapitaal bedraagt. Op 31 december 2014, 2013 en 2012 bedroeg de wettelijke reserve van Delhaize Groep €5 miljoen en werd ze opgenomen in overgedragen winst. In principe kan deze reserve niet verdeeld worden onder de aandeelhouders, behalve in het geval van een vereffening.

De Raad van Bestuur kan de uitkering van een dividend aan de aandeelhouders voorstellen tot een maximumbedrag van de beschikbare reserves van Delhaize Groep NV, inclusief de winst van het afgelopen boekjaar, onderhevig aan verplichtingen en beperkingen verbonden aan leningen (zie Toelichting 18.2). De aandeelhouders moeten een dergelijk dividend goedkeuren tijdens de Gewone Algemene Vergadering van Delhaize Groep.

## Overige reserves

(in miljoenen €)	31 december		
	2014	2013	2012
Beëindigde kasstroomafdekkingsreserve:			
Bruto	(15)	(13)	(15)
Belastingeffect	6	5	6
Financiële activa beschikbaar voor verkoop reserve:			
Bruto	(3)	(6)	—
Belastingeffect	—	1	—
Herwaardering toegezegd-pensioenverplichtingsreserve:			
Bruto	(86)	(65)	(78)
Belastingeffect	30	23	28
<b>Totaal overige reserves</b>	<b>(68)</b>	<b>(55)</b>	<b>(59)</b>

- *Beëindigde kasstroomafdekkingsreserve*: Het gaat hier om een uitgesteld verlies bij de afwikkeling van een afdekkingsovereenkomst in 2001 om de financiering te verzekeren voor de verwerving van Hannaford door Delhaize America en een uitgestelde winst in verband met de schuldfinanciering in 2007 (zie Toelichting 19). Zowel het uitgestelde verlies als de uitgestelde winst worden afgeschreven over de looptijd van de onderliggende schuldinstrumenten.
- *Kasstroomafdekkingsreserve*: Deze reserve bevat het effectieve deel van de cumulatieve nettowijziging in de reële waarde van de kasstroomafdekkingsinstrumenten met betrekking tot de afgedekte transacties die nog niet hebben plaatsgevonden (zie Toelichting 19). De cumulatieve winst of verlies zal geherklasseerd worden naar winst of verlies wanneer de afgedekte transactie een impact heeft op de winst of verlies of wordt opgenomen als een basisaanpassing aan een niet-financiële afgedekte positie. Momenteel heeft de Groep geen kasstroomafdekkingsrelaties.
- *Financiële activa beschikbaar voor verkoop reserve*: De Groep boekt in deze reserve wijzigingen aan de niet-gerealiseerde reële waarde van financiële activa die als beschikbaar voor verkoop worden geklasseerd.
- *Herwaardering toegezegd-pensioenverplichtingsreserve*: Herwaarderingen omvatten (i) actuariële winsten en verliezen, (ii) het rendement op fondsbeleggingen, exclusief bedragen die in de nettorente op de netto verplichting uit hoofde van toegezegde pensioenrechten (activa) zijn opgenomen en (iii) elke wijziging in de gevolgen van het actiefplafond, exclusief bedragen die in de nettorente op de nettoverplichting uit hoofde van toegezegde pensioenrechten (activa) zijn opgenomen. Deze worden onmiddellijk opgenomen in de niet-gerealiseerde resultaten in de periode dat ze zich voordoen (zie Toelichting

21.1) en worden nooit geherclassificeerd naar winst of verlies. De reserve bevat een onbeduidend bedrag met betrekking tot de joint venture van de Groep opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode.

### Cumulatieve omrekeningsverschillen

De cumulatieve omrekeningsverschillen hebben betrekking op de wijzigingen in de waarde van de activa en passiva als gevolg van wijzigingen in de functionele valuta van de dochterondernemingen ten opzichte van de presentatiemunteenheid van de Groep. Het saldo van de cumulatieve omrekeningsverschillen wordt vooral beïnvloed door de stijging of de daling van de U.S. dollar en de Servische dinar ten opzichte van de euro. Eerdere cumulatieve omrekeningsverschillen worden geherklasseerd naar winst of verlies op het moment van de verkoop van de buitenlandse activiteit.

### Minderheidsbelangen

Minderheidsbelangen vertegenwoordigen het deel van derden in het eigen vermogen van de integraal geconsolideerde ondernemingen die niet volledig in het bezit zijn van Delhaize Groep. Deze minderheidsbelangen worden aangehouden door het segment Zuidoost-Europa en bedroegen €6 miljoen op het einde van 2014 (2013: €5 miljoen; 2012: €2 miljoen).

### Beheer van het kapitaal

De doelstellingen van Delhaize Groep voor het beheer van haar kapitaal is het handhaven van haar capaciteit om verder te gaan als een goed draaiend bedrijf en de aandeelhouderswaarde te maximaliseren en tegelijkertijd de "investment grade" rating en voldoende flexibiliteit te behouden om strategische projecten uit te voeren en de kost van het kapitaal te beperken.

Teneinde de kapitaalstructuur te handhaven of aan te passen en de kost van het kapitaal te optimaliseren kan de Groep, onder andere, kapitaal teruggeven aan aandeelhouders, nieuwe aandelen en/of schulden uitgeven of de bestaande schuld herfinancieren of omruilen. Bovendien bepaalt het nieuw dividendbeleid van Delhaize Groep, zoals goedgekeurd door de Raad van Bestuur in maart 2014, de uitbetaling van ongeveer 35% van het deel van de Groep in de onderliggende nettowinst uit voortgezette activiteiten.

Overeenkomstig deze doelstellingen, beheert de Groep haar kapitaalstructuur door gebruik te maken van (i) de classificatie eigen vermogen versus verplichtingen zoals toegepast in de geconsolideerde jaarrekening, (ii) de schuldcapaciteit, (iii) haar nettoschuld en (iv) de ratio "nettoschuld tegenover eigen vermogen" (zie Toelichting 18.4).

## 17. Dividenden

Op 22 mei 2014 keurden de aandeelhouders de uitkering van een brutodividend goed van €1,56 per aandeel (€1,17 per aandeel na aftrek van 25% Belgische roerende voorheffing), hetzij een totaal brutodividend van €160 miljoen (inclusief het dividend op eigen aandelen). Op 24 mei 2013 keurden de aandeelhouders de uitkering van een brutodividend goed van €1,40 per aandeel (€1,05 per aandeel na aftrek van 25% Belgische roerende voorheffing), hetzij een totaal brutodividend van €143 miljoen.

Met betrekking tot het boekjaar 2014, stelt de Raad van Bestuur de uitkering van een brutodividend van €1,60 per aandeel voor, betaalbaar op 4 juni 2015 aan de houders van gewone aandelen tegen afgifte van coupon nr. 53. Dit dividend dient nog te worden goedgekeurd door de aandeelhouders tijdens de Gewone Algemene Vergadering op 28 mei 2015 en werd bijgevolg niet opgenomen als een verplichting in de geconsolideerde jaarrekening van Delhaize Groep, opgesteld onder IFRS. Het dividend over het boekjaar 2014, op basis van het aantal uitgegeven aandelen op 4 maart 2015, bedraagt €165 miljoen. De uitbetaling van dit dividend zal geen fiscale gevolgen hebben voor de Groep.

Als gevolg van de mogelijke uitoefening van warrants uitgegeven in het kader van de *Delhaize Groep 2002 en 2012 Stock Incentive Plans*, is het mogelijk dat de Groep tussen de datum van de goedkeuring van de jaarrekening door de Raad van Bestuur en de datum van de goedkeuring door de Gewone Algemene Vergadering op 28 mei 2015 nieuwe gewone aandelen moet uitgeven die recht geven op de betaling in 2015 van het dividend over 2014. De Raad van Bestuur zal op deze Gewone Algemene Vergadering het totale aantal aandelen die recht geven op het dividend voor het jaar 2014 meedelen en het uiteindelijke totaalbedrag van het dividend ter goedkeuring voorleggen. De statutaire jaarrekening van Delhaize Groep NV van 2014 zal overeenkomstig worden aangepast.

Indien alle uitoefenbare warrants worden uitgeoefend, bedraagt het aantal aandelen dat zou kunnen worden uitgegeven tussen 4 maart 2015 en 28 mei 2015, 1 935 730. Dit zou resulteren in een stijging van het totaal uit te betalen dividend met €3 miljoen. Het totaal uitstaand (maar niet-uitoefenbaar) aantal warrants op 4 maart 2015 bedroeg 198 746, wat een maximum bijkomende dividenduitbetaling van minder dan €1 miljoen betekent.

## 18. Financiële verplichtingen

### 18.1 Langetermijnleningen

Delhaize Groep beheert haar schulden en haar algemene financieringsstrategie door gebruik te maken van een combinatie van korte-, middellange- en langetermijnschulden en van rentevoet- en valutaswaps. De Groep financiert haar dagelijks vereist bedrijfskapitaal, indien nodig, via verschillende al dan niet toegewezen kredietlijnen. De leningen op korte en middellange termijn hebben meestal een rentevoet gebaseerd op de interbancaire rentevoet op de datum van ontlening vermeerderd met een vooraf bepaalde marge. Delhaize Groep heeft eveneens een programma voor thesauriebewijzen ter beschikking.

De boekwaarden (in euro) van langetermijnleningen (exclusief financiële leases, zie Toelichting 18.3), na kortingen en premies, uitgestelde transactiekosten, inclusief aanpassingen aan de reële waarde van hedge accounting, waren als volgt:

(in miljoenen)	Nominale rentevoet	Looptijd	Nominaal bedrag in lokale munt <sup>(5)</sup>	Munt-eenheid	31 december		
					2014	2013	2012
Senior obligaties, ongewaarborgd	5,70%	2040	827 <sup>(6)</sup>	USD	481	421	438
Obligaties, ongewaarborgd	9,00%	2031	271	USD	222	195	204
Obligaties, ongewaarborgd	8,05%	2027	71	USD	57	50	52
Senior obligaties met vaste rentevoet <sup>(1)</sup>	3,125%	2020	400	EUR	402	396	397
Senior obligaties <sup>(1)</sup>	4,125%	2019	300	USD	245	212	232
Retail obligatie, ongewaarborgd <sup>(4)</sup>	4,25%	2018	400	EUR	400	400	400
Obligaties, ongewaarborgd	6,50%	2017	450	USD	370	325	339
Senior obligaties	7,06%	2016	9	USD	7	6	6
Hypotheekleningen	8,25%	2016	1	USD	—	1	1
Obligaties, ongewaarborgd <sup>(1)</sup>	5,625%	2014	—	EUR	—	219	229
Senior obligaties, ongewaarborgd <sup>(1)</sup>	5,875%	2014 <sup>(3)</sup>	—	USD	—	—	75
Andere schulden	4,58% tot 7%	2014 tot 2031	21	USD	18	14	15
Obligaties, ongewaarborgd <sup>(2)</sup>	5,10%	2013	—	EUR	—	—	80
Bankleningen			—	EUR	—	—	1
<b>Totaal niet-achtergestelde leningen</b>					<b>2 202</b>	<b>2 239</b>	<b>2 469</b>
Min: kortlopend deel van langetermijnleningen					(1)	(228)	(156)
<b>Totaal niet-achtergestelde langetermijnleningen</b>					<b>2 201</b>	<b>2 011</b>	<b>2 313</b>

(1) Obligaties als deel van een afdekkingsrelatie (zie Toelichting 19) en herfinancieringstransacties hebben plaatsgevonden in 2012 (zie hieronder).

(2) Obligaties uitgegeven door de Griekse dochteronderneming van Delhaize Groep, Alfa Beta.

(3) Afgelost in 2013 (zie hieronder).

(4) Schuld maakt deel uit van gedeeltelijke afdekkingsrelaties (zie Toelichting 19).

(5) Nominale bedragen op 31 december 2014.

(6) Omvat de non-cash premie toegekend in het kader van een schuldenruil in 2010, afgeschreven over de resterende looptijd van de obligaties.

Op 31 december 2014, 2013 en 2012 bedroeg de rentevoet op langetermijnschulden (zonder financiële leases, zie Toelichting 18.3) gemiddeld respectievelijk 5,1%, 4,2% en 4,4%. Deze rentevoeten werden berekend rekening houdend met rentevoetswaps vermeld in Toelichting 19.

Delhaize Groep heeft in België een programma voor thesauriebewijzen in verschillende valuta. Onder dit programma kan Delhaize Groep zowel kortetermijnthesauriebewijzen (waardepapieren) als thesauriebewijzen op middellange termijn uitgeven voor bedragen tot €500 miljoen, of het equivalent hiervan in andere valuta. Er waren geen uitstaande obligaties op 31 december 2014, 2013 en 2012.

### Herfinanciering van langetermijnleningen

In 2012 gaf Delhaize Groep senior obligaties uit voor een totaalbedrag van \$300 miljoen met een jaarlijkse rentevoet van 4,125% met looptijd tot 2019. De senior obligaties werden uitgegeven met een korting van 0,193% op de hoofdsom. Dit bod voor nieuwe obligaties werd gericht tot gekwalificeerde investeerders naar aanleiding van een effectieve registratie ingediend door Delhaize Groep bij de Amerikaanse Securities and Exchange Commission (SEC) en zijn niet beursgenoteerd. Tegelijkertijd heeft de Groep een inkoopbod in contanten gedaan, voor een totaalbedrag tot €300 miljoen van haar bestaande €500 miljoen 5,625% obligaties, vervallend in 2014. De netto-opbrengsten van de schulduitgifte werden gedeeltelijk gebruikt voor de terugkoop van deze obligaties voor een totaal nominaal bedrag van €191 miljoen aan obligaties aan een prijs van 108,079%.

Op hetzelfde moment sloot Delhaize Groep (i) overeenkomstige rentevoetswapovereenkomsten af om de blootstelling van de Groep aan reële waardewijzigingen van de obligaties aan 4,125% met looptijd tot 2019 af te dekken, en (ii) wisselkoersswaps voor het uitwisselen van de hoofdsom (\$300 miljoen voor €225 miljoen) en rentebetalingen (beiden variabel) om

wisselkoersschommelingen af te dekken (economische afdekking). Zie Toelichting 19 voor bijkomende informatie over de toegepaste boekhoudkundige afdekking.

In 2012 gaf Delhaize Groep eveneens €400 miljoen senior obligaties uit met een vaste jaarlijkse rentevoet van 3,125% met looptijd tot 2020, uitgegeven aan 99,709% van de hoofdsom. Delhaize Groep sloot overeenkomende renteswapovereenkomsten af om de blootstelling van €100 miljoen van de Groep aan reële waardewijzigingen van de obligaties aan 3,125% als gevolg van de veranderlijkheid van de markrentevoeten, af te dekken (zie Toelichting 19).

De netto-opbrengsten van de uitgifte werden voornamelijk gebruikt om de volgende inkoopaanbiedingen te financieren:

- In 2012 rondde Delhaize Groep een tweede inkoopbod in contanten af en kocht voor een totaal nominaal bedrag van €94 miljoen terug van de hierboven genoemde €500 miljoen obligaties aan een prijs van 107,740%. Na de afronding van beide aanbiedingen bleef een totaal nominaal bedrag van €215 miljoen van deze obligaties openstaand.
- Tegelijkertijd rondde de Groep ook een bod in contanten af voor de uitstaande \$300 miljoen senior obligaties aan 5,875% met looptijd tot 2014, en kocht \$201 miljoen van de aangeboden obligaties aan een aankoopprijs van 105,945%. Na de afronding van het bod bleef er een totaal nominaal bedrag van \$99 miljoen obligaties over, waarvoor Delhaize Groep haar recht uitoefende om deze uitstaande obligaties af te kopen (gefinaliseerd in 2013, inclusief de aflossing van de onderliggende wisselkoersswap en zonder materiële impact op de winst of verlies in 2013).

Deze herfinancieringstransacties voldeden niet als schuldwijziging, en resulteerden in het uitboeken van de bestaande obligaties en het boeken van nieuwe obligaties (zie ook Toelichting 29.1).

Zowel de €400 miljoen als de \$300 miljoen obligaties uitgegeven in 2012 bevatten een controlewijzigingsclausule die de houders toelaat Delhaize Groep te verplichten hun obligaties terug te kopen in contanten voor een bedrag van 101% van het totaal bedrag in hoofdsom, vermeerderd met de toe te rekenen en onbetaalde interest erop (indien van toepassing), in het geval van zowel (i) een controlewijziging en (ii) de verlaging van de kredietrating van de schulden door de ratingagentschappen Moody's en Standard & Poor's binnen de 60 dagen na de openbare bekendmaking van een controlewijziging door Delhaize Groep.

### Uitgifte van nieuwe langetermijnleningen

In 2014 en 2013 heeft Delhaize Groep geen langetermijnleningen uitgegeven.

### Aflossing van langetermijnleningen

In 2014 betaalde Delhaize Groep de resterende €215 miljoen van haar 5,625% senior obligaties terug en ontbond ze het gerelateerde wisselkoersafdekkingsinstrument (zie Toelichting 19).

In 2013 vervielen ongewaarborgde obligaties ter waarde van €80 miljoen, uitgegeven door Alfa Beta, een dochteronderneming van Delhaize Groep, en werden terugbetaald.

In 2012 verviel de lening van \$113 miljoen met variabele rente, uitgegeven door de Groep in 2007, en deze werd terugbetaald.

### Annulering van Hannaford Senior Obligaties

In 2003 beriep Hannaford zich op de contractuele bepalingen van verschillende van zijn uitstaande senior obligaties en plaatste voldoende fondsen op een geblokkeerde rekening om de uitstaande hoofdsom en de verschuldigde rentebetalingen te garanderen (zie Toelichting 11). Als gevolg hiervan is Hannaford niet langer onderworpen aan de negatieve kredietverplichtingen die in de obligatieovereenkomsten opgenomen zijn.

Op 31 december 2014, 2013 en 2012 bedroeg de totale uitstaande hoofdsom van deze obligaties respectievelijk \$9 miljoen (€7 miljoen), \$8 miljoen (€6 miljoen) en \$8 miljoen (€6 miljoen). Op 31 december 2014, 2013 en 2012 werden niet-beschikbare effecten ten belope van respectievelijk \$10 miljoen (€8 miljoen), \$10 miljoen (€7 miljoen) en \$11 miljoen (€8 miljoen) opgenomen in de balanspost "Beleggingen in effecten" (zie Toelichting 11).

### Langetermijnleningen per munteenheid, contractueel overeengekomen betalingen en reële waarden

De voornaamste valuta waarin Delhaize Groep langetermijnleningen (uitgezonderd financiële leases, zie Toelichting 18.3) heeft uitstaan, zijn:

(in miljoenen €)	31 december		
	2014	2013	2012
U.S. Dollar	1 400	1 224	1 362
Euro	802	1 015	1 107
<b>Totaal</b>	<b>2 202</b>	<b>2 239</b>	<b>2 469</b>

De volgende tabel is een samenvatting van de contractueel overeengekomen (niet verdisconteerde) rentebetalingen en kapitaalaflossingen van niet-afgeleide financiële verplichtingen van Delhaize Groep, exclusief afdekkingseffecten, waarbij premies en kortingen niet worden meegerekend:



(in miljoenen \$)	2015	2016	2017	2018	2019	Daarna	Reële waarde
<b>Vaste rentevoeten</b>							
Senior obligaties, vervallend in 2016	—	9	—	—	—	—	10
Verschuldigde rente	1	—	—	—	—	—	—
Obligaties, vervallend in 2017	—	—	450	—	—	—	497
Verschuldigde rente	29	29	15	—	—	—	—
Obligaties, vervallend in 2019	—	—	—	—	300	—	314
Verschuldigde rente	12	12	12	12	6	—	—
Obligaties, vervallend in 2027	—	—	—	—	—	71	89
Verschuldigde rente	6	6	6	6	6	43	—
Obligaties, vervallend in 2031	—	—	—	—	—	271	367
Verschuldigde rente	24	24	24	24	24	281	—
Obligaties, vervallend in 2040	—	—	—	—	—	827	878
Verschuldigde rente	47	47	47	47	47	990	—
Hypotheeklening	—	1	—	—	—	—	1
Verschuldigde rente	—	—	—	—	—	—	—
Andere schulden	1	—	1	—	—	19	22
Verschuldigde rente	1	1	1	1	1	8	—
<b>Totaal \$ kasstromen</b>	<b>121</b>	<b>129</b>	<b>556</b>	<b>90</b>	<b>384</b>	<b>2 510</b>	<b>2 178</b>
<b>Totaal \$ kasstromen, omgezet in miljoenen €</b>	<b>100</b>	<b>106</b>	<b>457</b>	<b>74</b>	<b>316</b>	<b>2 067</b>	<b>1 793</b>

(in miljoenen €)	2015	2016	2017	2018	2019	Daarna	Reële waarde
<b>Vaste rentevoeten</b>							
Retail obligatie, vervallend in 2018	—	—	—	400	—	—	445
Verschuldigde rente	17	17	17	17	—	—	—
Senior obligaties, vervallend in 2020	—	—	—	—	—	400	442
Verschuldigde rente	13	13	13	13	13	13	—
<b>Totaal € kasstromen</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>430</b>	<b>13</b>	<b>413</b>	<b>887</b>
<b>Totaal kasstromen in €</b>	<b>130</b>	<b>136</b>	<b>487</b>	<b>504</b>	<b>329</b>	<b>2 480</b>	<b>2 680</b>

Wanneer een tegenpartij de keuze heeft over wanneer een bedrag wordt betaald (bv. bij direct opvraagbare deposito's) worden de verplichtingen weergegeven in de vroegst mogelijke periode waarin Delhaize Groep verplicht kan worden tot betaling. Delhaize Groep beheert haar liquiditeitsrisico aan de hand van contractuele vervaldagen.

De reële waarden van de langetermijnleningen (zonder financiële leases, zie Toelichting 18.3) werden bepaald aan de hand van hun marktprijs waarvoor een actieve markt bestaat (Niveau 1). De reële waarden van langetermijnleningen geklasseerd als Niveau 2 (niet-publieke schulden of schulden waarvoor er geen actieve markt bestaat), worden geschat op basis van publiek beschikbare rentevoeten die aan de Groep en haar dochterondernemingen worden aangeboden voor schulden met vergelijkbare voorwaarden en looptijden.

(in miljoenen €)	Niveau 1	Niveau 2	Totaal
Reële waarde hiërarchie van langetermijnleningen	2 580	100	2 680

## Borgstellingen

Het deel van de langetermijnleningen van Delhaize Groep dat gewaarborgd werd door hypotheek of zakelijke zekerheden toegekend of onherroepelijk beloofd op activa van Delhaize Groep bedroeg €25 miljoen op 31 december 2014, €22 miljoen op 31 december 2013 en €23 miljoen op 31 december 2012.

Op 31 december 2014, 2013 en 2012 was respectievelijk €35 miljoen, €35 miljoen en €39 miljoen aan activa in waarborg gegeven voor hypotheek.

(in miljoenen €)	2014
Materiële vaste activa	9
Vastgoedbeleggingen	17
Andere	9
<b>Totaal</b>	<b>35</b>

## Verplichtingen en beperkingen verbonden aan langetermijnleningen

Delhaize Groep is onderworpen aan bepaalde financiële en niet-financiële verplichtingen en beperkingen verbonden aan de hierboven vermelde langetermijnleningen. Alhoewel deze langetermijnleningen bepaalde versnelde terugbetalingsvoorwaarden bevatten, zoals hieronder verder beschreven, bevat geen enkele hiervan versnelde aflossingsclausules die uitsluitend onderworpen zijn aan wijzigingen in de kredietrating van de Groep ("rating event"). Verder vormt geen enkele verplichting en beperking een restrictie voor de dochterondernemingen van Delhaize Groep om fondsen over te dragen aan de moederonderneming.

De leningen en obligaties die een looptijd hebben tot in 2017 (\$), 2018 (€), 2019 (\$), 2020 (€), 2027 (\$), 2031 (\$) en 2040 (\$) bevatten standaardbepalingen in verband met het mogelijk in gebreke zijn, en beperkingen voor wat betreft inpandnemingen, retentierechten, sale en leasebacks, fusies, overdrachten van activa en afstotingen. De obligaties met een looptijd tot in 2017 (\$), 2018 (€), 2019 (\$), 2020 (€) en 2040 (\$) bevatten bovendien een bepaling die hun houders recht geeft op een vervroegde uitbetaling van een bedrag niet hoger dan 101% van de uitstaande hoofdsom, in het geval van een controlewijziging in combinatie met een ratingwijziging.

Op 31 december 2014, 2013 en 2012 voldeed Delhaize Groep aan alle verplichtingen en beperkingen voor langetermijnschulden.

## 18.2 Kortetermijnleningen

### Kortetermijn kredietlijnen

In 2014 hebben Delhaize Groep en sommige van haar dochterondernemingen, waaronder Delhaize America, LLC, een nieuwe ongewaarborgde doorlopende kredietlijn afgesloten ter waarde van €400 miljoen met looptijd over vijf jaar in verschillende valuta (de *revolving credit facility* of "RCF-overeenkomst van €400 miljoen"), welke de ongewaarborgde doorlopende kredietlijn van €600 miljoen met looptijd over vijf jaar in verschillende valuta ("RCF-overeenkomst van €600 miljoen") vervangt.

#### Amerikaanse entiteiten

Delhaize America, LLC had geen schulden uitstaan onder deze kredietovereenkomsten op 31 december 2014, 2013 en 2012.

Onder de RCF-overeenkomsten had Delhaize America, LLC geen gemiddelde dagelijkse leningen in 2014 en 2013 en \$1 miljoen (€1 miljoen) in 2012. Naast de RCF-overeenkomst had Delhaize America, LLC een toegewezen kredietlijn beschikbaar tot november 2014, uitsluitend voor de betaling van kredietbrieven ter waarde van \$35 miljoen (€29 miljoen) waarvan ongeveer \$13 miljoen (€9 miljoen) en \$12 miljoen (€9 miljoen) werd onttrokken voor uitgegeven kredietbrieven, respectievelijk op 31 december 2013 en 2012.

Bovendien heeft Delhaize America, LLC periodieke kortetermijnleningen onder niet-toegewezen kredietlijnen die kunnen opgenomen worden naar goeddunken van de lener. Deze kredietlijnen zijn eveneens beschikbaar voor de betaling van kredietbrieven en bedroegen op 31 december 2014 \$50 miljoen (€41 miljoen). Op 31 december 2014, 2013 en 2012 had Delhaize America, LLC geen uitstaande leningen onder deze overeenkomsten, maar gebruikte \$10 miljoen (€8 miljoen) in 2014, geen in 2013 en \$5 miljoen (€4 miljoen) in 2012 voor de betaling van kredietbrieven.

#### Europese entiteiten

Op 31 december 2014, 2013 en 2012 hadden de Europese ondernemingen van Delhaize Groep samen kredietlijnen (al dan niet toegewezen) van respectievelijk €683 miljoen (waarvan €525 miljoen toegewezen kredietlijnen inclusief de hierboven genoemde RCF-overeenkomst van €400 miljoen), €895 miljoen en €846 miljoen.

De bankleningen onder deze kredietlijnen worden meestal afgesloten aan de interbancaire rentevoet op de datum van opname vermeerderd met een vooropgestelde marge of aan de marktrentevoet gegeven door de banken. Op 31 december 2014, 2013 en 2012 had Delhaize Groep geen kortetermijn-bankleningen uitstaan in Europa. In 2014 hadden de Europese entiteiten van de Groep onbeduidende gemiddelde dagelijkse leningen aan een gemiddelde rentevoet van 9,61%.

Een bedrag van €41 miljoen aan niet-toegewezen kredietlijnen was uitsluitend beschikbaar voor de uitgifte van bankwaarborgen, waarvan ongeveer €29 miljoen uitstaand op 31 december 2014 (€34 miljoen op 31 december 2013 en €11 miljoen op 31 december 2012).

### Verplichtingen en beperkingen verbonden aan kortetermijnleningen

De RCF-overeenkomst van €400 miljoen en toegewezen Europese bilaterale kredietlijnen ter waarde van €125 miljoen, vereisen dat aan een aantal financiële en niet-financiële verplichtingen en beperkingen wordt voldaan. Deze overeenkomsten bevatten gebruikelijke bepalingen in verband met de niet-naleving en positieve en negatieve verplichtingen en beperkingen die van toepassing zijn op Delhaize Groep. De negatieve verplichtingen en beperkingen hebben betrekking op inpandnemingen, retentierechten, de schuldenlast van dochterondernemingen, de verkoop van activa en fusies, alsook op de minimum fixed charge coverage ratio's, en maximum leverage ratio's die gebaseerd zijn op niet-boekhoudkundige maatstaven. Geen enkele van de verplichtingen en beperkingen vormen een beperking voor de dochterondernemingen van Delhaize Groep om fondsen over te dragen aan de moederonderneming.

Op 31 december 2014, 2013 en 2012 voldeed Delhaize Groep aan alle voorwaarden van de overeenkomsten in verband met kortetermijn-bankleningen.

## 18.3 Leases

De classificatie van een leaseovereenkomst hangt af van de toekenning van risico's en voordelen verbonden aan de eigendom van het geleasede actief. Bij de evaluatie van de classificatie van een leaseovereenkomst moeten bepaalde schattingen en veronderstellingen gemaakt en toegepast worden, waaronder de bepaling van de verwachte leaseperiode en minimum leasebetalingen, de evaluatie van de mogelijke uitoefening van opties en de schatting van de reële waarde van de gehuurde eigendom.

### Delhaize Groep als huurder - financiële en operationele leaseverplichtingen

Zoals gedetailleerd in Toelichting 8, werkt Delhaize Groep met financiële en operationele leaseovereenkomsten voor een groot aantal van haar winkels. Verscheidene eigendommen die worden geleased, worden (gedeeltelijk of geheel) onderverhuurd aan derden, waarbij de Groep dus optreedt als verhuurder (zie hieronder). De leasetermijnen (m.i.v. redelijk zekere hernieuwingsopties) variëren meestal van 1 tot 45 jaar met hernieuwingsopties van 3 tot 30 jaar.

De volgende tabel geeft een overzicht van de toekomstige minimumleasebetalingen van onze voortgezette activiteiten op 31 december 2014, die niet verminderd werden met de verwachte minimuminkomsten uit onderverhuuring ten bedrage van €42 miljoen over de looptijd van niet-opzegbare onderverhuuring:

(in miljoenen €)	Voortgezette activiteiten						Totaal
	2015	2016	2017	2018	2019	Daarna	
<b>Financiële leases</b>							
Toekomstige minimumleasebetalingen	119	101	89	77	69	554	<b>1 009</b>
Min rentebetalingen	(50)	(47)	(42)	(7)	(33)	(286)	<b>(465)</b>
Actuele waarde van de minimumleasebetalingen	69	54	47	70	36	268	<b>544</b>
Waarvan leaseverplichtingen met betrekking tot gesloten winkels	6	6	5	4	4	32	<b>57</b>
<b>Operationele leases</b>							
Toekomstige minimumleasebetalingen (voor niet-opzegbare leases)	290	239	200	158	115	509	<b>1 511</b>
Waarvan leaseverplichtingen met betrekking tot gesloten winkels	20	18	15	12	8	38	<b>111</b>

Na de finalisatie van de verkoop van Sweetbay, Harveys en Reid's en de geplande verkoop van Bottom Dollar Food door Delhaize Groep (zie Toelichting 5), garandeert de Groep een aantal bestaande operationele en financiële leasecontracten, welke weergegeven worden in Toelichting 34. Leaseovereenkomsten die getransfereerd worden naar de koper zijn niet opgenomen in de bovenstaande tabel.

De gemiddelde effectieve rentevoet voor financiële leases bedroeg 11,0%, 11,4% en 11,6% op respectievelijk 31 december 2014, 2013 en 2012. De reële waarde van de financiële leaseverplichtingen werd bepaald op basis van verdisconteerde kasstroommodellen op basis van de leasetermijnen en schuldskosten als voornaamste inputs en worden opgenomen in Niveau 2.

De reële waarde van financiële leaseverplichtingen bedroeg €682 miljoen (aan een gemiddelde marktrentevoet van 4,2%), €709 miljoen (5,0%) en €842 miljoen (5,1%) op respectievelijk 31 december 2014, 2013 en 2012.

Verplichtingen van de Groep uit hoofde van een financiële lease worden gewaarborgd door de eigendomsakte van de leasegever op de geleasede activa.

De betalingen van de huur, met inbegrip van de geplande verhogingen van de huurprijs, worden op lineaire basis opgenomen in het resultaat over de minimum leaseperiode. De totale huurlasten onder de operationele leaseovereenkomsten bedroegen respectievelijk €314 miljoen (waarvan €18 miljoen met betrekking tot beëindigde activiteiten), €321 miljoen (waarvan €43 miljoen met betrekking tot beëindigde activiteiten) en €326 miljoen (waarvan €51 miljoen met betrekking tot beëindigde activiteiten) in 2014, 2013 en 2012. Huurlasten worden voornamelijk opgenomen in "Verkoop-, algemene en administratieve kosten".

Bepaalde leaseovereenkomsten bevatten ook voorwaardelijke leasebetalingen die meestal gebaseerd zijn op de omzet van de winkels, maar deze waren beperkt in 2014, 2013 en 2012.

Ontvangen betalingen uit onderverhuringen opgenomen als inkomsten bedroegen €22 miljoen voor 2014, €21 miljoen voor 2013 en €21 miljoen voor 2012.

Delhaize Groep ondertekende leaseovereenkomsten voor bijkomende winkels waarvan de constructie niet afgerond was op 31 december 2014. De respectievelijke leasetermijnen en de hernieuwingsopties liggen meestal tussen 10 en 30 jaar. De totale toekomstige minimum huurbetalingen onder deze overeenkomsten in verband met winkels in aanbouw, bedragen ongeveer €8 miljoen.

Verplichtingen voor €97 miljoen, €113 miljoen en €107 miljoen werden respectievelijk op 31 december 2014, 2013 en 2012 opgenomen in "Voorzieningen voor winkelsluitingen" (zie Toelichting 20.1) voor de verdisconteerde waarde van de uitstaande leasebetalingen verminderd met de verwachte inkomsten uit onderverhuuring van gesloten winkels. De discontovoet is gebaseerd op de marginale rentevoet voor schulden met soortgelijke looptijden als de leaseovereenkomst op het ogenblik dat de winkel gesloten wordt.

## Delhaize Groep als verhuurder - te verwachten financiële en operationele lease-inkomsten

Delhaize Groep treedt sporadisch op als een verhuurder bij bepaald geleased vastgoed of vastgoed in eigendom, voornamelijk in verband met gesloten winkels die zijn onderverhuurd aan derden en winkelruimtes in Delhaize Groep shoppingcentra of in een Delhaize Groep supermarkt. Op 31 december 2014 had de Groep geen leaseovereenkomsten afgesloten met externe huurders die beschouwd moeten worden als een financiële lease. De huurinkomsten worden opgenomen onder "Andere bedrijfsopbrengsten" in de winst- en verliesrekening.

De niet-verdisconteerde te ontvangen toekomstige minimumleasebetalingen onder niet-opzegbare operationele leases kunnen als volgt worden samengevat op 31 december 2014:

(in miljoenen €)	2015	2016	2017	2018	2019	Daarna	Totaal
Toekomstige te ontvangen minimumleasebetalingen	32	23	12	5	3	14	89
Waarvan betrekking op onderverhuurovereenkomsten	18	13	6	1	1	3	42

Het totaal bedrag van €89 miljoen vertegenwoordigt te verwachten lease-inkomsten die als dusdanig zullen worden opgenomen in de resultatenrekening, exclusief de te verwachten toekomstige onderverhuurinkomsten in verband met winkels die deel uit maken van de "Voorziening voor winkelsluitingen" (zie Toelichting 20.1).

Contracten met voorwaardelijke huurclausules zijn niet significant voor de Groep.

## 18.4 Nettoschuld

De Groep definieert de nettoschuld als financiële langetermijnschulden plus financiële kortetermijnschulden en afgeleide passiva, verminderd met afgeleide activa, beleggingen in effecten en termijndeposito's en geldmiddelen en kasequivalenten:

(in miljoenen €)	Toelichting	31 december		
		2014	2013	2012
Financiële langetermijnverplichtingen	18.1, 18.3	2 676	2 507	2 925
Financiële kortetermijnverplichtingen	18.1, 18.2, 18.3	70	291	218
Afgeleide passiva	10.2, 19	26	11	14
Afgeleide activa	10.2, 19	(11)	(41)	(61)
Beleggingen in effecten – lange termijn	11	(8)	(8)	(11)
Beleggingen in effecten – korte termijn	11	(149)	(126)	(93)
Termijndeposito's – korte termijn	12	(7)	(12)	—
Geldmiddelen en kasequivalenten	15	(1 600)	(1 149)	(920)
<b>Nettoschuld</b>		<b>997</b>	<b>1 473</b>	<b>2 072</b>
Nettoschuld tegenover eigen vermogen ratio		18,3%	29,0%	40,0%

De volgende tabel is een samenvatting van de evolutie van de nettoschuld in 2014:

(in miljoenen €)	
<b>Nettoschuld op 1 januari 2014</b>	<b>1 473</b>
Vrije kasstroom	(757)
Aanpassing voor netto vermeerdering van de thesaurie voortvloeiend uit afgeleide instrumenten (opgenomen in vrije kasstroom)	30
Uitoefening van aandelenopties en warrants	(24)
Inkoop van eigen aandelen	10
Betaalde dividenden	158
<b>Nettoschuld na kasbewegingen</b>	<b>890</b>
Wisselkoerseffect op activa en passiva	4
Bedragen geklasseerd als beschikbaar voor verkoop	(47)
Andere niet-kasbewegingen	21
Effect van de wisselkoersen	129
<b>Nettoschuld op 31 december 2014</b>	<b>997</b>

## 18.5 Vrije kasstroom

Vrije kasstroom wordt door de Groep gedefinieerd als kasstroom vóór financieringsactiviteiten, beleggingen in schuldeffecten en termijndeposito's en verkoop van en op vervaldag gekomen schuldeffecten en termijndeposito's, en kan als volgt worden samengevat:

(in miljoenen €)	<b>2014</b>
Vermeerdering van de thesaurie voortvloeiend uit bedrijfsactiviteiten	1 147
Vermindering van de thesaurie voortvloeiend uit investeringsactiviteiten	(383)
Netto (verkoop) belegging in schuldeffecten en termijndeposito's	(7)
<b>Vrije kasstroom</b>	<b>757</b>

Het gebruik van de vrije kasstroom kan als volgt weergegeven worden:

(in miljoenen €)	<b>2014</b>
<b>Ontvangsten:</b>	
Vrije kasstroom	757
Afwikkeling van afgeleide instrumenten	29
Resultaat van de uitoefening van warrants en aandelenopties	24
Verkoop van en op vervaldag gekomen (beleggingen in) termijndeposito's, netto	9
<b>Uitgaven:</b>	
Terugbetaling van langetermijnleningen (inclusief leaseverplichtingen), netto	(268)
Betaalde dividenden	(158)
Inkoop van eigen aandelen	(10)
Verkoop van en op vervaldag gekomen (beleggingen in) schuldeffecten, netto	(2)
Thesauriebewegingen vóór omrekening	381
Omrekeningsverschillen (op geldmiddelen gedeelte)	72
<b>Nettovermeerdering van geldmiddelen en kasequivalenten</b>	<b>453</b>

## 19. Afgeleide financiële instrumenten en afdekking

De Groep gebruikt afgeleide financiële instrumenten met verscheidene tegenpartijen, voornamelijk financiële instellingen met "investment grade" kredietratings. De waarderingsmethode voor de reële waarden van afgeleide financiële instrumenten wordt beschreven in Toelichting 10.1. De reële waarden van afgeleide activa en passiva worden hieronder samengevat:

(in miljoenen €)	31 december					
	2014		2013		2012	
	Activa	Passiva	Activa	Passiva	Activa	Passiva
Rentevoetswaps	9	—	27	3	60	4
Swaps ter afdekking van rente- en valutarisico's	1	26	14	8	1	10
Termijncontracten in vreemde valuta	1	—	—	—	—	—
<b>Totaal</b>	<b>11</b>	<b>26</b>	<b>41</b>	<b>11</b>	<b>61</b>	<b>14</b>

De Groep heeft overeenkomsten afgesloten die afgeleide financiële instrumenten inhouden om zich af te dekken, zowel economisch als boekhoudkundig (dus niet omwille van speculatieve of tradingoverwegingen). De Groep heeft momenteel geen afgeleide instrumenten waarvoor een netto afwikkeling werd overeengekomen (zie ook Toelichting 10.2), en bijgevolg geeft de volgende tabel de contractueel overeengekomen bruto-interessen en kapitaalbetalingen (niet-verdisconteerd) in verband met de afgeleide financiële instrumenten (activa en passiva) weer op 31 december 2014:

(in miljoenen €)	1 - 3 maanden		4 - 12 maanden		2016		2017 en later	
	Kapitaal	Rente	Kapitaal	Rente	Kapitaal	Rente	Kapitaal	Rente
<b>Rentevoetswaps als deel van een reële-waardeafdekkingsrelatie</b>								
Instream	—	3	—	16	—	19	—	41
Uitstroom	—	(3)	—	(10)	—	(13)	—	(25)
<b>Cross-currency swaps zonder specifieke afdekkingsrelatie</b>								
Instream	4	—	—	6	—	6	220	51
Uitstroom	(4)	—	—	(11)	—	(11)	(247)	(86)
<b>Termijncontracten in vreemde valuta zonder afdekkingsrelatie</b>								
Instream	10	—	—	—	—	—	—	—
Uitstroom	(9)	—	—	—	—	—	—	—
<b>Totaal kasstromen</b>	<b>1</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>1</b>	<b>—</b>	<b>1</b>	<b>(27)</b>	<b>(19)</b>

### Rentevoetswaps

#### Reële-waardeafdekkingen

In 2014 betaalde Delhaize Groep het vervallen resterende bedrag (€215 miljoen) terug van de initiële €500 miljoen senior obligaties aan 5,625% vaste rentevoet (zie Toelichting 18.1), samen met de afwikkeling van de gerelateerde rentevoetswapovereenkomsten, die deel uitmaakten van een reële-waardeafdekkingsrelatie van de onderliggende schuld.

Op 31 december 2014 identificeerde en documenteerde de Groep de hieronder vermelde transacties als reële-waardeafdekkingen:

Jaar	Afgedekte positie	Afgedekt risico	Afgedekt bedrag	Afdekkingsinstrument	Looptijd afdekkings-instrument
2014	\$450 miljoen senior obligaties, 6,50% vaste rentevoet, uitgegeven in 2007	Wijzigingen reële waarde	\$100 miljoen	Rentevoetswaps, LIBOR 3-maanden variabele rentevoet	2017
	\$827 miljoen senior obligaties, 5,70% vaste rentevoet, uitgegeven in 2010	Wijzigingen reële waarde	\$50 miljoen	Rentevoetswaps, LIBOR 3-maanden variabele rentevoet	2017
2012	\$300 miljoen senior obligaties, 4,125% vaste rentevoet, uitgegeven in 2012	Wijzigingen reële waarde	\$300 miljoen	Rentevoetswaps, LIBOR 3-maanden variabele rentevoet	2019
	€400 miljoen senior obligaties, 3,125% vaste rentevoet, uitgegeven in 2012	Wijzigingen reële waarde	€100 miljoen	Rentevoetswaps, EURIBOR 3-maanden variabele rentevoet	2017

De afdekkingsefficiëntie voor reële-waardeafdekking wordt getest via een regressie-analyse. Kredietrisico's maken geen deel uit van de afdekkingsrelatie. Het testen resulteerde niet in een belangrijke inefficiëntie. Wijzigingen in de reële waarden van de afdekkingsinstrumenten en afgedekte risico's werden als volgt opgenomen in de financiële kosten van de resultatenrekening (zie Toelichting 29.1):

(in miljoenen €)	31 december			
	Toelichting	2014	2013	2012
Verliezen (winsten) op				
Rentevoetswaps ("afdekkingsinstrumenten")	29.1	(5)	22	(6)
Aanverwante schuldinstrumenten ("afgedekte risico's")	29.1	5	(22)	3
<b>Totaal</b>		<b>—</b>	<b>—</b>	<b>(3)</b>

### **Economische afdekkingen**

Volgend op de herfinancieringstransactie in 2012 voldeed €285 miljoen van de oorspronkelijke 2014 €500 miljoen reële-waardeafdekking niet langer als afdekking en werden deze opgenomen als alleenstaande afgeleide instrumenten. De Groep sloot compenserende rentevoetswaps af, waarop de Groep een vaste rentevoet van 1,80% betaalde en een EURIBOR 3 maanden variabele rentevoet ontving, om wijzigingen in de toekomstige rentekasstromen op een initieel bedrag van €191 miljoen, te compenseren. In 2014 vervielen deze rentevoetswaps en dit resulteerde niet in een materiële resultaatsimpact.

### **Beëindigde kasstroomafdekking**

In 2001 boekte de Groep een uitgesteld verlies (\$16 miljoen) bij de afwikkeling van een afdekkingsovereenkomst om de financiering te verzekeren voor de verwerving van Hannaford door Delhaize America. In 2007, als gevolg van de schuldfinanciering en de daaruit volgende beëindiging van de hedge accounting, boekte Delhaize Groep toen een uitgestelde winst (€2 miljoen). Zowel de uitgestelde winst als het uitgesteld verlies werden geboekt onder "Niet-gerealiseerde resultaten" ("beëindigde kasstroomafdekkingsreserve") en worden afgeschreven in financiële kosten over de looptijd van de onderliggende schuld, die in respectievelijk 2031 en 2017 vervallen.

### **Valutaswaps**

De Groep gebruikt valutaswaps om sommige van haar valutarisico's te beheersen.

### **Beëindigde kasstroomafdekking**

In 2009 heeft Delhaize Groep een obligatie uitgeschreven ter waarde van \$300 miljoen met een vaste intrestvoet van 5,875% en een termijn van 5 jaar ("afgedekte positie") waardoor Delhaize Groep blootgesteld wordt aan een wisselkoersrisico op de kasstromen in dollar ("afgedekt risico"). Om dit risico af te dekken heeft Delhaize Groep 100% van haar opbrengsten ingeruild tegen een schuldtitel in euro met een vaste rentevoet en een termijn van 5 jaar ("afdekkingsinstrument"). In 2012, volgend op de herfinanciering en uitoefening van de optie tot vervroegde aflossing van de \$300 miljoen senior obligaties met een looptijd tot 2014 (zie Toelichting 18.1), beëindigde de Groep de boekhoudkundige verwerking van de afdekking prospectief en recycleerde het uitstaande bedrag van de kasstroomafdekkingsreserve in verband met deze transacties naar winst en verlies (zie Toelichting 29.1).

### **Economische afdekkingen**

Delhaize Groep sluit af en toe andere valutaswaps af, die niet worden beschouwd als kasstroom-, reële-waarde- of nettobeleggingafdekkingen. Deze contracten worden meestal afgesloten voor periodes die overeenkomen met de wisselkoersrisico's waar boekhoudkundige afdekking niet noodzakelijk is omdat de transacties automatisch het afgedekte risico compenseren in winst of verlies. Bijgevolg beschouwt en documenteert Delhaize Groep dit soort transacties niet als boekhoudkundige afdekkingsrelaties.

In 2012 en gelijktijdig met het aangaan van de rentevoetswap voor de 4,125% senior obligaties vervallend in 2019 (zie hierboven), heeft de Groep eveneens cross-currency swaps afgesloten voor de omwisseling van de hoofdsom (\$300 miljoen voor €225 miljoen) en de rentebetalingen (beide variabel), teneinde het valutarisico van deze senior obligaties te dekken. In 2014 heeft Delhaize Groep deze valutaswapovereenkomsten ontbonden om haar langetermijnverhouding schulden/valuta te herbalanceren. Dit resulteerde in een winst op afwikkeling van €2 miljoen en een kasinstroom van €21 miljoen.

In 2007 hebben de Amerikaanse ondernemingen van Delhaize Groep ook cross-currency rentevoetswaps afgesloten, waarbij de hoofdsommen (€500 miljoen voor \$670 miljoen) en rentebetalingen (beide variabel) werden omgewisseld, teneinde het valutarisico van de entiteit voor de hierboven beschreven transactie in te dekken. Delhaize Groep paste geen hedge accounting toe voor deze transactie omdat deze swaps een economische afdekking vormen met de onderliggende €500 miljoen termijnlending van Delhaize America, LLC. Op vervaldag had de afwikkeling van deze cross-currency rentevoetswap geen beduidende impact op het resultaat en genereerde het een kasinstroom van €8 miljoen.

Delhaize Groep sluit ook geregeld valutaswapovereenkomsten af met verschillende commerciële banken om wisselkoersschommelingen op intragroepelingen die in een andere munteenheid uitstaan dan haar rapporteringsmunt in te dekken.

De volgende tabel geeft de voornaamste voorwaarden van de uitstaande valutaswaps weer op 31 december 2014. Veranderingen in de reële waarde van deze swaps worden in de resultatenrekening opgenomen onder “Financiële kosten”:

(in miljoenen)		Valutaswapovereenkomsten						
Jaar start-datum	Jaar verval-datum	Bedrag ontvangen van bank op startdatum, en te betalen aan bank op vervaldatum	Rentevoet	Bedrag betaald aan bank op startdatum, en te ontvangen van bank op vervaldatum	Rentevoet	Reële waarde 31 dec. 2014 (€)	Reële waarde 31 dec. 2013 (€)	Reële waarde 31 dec. 2012 (€)
2014	2024	\$300	4,38%	€220	2,87%	(26)	—	—
2014	2015	€4	12m EURIBOR +3,87%	\$5	12m LIBOR +3,85%	1	—	—
2013	2014	€18	12m EURIBOR +3,79%	\$24	12m LIBOR +3,85%	—	(1)	—
2012	2019 <sup>(1)</sup>	€225	3m EURIBOR +2,06%	\$300	3m LIBOR +2,31%	—	(7)	1
2012	2013	€30	12m EURIBOR +3,77%	\$40	12m LIBOR +3,85%	—	—	—
2012	2013	€1	12m EURIBOR +4,30%	\$1	12m LIBOR +4,94%	—	—	—
2009	2014 <sup>(2)</sup>	€76	6,60%	\$100	5,88%	—	—	(4)
2007	2014	\$670	3m LIBOR +0,98%	€500	3m EURIBOR +0,94%	—	14	(6)

(1) Vervroegde ontbinding in 2014.

(2) Op 31 december 2012 waren \$100 miljoen/€76 miljoen uitstaand van de \$300 miljoen/€228 miljoen valutaswap. Na de vervroegde aflossing van de \$300 miljoen senior obligaties met looptijd tot 2014 werd het resterende bedrag van deze swap ontbonden en afgewikkeld op 3 januari 2013.

De Groep beperkt haar krediet- en liquiditeitsrisico's in verband met afgeleide financiële instrumenten door ISDA kaderovereenkomsten aan te gaan. De impact van deze overeenkomsten wordt weergegeven in Toelichting 10.2.

### Termijncontracten in vreemde valuta

De Groep gebruikt termijncontracten in vreemde valuta om een deel van haar blootstelling aan valutarisico's te beheren. Deze contracten worden niet aangewezen als kasstroom- of reële waardeafdekkingen en worden meestal afgesloten voor periodes die overeenkomen met de valutatransacties.

Op 31 december 2014 bezat Delhaize Groep een termijncontract in vreemde valuta voor de aankoop in 2015 van \$12 miljoen in ruil voor €9 miljoen om het intragroepvalutarisico te dekken.

Zoals beschreven in Toelichting 2.3, worden wijzigingen in de reële waarde opgenomen in de resultatenrekening in “Financiële kosten” of “Opbrengsten uit beleggingen”, naargelang de onderliggende transactie.



## 20. Voorzieningen

(in miljoenen €)	Toelichting	31 december		
		2014	2013	2012
Winkelsluitingen:	20.1			
Lange termijn		80	94	89
Korte termijn		17	19	18
Risico's met eigen dekking:	20.2			
Lange termijn		94	84	90
Korte termijn		58	49	52
Toegezegd-pensioenregeling en andere post-tewerkstellingsvergoedingen:	21			
Lange termijn		129	110	132
Korte termijn		9	9	10
Andere:	20.3			
Lange termijn		129	67	64
Korte termijn		104	13	8
<b>Totaal voorzieningen</b>		<b>620</b>	<b>445</b>	<b>463</b>
Lange termijn		432	355	375
Korte termijn		188	90	88

### 20.1 Voorzieningen voor winkelsluitingen

Delhaize Groep boekt voorzieningen voor winkelsluitingen voor bestaande verplichtingen in verband met winkelsluitingsactiviteiten, die voornamelijk bestaan uit voorzieningen voor verlieslatende contracten en opzegvergoedingen. De geboekte bedragen reflecteren de beste raming van het management met betrekking tot de verwachte uitgaven nodig om de bestaande verplichtingen af te wikkelen op de balansdatum en vereisen de toepassing van beoordelingen en ramingen die kunnen worden beïnvloed door factoren zoals de toegepaste discontovoet, de mogelijkheid tot onderverhuur, de kredietwaardigheid van de onderverhuurder of het succes van de onderhandeling van een vervroegde beëindiging van leaseovereenkomsten. De meeste factoren zijn zeer afhankelijk van algemene economische omstandigheden en de onderliggende vraag naar commercieel eigendom. Bijgevolg kunnen de geprojecteerde kasstromen en de risico's hierin opgenomen wijzigen indien de toegepaste veronderstellingen veranderen.

De meeste geboekte verplichtingen hebben betrekking op verlieslatende leaseovereenkomsten, voornamelijk voor winkels gelegen in de V.S., met resterende leaseperioden van 1 tot 22 jaar. De gemiddelde resterende leaseperiode voor gesloten winkels bedroeg 8 jaar op 31 december 2014. De volgende tabel geeft de activiteit weer met betrekking tot voorzieningen voor winkelsluitingen:

(in miljoenen €)	2014	2013	2012
<b>Voorziening voor winkelsluitingen op 1 januari</b>	<b>113</b>	<b>107</b>	<b>46</b>
Toevoegingen:			
Winkelsluitingen - leaseverplichtingen	2	54	131
Winkelsluitingen - andere sluitingskosten	3	5	12
Aanpassing van de geraamde voorzieningen	(3)	(5)	(15)
Rentelasten (afwikkeling van verdiscontering)	6	8	7
Aanwending:			
Leasebetalingen	(23)	(32)	(27)
Beëindigde leases	(9)	(11)	(42)
Betalingen van andere sluitingskosten	(2)	(7)	(13)
Overboeking van (naar) andere rekeningen	(3)	(1)	11
Wisselkoerseffect	13	(5)	(3)
<b>Voorziening voor winkelsluitingen op 31 december</b>	<b>97</b>	<b>113</b>	<b>107</b>

De volgende tabel geeft een overzicht van het aantal gesloten winkels opgenomen in de voorzieningen voor winkelsluitingen:

	Aantal gesloten winkels
<b>Op 1 januari 2012</b>	<b>100</b>
Bijkomende winkelsluitingen	162
Verkochte winkels/beëindigde leases	(85)
<b>Op 31 december 2012</b>	<b>177</b>
Bijkomende winkelsluitingen	52
Verkochte winkels/beëindigde leases	(63)
<b>Op 31 december 2013</b>	<b>166</b>
Bijkomende winkelsluitingen	11
Verkochte winkels/beëindigde leases	(35)
<b>Op 31 december 2014</b>	<b>142</b>

Het totaal aantal winkels gesloten en opgenomen in de voorziening voor winkelsluitingen per rapporteringssegment, kan als volgt samengevat worden:

(Aantal gesloten winkels tijdens het jaar)	2014	2013	2012
Verenigde Staten	7	43 <sup>(1)</sup>	126
België	3	4	3
Zuidoost-Europa	1	5	33
<b>Totaal</b>	<b>11</b>	<b>52</b>	<b>162</b>

(1) Inclusief 24 Sweetbay winkels.

De “Andere sluitingskosten” hebben voornamelijk betrekking op opzegvergoedingen.

In 2014, 2013 en 2012 betaalde Delhaize Groep respectievelijk €9 miljoen, €11 miljoen en €42 miljoen lease-opzegvergoedingen in de V.S., en 2012 bevatte bovendien €17 miljoen betalingen in Bulgarije.

Kosten in verband met winkelsluitingen werden als volgt opgenomen in de winst- en verliesrekening:

(in miljoenen €)	Toelichting	2014	2013	2012
Andere bedrijfskosten	28	(2)	5	112
Rentelasten opgenomen in “Financiële kosten”	29.1	4	5	6
Resultaat van beëindigde activiteiten	5.3	6	52	17
<b>Totaal</b>		<b>8</b>	<b>62</b>	<b>135</b>

## 20.2 Voorziening voor risico's met eigen dekking

De Amerikaanse ondernemingen van Delhaize Groep staan in voor de eigen dekking van risico's in verband met arbeidsongevallen, algemene aansprakelijkheid, ongevallen met voertuigen en voor de verkoop van geneesmiddelen tot bepaalde limieten en heeft daarbovenop verzekeringscontracten met externe verzekeraars voor alle kosten groter dan deze limieten. De voorziening voor risico's met eigen dekking is actuariëel bepaald op basis van ingediende vorderingen tot schadeloosstelling en op basis van schattingen van opgelopen maar nog niet gerapporteerde schadegevallen. De veronderstellingen die gebruikt worden in de actuariële schattingen zijn gebaseerd op historische schadegegevens, zoals het gemiddelde aantal schadeclaims per maand en de gemiddelde periode tussen het moment waarop het schadegeval zich voordeed en de betaling van de schadeloosstelling.

De maximale voorzieningen, inclusief rechtsbijstandskosten, zijn als volgt:

- \$1,0 miljoen per individuele schadeclaim voor arbeidsongevallen;
- \$2,0 miljoen per geval voor ongevallen met voertuigen; en
- \$3,0 miljoen per geval voor algemene aansprakelijkheid en verkoop van geneesmiddelen.

Delhaize Groep verzekert in de V.S. eveneens zichzelf voor risico's in verband met gezondheidszorg, waaronder medische zorgen, medicijnen, tandheelkundige zorgen en werkonbekwaamheid van korte duur. De voorzieningen voor risico's met eigen dekking voor opgelopen maar nog niet gerapporteerde schade wordt geschat op basis van beschikbare informatie en rekening houdend met jaarlijkse actuariële evaluaties van historische schadegegevens, procedures in verband met de afhandeling van schadeclaims en tendensen in medische kosten.

De bewegingen van de voorziening voor risico's met eigen dekking waren als volgt:

(in miljoenen €)	2014	2013	2012
<b>Voorziening voor risico's met eigen dekking op 1 januari</b>	<b>133</b>	<b>142</b>	<b>143</b>
Kosten ten laste van het resultaat	155	174	190
Betaalde schadevergoedingen	(154)	(177)	(188)
Wisselkoerseffect	18	(6)	(3)
<b>Voorziening voor risico's met eigen dekking op 31 december</b>	<b>152</b>	<b>133</b>	<b>142</b>

De actuariële schattingen zijn veronderstellingen en onderhevig aan onzekerheden in verband met, onder andere, patroonwijzigingen voor schaderapportering en -regeling of wetgeving. Het management is van oordeel dat de veronderstellingen gebruikt om de voorziening voor risico's met eigen dekking te schatten redelijk zijn en de beste ramingen vertegenwoordigen van het management van de vereiste uitgaven voor de afwikkeling van deze verplichting op de balansdatum. Niettegenstaande is het mogelijk dat de uiteindelijke afwikkeling van sommige van deze schadegevallen resulteert in aanzienlijke extra kosten bovenop de reeds aangelegde voorzieningen over een langere periode en voor bedragen die niet redelijkerwijze geschat kunnen worden. Toekomstige kasstromen (die momenteel naar schatting tot 2032 zullen duren) worden verdisconteerd aan de hand van periode specifieke discontovoeten.

### 20.3 Andere voorzieningen

De andere voorzieningen bestaan voornamelijk uit langetermijn-aanmoedigingspremies en vervroegde pensioenplannen, wettelijke voorzieningen en verlieslatende leaseovereenkomsten (niet gerelateerd aan winkelsluitingen), maar omvatten eveneens bedragen voor het herstellen van activa in hun oorspronkelijke staat, herstructureringsplannen en voorzieningen voor geschillen. De bewegingen van de andere voorzieningen waren als volgt:

(in miljoenen €)	2014	2013	2012
<b>Andere voorzieningen op 1 januari</b>	<b>80</b>	<b>72</b>	<b>83</b>
Kosten ten laste van het resultaat	157	13	6
Betalen	(5)	(10)	(17)
Overboekingen van (naar) andere rekeningen	2	6	4
Geklasseerd als beschikbaar voor verkoop	(4)	—	—
Wisselkoerseffect	3	(1)	(4)
<b>Andere voorzieningen op 31 december</b>	<b>233</b>	<b>80</b>	<b>72</b>

In 2014 maakte Delhaize Groep haar intentie bekend om een aantal belangrijke wijzigingen door te voeren in haar Belgische activiteiten (het Transformatieplan), met een mogelijke impact op de werkgelegenheid van 2 500 Belgische medewerkers in de komende drie jaar, inclusief de sluiting van 14 zelf uitgebete supermarkten in verschillende locaties in België. De bekendmaking viel onder de zogenaamde "Wet Renault", waarbij een werkgever die een collectief ontslag plant, vooraf haar medewerkers en hun vertegenwoordigers moet informeren en consulteren vooraleer een beslissing genomen kan worden over het collectief ontslag. De consultatieprocedure wordt gevolgd door een onderhandelings- en een uitvoeringsfase.

In 2014 bereikte de Groep een protocolakkoord met haar arbeiders en tekende een voorlopig akkoord met haar bedienden, dat begin 2015 werd afgerond. Delhaize Groep boekte een voorziening van €137 miljoen (waarvan €77 miljoen geklasseerd als vlottend), zijnde de best mogelijke schatting door het management van de verwachte kosten in het kader van de overeengekomen vrijwillige vervroegde pensionering en vrijwillig vertrek van ongeveer 1 800 medewerkers. Ongeveer 75% van de kasuitstromen zal over de komende drie jaar plaatsvinden, waarbij de uiteindelijke bedragen zullen afhangen van het aantal werknemers dat voor één van de verschillende aangeboden opties kiest.

Sinds 2009 heeft Mega Image, de Roemeense activiteit van Delhaize Groep, een reeks vragenlijsten beantwoord, die door de Roemeense mededingingsautoriteit gestuurd werd naar verschillende leveranciers en distributeurs actief in Roemenië, in verband met een lopend antitrustonderzoek. De vragenlijsten waren gericht op de contractuele en commerciële relaties tussen de distributeurs en de lokale voedingsleveranciers. In 2014 ontving de Groep het bezwaarschrift van de Roemeense mededingingsautoriteit, waarin wordt beweerd dat verschillende distributeurs (waaronder Mega Image) en leveranciers betrokken waren in mogelijke concurrentie-inbreuken en de mededingingsraad adviseert om de betrokken ondernemingen te sanctioneren. Delhaize Groep reageerde op het bezwaarschrift en nadien volgden hoorzittingen bij de mededingingsraad.

In 2014 besloot de Roemeense mededingingsraad dat Mega Image, sommige van haar leveranciers en andere voedingsdistributeurs actief in Roemenië volgens hen de Roemeense mededingingswetgeving hadden geschonden door vermeende concurrentieverstorende, verticale overeenkomsten tijdens de periode 2005-2009. Hoewel het volledige gemotiveerde besluit nog niet aan Mega Image werd meegedeeld, bevestigde de mededingingsraad dat de boete voor Mega Image 1,05% van de totale omzet van 2013 zal bedragen. De Groep boekte bijgevolg een voorziening van €5 miljoen. Mega Image heeft één maand de tijd na de bekendmaking van de volledige gemotiveerde beslissing om in beroep te gaan tegen deze beslissing en om een opschorting van de betaling aan te vragen.

Tenslotte stegen de andere voorzieningen eveneens als gevolg van hogere verwachte langetermijn bonussen in de V.S.

## 21. Personeelsbeloningen

### 21.1 Pensioenplannen

Een aanzienlijk aantal werknemers van Delhaize Groep beschikken over toegezegd-bijdragenregelingen en toegezegd-pensioenregelingen, voornamelijk in de V.S., België, Griekenland en Servië. Bovendien heeft de Groep ook andere voordelen voor gepensioneerde werknemers, voornamelijk op het gebied van de gezondheidszorg in de V.S.

De actuariële waarderingen uitgevoerd op de toegezegd-pensioenregelingen vereisen het maken van een aantal veronderstellingen over onder andere discontovoeten, inflatie, credit rente beoordeling en toekomstige loonstijgingen of sterfteratio's. Bijvoorbeeld, bij het bepalen van de geschikte discontovoet, neemt het management de rentevoet van hoogwaardige bedrijfsobligaties (ten minste AA-rating) in de respectievelijke munt waarin de voordelen zullen worden uitbetaald en met de overeenstemmende vervaldatum; sterfteratio's worden gebaseerd op sterftetabellen die publiek beschikbaar zijn voor het specifieke land. Elke verandering in de toegepaste veronderstellingen zal de boekwaarde van de pensioenverplichtingen beïnvloeden, maar zal niet noodzakelijk een directe invloed hebben op toekomstige bijdragen. Alle belangrijke veronderstellingen worden regelmatig herzien. Fondsbeleggingen worden gewaardeerd aan reële waarde, aan de hand van onmiddellijk beschikbare marktprijzen. Actuariële winsten en verliezen (d.w.z. ervaringsaanpassingen en gevolgen van veranderingen in financiële en demografische actuariële veronderstellingen) en het rendement op fondsbeleggingen, exclusief bedragen opgenomen in de nettorente op de netto toegezegd-pensioenverplichtingen (activa), worden rechtstreeks opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten. De voornaamste veronderstellingen toegepast in het kader van toegezegd-pensioenregelingen, worden hieronder samengevat.

#### Toegezegde-bijdragenregelingen

- In *België* biedt Delhaize Groep een toegezegde-bijdragenregeling aan nagenoeg al haar medewerkers. Onder dit plan betalen de Groep, en ook de medewerkers (sinds 2005), een vaste maandelijkse bijdrage die jaarlijks wordt aangepast aan de Belgische index van de consumptieprijzen. Medewerkers die al vóór de start van het plan in dienst waren, konden opteren om niet aan het luik met personeelsbijdragen deel te nemen. Het plan verzekert de medewerker een eenmalige betaling bij pensionering op basis van de gedane bijdragen. De Groep geeft eveneens een bijkomende toegezegde-bijdragenregeling, zonder personeelsbijdrage, aan een beperkt aantal werknemers. Het plan voorziet eveneens voordelen bij overlijden tijdens de loopbaan.

De Belgische wetgeving vereist een gegarandeerde minimumopbrengst (momenteel respectievelijk 3,75% en 3,25% voor werknemers- en werkgeversbijdragen) over de duur van de loopbaan voor toegezegde-bijdragenregelingen, die de Groep voornamelijk laat verzekeren door een externe verzekeringsmaatschappij die alle planbijdragen ontvangt en beheert. Het gewogen gemiddelde aantal jaren tot pensionering van de deelnemers aan het plan bedroeg 26 jaar op 31 december 2014 (met een pensioengerechtigde leeftijd van 65 jaar als veronderstelling). Eind 2014 waren de gegarandeerde minimumreserves, de planactiva en de nettoverplichtingen als volgt:

(in miljoenen €)	<b>2014</b>
Planactiva	(69)
Gegarandeerde minimumreserve	66
Som van individuele tekortkomingen	—

Aangezien de boekhoudkundige toepassing van dergelijke toegezegde-bijdragenregelingen door het IASB als conceptueel problematisch beschouwd wordt, behandelt de Groep deze plannen als toegezegde-bijdragenregelingen, maar erkent dat deze plannen kenmerken vertonen van toegezegde-pensioenregelingen, aangezien het rendement van de verzekeringsmaatschappij lager zou kunnen zijn dan de wettelijke vereiste minimumopbrengst. In dit geval dient de werkgever het verschil te compenseren door bijkomende bijdragen.

Teneinde dit mogelijk risico te beheersen, berekende Delhaize Groep de verdisconteerde waarde van de positieve verschillen tussen de minimumreserves, verhoogd met de huidige gegarandeerde minimumopbrengst op datum van pensionering, en de betaalde verzekerde voordelen. Op 31 december 2014 zou dit niet hebben geresulteerd in een nettoschuld voor de Groep. Een daling van de discontovoet toegepast op de toegezegde-pensioenverplichting met 50 basispunten zou eveneens niet geleid hebben tot een nettoverplichting.

De kosten met betrekking tot deze plannen bedroegen €11 miljoen in 2014, €11 miljoen in 2013 en €10 miljoen in 2012. In 2015 verwacht de Groep met ongeveer €9 miljoen bij te dragen aan deze plannen.

- In de V.S. stort Delhaize Groep bijdragen aan een winstdelend pensioenplan voor alle werknemers van Food Lion en Hannaford die minstens één jaar in dienst zijn. De winstdeelname van de werknemers wordt pas onvoorwaardelijk na 3 jaar dienst. Verbeuringen van winstdelende bijdragen worden gebruikt om toekomstige werkgeversbijdragen te verminderen of kosten van het plan te dekken. De winstdelende bijdragen aan de pensioenplannen worden door de Raad van Bestuur van Delhaize America, LLC naar eigen goeddunken bepaald. De winstdeelnameplannen bevatten ook een zogenaamd 401(k)-kenmerk die de deelnemende werknemers toelaat om te kiezen om een gedeelte van hun verloning over te dragen naar het pensioenplan en vereist dat de werkgever gelijkaardige bijdragen stort.

De toegezegde-bijdragenregelingen voorzien in het algemeen uitkeringen aan hun deelnemers in geval van overlijden, pensionering of het beëindigen van het dienstverband.

De kosten met betrekking tot deze Amerikaanse toegezegde-bijdragenregelingen bedroegen respectievelijk €26 miljoen in 2014 (waarvan €1 miljoen weergegeven als beëindigde activiteiten als gevolg van de verkoop van Sweetbay, Harveys en Reid's), €44 miljoen in 2013 (€5 miljoen in beëindigde activiteiten) en €46 miljoen in 2012 (€5 miljoen in beëindigde activiteiten).

- Bovendien heeft Delhaize Groep toegezegde-bijdragenregelingen in *Griekenland* voor slechts een beperkt aantal werknemers en waarvan de totale kosten onbeduidend zijn voor de Groep als geheel.

## Toegezegd-pensioenregelingen

- In *België* heeft Delhaize Groep een toegezegd-pensioenregeling voor ongeveer 4% van zijn werknemers. De regeling verstrekt eenmalige vergoedingen aan de deelnemers bij overlijden of pensionering op basis van een formule toegepast op het laatste jaarloon van de werknemer vóór de pensionering of overlijden. De regeling is onderhevig aan wettelijke verplichtingen om een minimale return op de bijdrages van de deelnemers te garanderen. De activa van het plan, die bestaan uit de bijdragen, worden beheerd in een fonds door een onafhankelijke verzekeringsmaatschappij, die een minimaal gegarandeerd rendement voorziet. De deelnemersbijdragen worden bepaald in de voorwaarden van het plan, terwijl de jaarlijkse bijdrages die door de groep moeten betaald worden, bepaald worden op basis van de financieringsgraad van het plan en berekend worden op basis van de huidige lonen, rekening houdend met de wettelijke minimale financieringsvereisten, die gebaseerd zijn op de verworven reserves waarop de werknemers recht hebben wanneer ze op pensioen gaan of sterven. Het plan investeert vooral in schuldefecten om het vereiste minimale rendement te verkrijgen. Delhaize Groep draagt elk risico bovenop de minimumgarantie die door de verzekeraar geboden wordt. Er zijn geen actiefplafond beperkingen.
- In de *V.S.* beheert Delhaize Groep verschillende toegezegd-pensioenregelingen. Deze plannen zijn onderhevig aan de Employee Retirement Income Security Act van 1974 (ERISA). In lijn met ERISA heeft Delhaize America het Benefit Plans Fiduciary Committee ("het Comité") opgericht om alle plannen te beheren en dienst te doen als zaakwaarnemer indien nodig. De belangrijkste verantwoordelijkheden van het Comité omvatten (a) het opstellen van geschikte procedures voor planbeheer en -activiteiten, (b) het beheren van deelnamerechten en -voordelen, het registreren van deelnemers en bijhouden van plangegevens en (c) het opstellen en periodiek updaten van een investeringsbeleid voor de gefinancierde plannen en het investeren, opvolgen en veilig stellen van deze fondsbeleggingen. Volgens haar verantwoordelijkheden herzielt het Comité jaarlijks het financieringsbeleid om te bepalen of het overeenstemt met de vooropgestelde behoeften van het plan. De plannen van Delhaize America kunnen in drie verschillende soorten onderverdeeld worden:
  - a) "Cash balance" plannen maken een hypothetische individuele rekening aan voor elke werknemer, en crediteren elke deelnemer jaarlijks met een planbijdrage die een percentage is van zijn/haar maandelijkse vergoeding. De bijdragen worden getransfereerd naar een afzonderlijke pensioenfondsbelegging welke een rendement oplevert op basis van de investeringsportefeuille. Het grootste plan is gefinancierd en dekt ongeveer 44% van de Hannaford-werknemers en is onderhevig aan een minimaal vereiste dekkingsgraad. Sinds meerdere jaren is het plan bevroren voor nieuwe werknemers en voor de verdere opbouw voor huidige werknemers.  
Het plan is niet onderhevig aan actiefplafond beperkingen en eventuele netto activa werden geboekt in "Overige vaste activa" (2012: \$5 miljoen (€4 miljoen)).  
Het investeringsbeleid van het gefinancierde plan werd in 2012 gewijzigd en vanaf dan investeert het plan vooral in schuldefecten.
  - b) Delhaize America draagt bij aan niet-gefinancierde niet-gekwalificeerde pensioenspaarplannen die aangeboden worden aan een beperkt aantal medewerkers van Delhaize America. Deze regelingen geven een voordeel aan de deelnemer op een bepaald moment in de toekomst door een deel van hun jaarlijkse contante vergoeding uit te stellen die aangepast wordt op basis van rendementen op een hypothetische investeringsrekening. De som wordt uitbetaald op het moment van overlijden of pensioen van de deelnemer.  
Delhaize America wijzigde in 2012 een niet-gekwalificeerde toegezegde-bijdrageregeling en spaarplan dat werd aangeboden aan kaderleden van Hannaford door het af te sluiten voor nieuwe werknemers en toekomstige diensten. Volgend op de wijziging van het plan draagt Delhaize America een meer dan onbeduidend leeftijd- en financieringsrisico in verband met het plan. Bijgevolg veranderde de classificatie van de regeling naar een toegezegd-pensioenregeling en werd de nettoverplichting ter waarde van \$28 miljoen (€22 miljoen) overgezet van overige langetermijnverplichtingen naar pensioenvoorzieningen.
  - c) Verder heeft Delhaize America bijkomende pensioenplannen voor managementleden (niet-gefinancierd plan) dat een beperkt aantal directieleden dekt. De pensioenregelingen worden berekend op basis van de jaarlijkse gemiddelde verloning (in contanten) van de deelnemers, vermenigvuldigd met een percentage gebaseerd op de anciënniteit en de leeftijd op het moment van de pensionering. Deze plannen stellen Delhaize America bloot aan risico's in verband met de levensduur en discontovoet.
- In *Servië* heeft Delhaize Groep een niet-gefinancierde toegezegd-pensioenregeling die een eenmalige pensioenvergoeding voorziet wanneer de werknemer op pensioen gaat, zoals voorgeschreven door de Servische wet. Het voordeel is gebaseerd op een bepaald veelvoud van het hoogste bedrag tussen (i) het gemiddelde brutoloon van de werknemer, (ii) het gemiddelde brutoloon binnen het bedrijf, of (iii) het gemiddelde brutoloon in het land, elk bepaald op het moment dat de

werknemer in pensioen gaat. Er is geen wettelijke vereiste om deze plannen te financieren met bijdragen of andere fondsbeleggingen. De belangrijkste risico's van het plan liggen in de discontovoet, inflatie en de toekomstige loonstijgingen.

In 2014 werd de Servische wetgeving gewijzigd, waardoor het bepaald veelvoud van de bijdrage die de werkgever moet uitbetalen bij pensionering van een werknemer verlaagd werd. Dit resulteerde in de boeking van een onbeduidende negatieve pensioenkost van verstreken diensttijd.

- In *Griekenland* heeft Delhaize Groep een niet-gefinancierd post-tewerkstellingsplan met toegezegd pensioen. Dit plan heeft betrekking op pensioenvergoedingen zoals voorgeschreven door de Griekse wet en bestaat uit een eenmalige betaling bij normale pensionering of bij stopzetting van de arbeidsovereenkomst. Het bedrag van de vergoeding is gebaseerd op de maandelijkse verloning van de werknemers en een veelvoud dat afhangt van het aantal jaren in dienst en het statuut van de werknemer. Er is geen wettelijke vereiste om deze plannen te financieren met bijdragen of andere fondsbeleggingen. Het plan stelt de Groep bloot aan risico's in verband met de toe te passen discontovoet en de toekomstige loonsverhogingen. De werknemers worden gedekt door het plan zodra ze een bepaalde dienstperiode voltooid hebben, gewoonlijk een jaar.

In de loop van 2013, en volgend op de wijziging van de betrokken wet, werd de uitkering die de werkgever moet betalen beperkt tot 16 jaar dienst (vroeger 28 jaar, en voor de werknemers met meer dan 16 jaar dienst op het moment dat de wet verschenen is, wordt de vergoeding gebaseerd op de gepresteerde dienstjaren op dat ogenblik, met een maximum van 28 jaar). De wijziging resulteerde in een negatieve pensioenkost van verstreken diensttijd van €3 miljoen, die geboekt werd op het moment van de planwijziging.

(in miljoenen €)	2014			2013			2012		
	Ameri- kaanse plannen	Niet- Ameri- kaanse plannen	Totaal	Ameri- kaanse plannen	Niet- Ameri- kaanse plannen	Totaal	Ameri- kaanse plannen	Niet- Ameri- kaanse plannen	Totaal
<b>Wijziging in pensioenverplichting:</b>									
<b>Pensioenverplichting op 1 januari</b>	<b>157</b>	<b>132</b>	<b>289</b>	<b>180</b>	<b>153</b>	<b>333</b>	<b>174</b>	<b>122</b>	<b>296</b>
Actuele pensioenkosten	1	4	5	1	5	6	2	5	7
Rentelasten	8	4	12	7	3	10	8	5	13
Herwaarderings(winst) verlies									
Effect van aanpassingen in demografische veronderstellingen	3	—	3	—	—	—	—	6	6
Effect van aanpassingen in financiële veronderstellingen	2	26	28	(4)	(12)	(16)	(3)	20	17
Effect van ervaringsaanpassingen	—	(9)	(9)	3	(8)	(5)	(2)	4	2
Pensioenkosten van verstreken diensttijd	—	—	—	—	(1)	(1)	—	—	—
Wisselkoerseffect	21	—	21	(7)	—	(7)	(3)	—	(3)
Pensioenuitkeringen door het plan / door de werkgever	(19)	(5)	(24)	(24)	(9)	(33)	(19)	(12)	(31)
Afwikkelingsbetalingen	—	1	1	—	1	1	—	1	1
Deelnemersbijdragen	1	1	2	1	1	2	1	1	2
Bedrijfscombinaties/desinvest./ transfers	—	—	—	—	—	—	22	1	23
Andere	—	(1)	(1)	—	(1)	(1)	—	—	—
<b>Pensioenverplichting op 31 december</b>	<b>174</b>	<b>153</b>	<b>327</b>	<b>157</b>	<b>132</b>	<b>289</b>	<b>180</b>	<b>153</b>	<b>333</b>
<b>Wijziging in fondsbeleggingen:</b>									
<b>Reële waarde van fondsbeleggingen op 1 januari</b>	<b>104</b>	<b>68</b>	<b>172</b>	<b>125</b>	<b>72</b>	<b>197</b>	<b>130</b>	<b>73</b>	<b>203</b>
Renteopbrengsten	5	2	7	4	1	5	5	3	8
Herwaarderingswinst (verlies)									
Rendement op fondsbelegging (zonder renteopbrengsten)	(3)	12	9	(6)	(4)	(10)	4	5	9
Wijzigingen in actiefplafond (zonder renteopbrengsten)	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Wisselkoerseffect	13	—	13	(5)	—	(5)	(2)	—	(2)
Werkgeversbijdrage	8	8	16	9	8	17	6	3	9
Deelnemersbijdrage	1	1	2	1	1	2	1	1	2
Pensioenuitkeringen door het plan	(19)	(5)	(24)	(24)	(9)	(33)	(19)	(12)	(31)
Afwikkelingsbetalingen	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Betaalde kosten, belast. en premies	(2)	—	(2)	—	—	—	—	(1)	(1)
Bedrijfscombinaties/desinvest./ transfers	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Andere	—	(1)	(1)	—	(1)	(1)	—	—	—
<b>Reële waarde van fondsbeleggingen op 31 december</b>	<b>107</b>	<b>85</b>	<b>192</b>	<b>104</b>	<b>68</b>	<b>172</b>	<b>125</b>	<b>72</b>	<b>197</b>
<b>Bedragen opgenomen in de balans:</b>									
Actuele waarde van toegezegd-pensioenverplichtingen	174	153	327	157	132	289	180	153	333
Reële waarden van fondsbeleggingen	107	85	192	104	68	172	125	72	197
<b>Netto tekort (overschot)</b>	<b>67</b>	<b>68</b>	<b>135</b>	<b>53</b>	<b>64</b>	<b>117</b>	<b>55</b>	<b>81</b>	<b>136</b>
Toegezegd-pensioenverplichting	67	68	135	53	64	117	59	81	140
Toegezegd-pensioenactief	—	—	—	—	—	—	(4)	—	(4)
<b>Netto toegezegd-pensioenverplicht.</b>	<b>67</b>	<b>68</b>	<b>135</b>	<b>53</b>	<b>64</b>	<b>117</b>	<b>55</b>	<b>81</b>	<b>136</b>
<b>Gewogen gemiddelde veronderstellingen ter bepaling van pensioenverplichtingen:</b>									
Discontovoet	4,25%	1,55%		4,85%	3,19%		3,49%	2,27%	
Loonsverhogingspercentage	4,25%	2,94%		4,25%	3,03%		4,25%	2,66%	
Prijsinflatiecoëfficiënt	3,50%	1,98%		3,48%	2,02%		3,05%	2,00%	
Credit rente beoordeling (enkel het Hannaford Cash Balance Plan)	3,25%	—		4,00%	—		4,00%	—	

Redelijkerwijs mogelijke wijzigingen op rapporteringsdatum aan één van de relevante actuariële veronderstellingen en alle andere constant gehouden, zouden de pensioenverplichting als volgt hebben beïnvloed:

(in miljoenen €)	Wijziging in veronderstelling	Amerikaanse plannen		Niet-Amerikaanse plannen	
		Stijging	Daling	Stijging	Daling
Discontovoet	0,50%	(6)	7	(9)	10
Loonsverhogingspercentage	0,50%	—	—	10	(9)
Verbetering sterfteratio's	1 jaar	2	—	1	—
Credit rente beoordeling (enkel het Hannaford Cash Balance Plan)	0,25%	5	(4)	—	—

(in miljoenen of €)	2014			2013			2012		
	Ameri- kaanse plannen	Niet- Ameri- kaanse plannen	Totaal	Ameri- kaanse plannen	Niet- Ameri- kaanse plannen	Totaal	Ameri- kaanse plannen	Niet- Ameri- kaanse plannen	Totaal
<b>Componenten van de pensioenkosten:</b>									
<b>Bedragen van de pensioenkosten opgenomen in de winst- en verliesrekening:</b>									
Actuele pensioenkosten	1	4	5	1	5	6	2	5	7
Pensioenkosten van verstreken diensttijd	—	—	—	—	(1)	(1)	—	—	—
Rentelasten	8	4	12	7	3	10	8	5	13
Renteopbrengsten	(5)	(2)	(7)	(4)	(1)	(5)	(5)	(3)	(8)
Administratieve kosten en belastingen	2	—	2	—	—	—	—	1	1
(Winst) verlies op afwikkeling	—	1	1	—	1	1	—	1	1
<b>Bedragen van de pensioenkosten opgenomen in de winst- en verliesrekening:</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>13</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>11</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>14</b>
<b>Bedragen van de pensioenkosten opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten:</b>									
Herwaarderingen van toegezegd-pensioenverplichting									
Effect van aanpassingen in demografische veronderstellingen	3	—	3	—	—	—	—	6	6
Effect van aanpassingen in financiële veronderstellingen	2	26	28	(4)	(12)	(16)	(3)	20	17
Effect van ervaringsaanpassingen	—	(9)	(9)	3	(8)	(5)	(2)	4	2
Herwaardering van fondsbeleggingen									
Rendement op fondsbeleggingen	3	(12)	(9)	6	4	10	(4)	(5)	(9)
<b>Bedragen van de pensioenkosten opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>13</b>	<b>5</b>	<b>(16)</b>	<b>(11)</b>	<b>(9)</b>	<b>25</b>	<b>16</b>
<b>Totaal componenten van de pensioenkosten</b>	<b>14</b>	<b>12</b>	<b>26</b>	<b>9</b>	<b>(9)</b>	<b>—</b>	<b>(4)</b>	<b>34</b>	<b>30</b>

De fondsbeleggingen van de toegezegd-pensioenregelingen van de Groep in België worden gefinancierd door een groepsverzekeringsprogramma en maken deel uit van de algemene beleggingen van de verzekeringsmaatschappij en genieten van een gewaarborgd minimum rendement. De fondsbeleggingen van de verzekeringsmaatschappij waren als volgt:

	31 december		
	2014	2013	2012
Aandelen (alle instrumenten hebben een genoteerde prijs in een actieve markt)	5%	6%	5%
Obligaties (alle instrumenten hebben een genoteerde prijs in een actieve markt)	90%	92%	91%
Andere beleggingen (bijvoorbeeld kasequivalenten)	5%	2%	4%

In 2015 verwacht de Groep ongeveer €3 miljoen bij te dragen aan de toegezegd-pensioenregeling in België.

De gemiddelde verwachte duur van de niet-Amerikaanse plannen bedraagt 12,7 jaar (11,0 jaar in 2013 en 11,9 jaar in 2012).

De verwachte timing van de pensioenuitkeringen voor deze plannen is als volgt:



(in miljoenen €)	Binnen het jaar	Binnen 2 jaar	Binnen 3 jaar	Binnen 4 jaar	Binnen 5 jaar	Daarna	Totaal
Op 31 december 2014	9	4	4	7	7	226	257

De fondsbeleggingen van Hannaford waren als volgt:

	31 december		
	2014	2013	2012
Aandelen (alle instrumenten hebben een genoteerde prijs in een actieve markt)	0%	0%	0%
Obligaties (alle instrumenten hebben een genoteerde prijs in een actieve markt)	99%	92%	95%
Andere beleggingen (bijvoorbeeld kasequivalenten)	1%	8%	5%

In 2012 voerde Delhaize America een nazicht uit van de financieringspositie van het plan en van de beleggingspolitiek toegepast door het plan. Na de bevrozing van het plan daalde de blootstelling van de Groep aan de voortdurende groei van de toegezegd-pensioenverplichtingen en Delhaize America wijzigde de beleggingsstrategie van het plan en zal in de toekomst voornamelijk investeren in schuldeffecten.

De actuariële berekening op eind 2012 resulteerde in een winst voor de Groep.

Delhaize Groep verwacht ongeveer €15 miljoen (\$18 miljoen) bij te dragen aan de toegezegd-pensioenregeling in de V.S. in 2015.

De gemiddelde verwachte duur van de Amerikaanse plannen bedraagt 9,8 jaar (10,5 jaar in 2013 en 9,9 jaar in 2012).

De verwachte timing van de pensioenuitkeringen voor deze plannen is als volgt:

(in miljoenen €)	Binnen het jaar	Binnen 2 jaar	Binnen 3 jaar	Binnen 4 jaar	Binnen 5 jaar	Daarna	Totaal
Op 31 december 2014	15	9	9	10	10	203	256

De totale kosten voor toegezegd-pensioenregelingen opgenomen in winst of verlies bedroegen €13 miljoen, €11 miljoen en €14 miljoen respectievelijk in 2014, 2013 en 2012 en kunnen als volgt worden samengevat:

(in miljoenen €)	2014	2013	2012
Kostprijs van verkochte goederen	1	1	1
Verkoop-, algemene en administratieve kosten	12	10	13
<b>Totaal kosten voor toegezegd-pensioenregelingen opgenomen in resultaat</b>	<b>13</b>	<b>11</b>	<b>14</b>

## 21.2 Andere post-tewerkstellingsvergoedingen

In de V.S. biedt de Groep haar gepensioneerde werknemers bepaalde voordelen op het gebied van gezondheidszorg en levensverzekeringen die beschouwd worden als toegezegd-pensioenregelingen. Een beperkt aantal medewerkers van Delhaize America kan in aanmerking komen voor deze voordelen en het gaat op dit ogenblik om een zeer beperkt aantal. Het post-tewerkstellingsplan dat voorziet in gezondheidszorg is gebaseerd op de betaling van een bijdrage voor de meeste deelnemers waarbij de bijdragen door de gepensioneerden jaarlijks worden aangepast.

De totale pensioenverplichting bedroeg op 31 december 2014 €3 miljoen (2013: €2 miljoen en 2012: €3 miljoen). De ziekteverzekeringsplannen zijn niet gefinancierd en de totale nettoverplichting was op 31 december 2014 gelijk aan de toegezegd-pensioenverplichting. In 2014 resulteerden de wijzigingen in de actuariële veronderstellingen niet in significante actuariële winsten of verliezen.

De veronderstellingen toegepast in de bepaling van pensioenverplichtingen en -kosten, zijn samengevat in de tabel hieronder:

	31 december		
	2014	2013	2012
<b>Gewogen gemiddelde actuariële veronderstellingen ter bepaling van pensioenverplichtingen:</b>			
Discontovoet	3,60%	4,30%	3,30%
Evolutie kosten gezondheidszorg huidig jaar	7,60%	7,60%	7,80%
Evolutie kosten gezondheidszorg eind jaar	5,00%	5,00%	5,00%
Eind jaar voor de bepaling van de evolutie	2021	2020	2018

Een wijziging met 100 basispunten in de veronderstellingen m.b.t. de evolutie van de kosten voor gezondheidszorg zou geen significant effect hebben op de verplichtingen of kosten voor post-tewerkstellingsvergoedingen.

### 21.3 Verloning op basis van aandelen

Delhaize Groep biedt bepaalde van haar kaderleden aanmoedigingsplannen op basis van aandelen aan: aandelenoptie- en *performance stock unit* plannen aan medewerkers van haar niet-Amerikaanse operationele ondernemingen en warrants en *restricted*- en *performance stock unit* plannen aan medewerkers van Amerikaanse operationele ondernemingen.

- Onder een *warrant plan* resulteert de uitoefening van warrants door een medewerker in de uitgifte van nieuwe aandelen, terwijl aandelenopties, *restricted* en *performance stock unit* plannen gebaseerd zijn op bestaande aandelen. Door de omvangrijke administratieve vereisten die de Belgische wetgeving oplegt bij kapitaalverhogingen verloopt er een zekere tijdspanne tussen het moment waarop de warrants werden uitgeoefend en het moment waarop de kapitaalverhoging daadwerkelijk plaatsvindt. Indien de kapitaalverhoging na jaareinde plaatsvindt voor warrants uitgeoefend voor jaareinde, hetgeen meestal een beperkt aantal warrants betreft, boekt Delhaize Groep de effectieve uitoefening van de warrants op de datum van de volgende kapitaalverhoging. Bijgevolg is er geen mutatie in het eigen vermogen als gevolg van uitgeoefende warrants waarvoor nog geen kapitaalverhoging heeft plaatsgevonden tot op het moment van de kapitaalverhoging. Indien dergelijke warrants een verwaterend effect hebben, worden ze opgenomen in de berekening van de verwaterde winst per aandeel.
- *Restricted* en *performance stock unit awards* vertegenwoordigen het recht om het aantal in de toekenning bepaalde aandelen of American Depositary Shares (ADS's) te ontvangen na afloop van de wachtperiode zonder kosten voor de deelnemers aan het plan en zonder enige beperking.

In 2014 is de ratio van de American Depositary Shares ("ADS") van Delhaize Groep tegenover gewone aandelen van Delhaize Groep gewijzigd van één ADS voor één gewoon aandeel naar vier ADS's voor één gewoon aandeel. De informatie over alle vergoedingsplannen in deze toelichting wordt uitgedrukt in aantal gewone (onderliggende) Delhaize Groep aandelen.

Het verloningsbeleid van Delhaize Groep wordt beschreven in Bijlage F van het Delhaize Groep Corporate Governance Charter, beschikbaar op de website van de Groep ([www.delhaizegroep.com](http://www.delhaizegroep.com)).

De vergoedingsplannen op basis van aandelen beheerd door Delhaize Groep zijn in eigen vermogen afgewikkelde op aandelen gebaseerde transacties, die geen alternatieve contante betalingen bevatten, en de Groep heeft in het verleden geen betalingen in contanten gedaan. De kost van dergelijke transacties met werknemers wordt berekend op basis van de reële waarde van de eigen-vermogensinstrumenten op de toekenningsdatum en wordt gespreid over de wachtperiode in het resultaat genomen. Alle vergoedingen op basis van aandelen bevatten voorwaarden gerelateerd aan de dienstperiode. De *performance stock unit* plannen bevatten bovendien ook prestatievoorwaarden, waarbij de onvoorwaardelijkheid (*cliff-vesting*) gelinkt wordt aan het bereiken van niet-marktgerelateerde financiële prestatievoorwaarden, zoals de realisatie van cumulatieve aandeelhouderswaarde over de dienstperiode. Noch de dienstvoorwaarden, noch de niet-marktgerelateerde prestatievoorwaarde worden weergegeven in de reële waarde op de dag van toekenning, maar ze resulteren in een correctie voor wijzigingen in het aantal eigen-vermogensinstrumenten waarvan verwacht wordt dat ze onvoorwaardelijk worden. De periode voor de verwezenlijking van de prestatievoorwaarden overschrijdt de einddatum van de dienstperiode niet en begint niet wezenlijk vóór de start van de dienstperiode.

De reële waarde op datum van de toekenning van *restricted*- en *performance stock units* wordt berekend op basis van de aandelenkoers op datum van de toekenning. Om de reële waarde van onderliggende warrants en opties van de verloningen op basis van aandelen te bepalen, maakt Delhaize Groep gebruik van de Black-Scholes-Merton waarderingmethode. Dit vereist de selectie van een aantal veronderstellingen, waaronder de verwachte looptijd van de optie, de verwachte volatiliteit, de risicovrije rentevoet en het verwachte dividendrendement:

- De *verwachte looptijd* van de optie is gebaseerd op de beste raming van het management op basis van de historische activiteit van de optie.
- De *verwachte volatiliteit* wordt bepaald door de berekening van de historische volatiliteit van de koers van Delhaize Groep over de verwachte looptijd.
- De *risicovrije rentevoet* wordt bepaald aan de hand van de generieke prijs van overheidsobligaties met overeenkomende looptijd.
- Het *verwachte dividendrendement* wordt bepaald door de berekening van een historisch gemiddelde van dividendbetalingen door de Groep.

De uitoefenprijs van aandelenopties is afhankelijk van de regels van toepassing op het relevante aandelenoptieplan. De uitoefenprijs is ofwel de prijs per Delhaize Groep ADR op de dag van de toekenning (Amerikaanse plannen), ofwel de prijs per Delhaize Groep aandeel op de werkdag vóór het aanbod van de optie (niet-Amerikaanse plannen).

Het gebruik van historische data over een periode gelijk aan de looptijd van de opties gaat uit van de veronderstelling dat het verleden een aanwijzing is voor toekomstige tendensen, en - zoals dit het geval is met alle veronderstellingen - dit komt niet noodzakelijk overeen met de werkelijkheid. De veronderstellingen gebruikt voor de berekening van reële waarden voor verschillende vergoedingsplannen op basis van aandelen worden hieronder weergegeven.

De totale geboekte kosten voor verloningen op basis van aandelen - voornamelijk in verkoop-, algemene en administratieve kosten - bedroegen €12 miljoen in 2014, €16 miljoen in 2013 en €13 miljoen in 2012.

## Optieplannen voor niet-Amerikaanse operationele entiteiten

Tot 2013 kende Delhaize Groep aandelenopties toe aan vice presidents of hogere functies van haar niet-Amerikaanse operationele ondernemingen.

25% van de opties toegekend onder deze plannen worden onmiddellijk onvoorwaardelijk en de resterende opties worden pas onvoorwaardelijk na een dienstperiode van ongeveer 3,5 jaar, de datum waarop alle opties uitoefenbaar worden. Opties vervallen zeven jaar nadat ze werden toegekend.

De opties van Delhaize Groep toegekend aan medewerkers van niet-Amerikaanse operationele ondernemingen kunnen als volgt weergegeven worden:

Plan	Datum van toekenning	Aantal onderliggende aandelen bij uitgifte	Aantal onderliggende uitstaande aandelen op 31 december 2014	Uitoefenprijs	Aantal begunstigden (op het moment van de uitgifte)	Uitoefenperiode
2013 toekenning onder het aandelenoptieplan 2007	december 2013	93 063	93 063	€41,71	1	1 jan. 2017 – 29 mei 2020
	november 2013	15 731	15 731	€43,67	1	1 jan. 2017 – 29 mei 2020
	mei 2013	267 266	258 158	€49,85	111	1 jan. 2017 – 29 mei 2020
2012 toekenning onder het aandelenoptieplan 2007	november 2012	35 000	35 000	€26,39	1	1 jan. 2016 – 24 mei 2019
	mei 2012	362 047	361 236	€30,99	95	1 jan. 2016 – 24 mei 2019
2011 toekenning onder het aandelenoptieplan 2007	juni 2011	290 078	283 490	€54,11	83	1 jan. 2015 – 14 juni 2018
2010 toekenning onder het aandelenoptieplan 2007	juni 2010	198 977	170 651	€66,29	80	1 jan. 2014 – 7 juni 2017
2009 toekenning onder het aandelenoptieplan 2007	juni 2009	230 876	102 411	€50,03	73	1 jan. 2013 – 8 juni 2016
2008 toekenning onder het aandelenoptieplan 2007	mei 2008	237 291	81 991	€49,25	318	1 jan. 2012 – 29 mei 2015
2007 toekenning onder het aandelenoptieplan 2007	juni 2007	185 474	157 041	€71,84	619	1 jan. 2011 – 7 juni 2017 <sup>(1)</sup>

(1) In 2009 bood Delhaize Groep de begunstigden van het werknemersoptieplan dat in 2007 werd toegekend (onder het aandelenoptieplan van 2007) de uitzonderlijke mogelijkheid om de uitoefenperiode te verlengen van 7 tot 10 jaar. Dit werd geboekt als een wijziging van het plan en de toegekende niet-significante bijkomende reële waarde die werd bepaald overeenkomstig IFRS 2, werd geboekt over de resterende wachtperiode. Conform de Belgische wetgeving stemden de meeste begunstigden van de aandelenoptieplannen in om de uitoefenperiode van hun aandelenopties te verlengen voor een periode van drie jaar. Het kleine aantal begunstigden dat niet akkoord ging met een verlenging van de uitoefenperiode van hun aandelenopties is nog altijd gebonden aan de initiële vervaldatum van het plan, zijnde 7 juni 2014.

De evoluties van de niet-Amerikaanse optieplannen waren als volgt:

2014	Aandelen	Gewogen gemiddelde uitoefenprijs (in €)
Uitstaand aan het begin van het jaar	1 778 028	49,25
Uitgeoefend	(225 643)	49,59
Verbeurd	6 387	42,74
<b>Uitstaand op het einde van het jaar</b>	<b>1 558 772</b>	<b>49,17</b>
Opties uitoefenbaar op het einde van het jaar	795 584	59,20

2013	Aandelen	Gewogen gemiddelde uitoefenprijs (in €)
Uitstaand aan het begin van het jaar	1 606 255	49,95
Toegekend	376 060	47,58
Uitgeoefend	(11 166)	49,56
Verbeurd	(58 753)	57,02
Vervallen	(134 368)	49,55
<b>Uitstaand op het einde van het jaar</b>	<b>1 778 028</b>	<b>49,25</b>
Opties uitoefenbaar op het einde van het jaar	738 166	58,39

2012	Aandelen	Gewogen gemiddelde uitoefenprijs (in €)
Uitstaand aan het begin van het jaar	1 379 150	55,71
Toegekend	397 047	30,58
Verbeurd	(16 463)	55,73
Vervallen	(153 479)	50,97
<b>Uitstaand op het einde van het jaar</b>	<b>1 606 255</b>	<b>49,95</b>
Opties uitoefenbaar op het einde van het jaar	742 612	54,61

De gewogen gemiddelde resterende contractuele looptijd voor de uitstaande aandelenopties op 31 december 2014 bedraagt 3,65 jaar (2013: 4,31 jaar; 2012: 4,34 jaar). De gewogen gemiddelde aandelenkoers voor opties uitgeoefend in 2014, 2013 en 2012 bedroeg respectievelijk €56,18, €51,48 en €0,0 (er werden geen aandelenopties uitgeoefend).

De volgende tabel geeft een overzicht van de uitstaande en uitoefenbare opties op 31 december 2014, de gewogen gemiddelde resterende contractuele looptijd (in jaren) en de gewogen gemiddelde uitoefenprijs onder de Delhaize Groep aandelenoptieplannen voor niet-Amerikaanse operationele ondernemingen:

Uitoefenprijzen	Aantal uitstaande opties	Gewogen gemiddelde resterende contractuele looptijd (in jaren)	Gewogen gemiddelde uitoefenprijs (in €)
€26,39 - €43,67	505 030	4,62	33,04
€49,25 - €54,11	726 050	3,52	51,47
€66,29 - €71,84	327 692	2,44	68,95
€26,39 - €71,84	1 558 772	3,65	49,17

Aandelenopties uitoefenbaar op het einde van 2014 hadden een gewogen gemiddelde resterende contractuele duur van 2,46 jaar (2013: 2,60 jaar; 2012: 2,80 jaar).

De gewogen gemiddelde reële waarden van toegekende aandelenopties en de veronderstellingen gebruikt op datum van toekenning voor hun raming waren als volgt:

	dec. 2013	nov. 2013	mei 2013	nov. 2012	mei 2012
Aandelenprijs (in €)	43,20	43,67	50,09	26,39	28,41
Verwacht dividendrendement (%)	3,4	3,4	3,4	3,4	3,3
Verwachte volatiliteit (%)	24,3	24,5	27,0	26,7	26,0
Risicovrije rentevoet (%)	1,1	0,9	0,7	0,6	0,7
Verwachte looptijd (jaren)	6,0	6,0	6,0	5,8	5,8
Reële waarde van toegekende opties (in €)	6,98	6,52	8,43	4,27	3,86

### Performance Stock Units voor niet-Amerikaanse operationele entiteiten

Sinds 2014 kent Delhaize Groep *performance stock units* toe aan Europese leden van het Executief Comité van de Groep en sommige andere leden van het management zoals bepaald door de Raad van Bestuur van de Groep.

*Performance stock units* zijn *restricted stock units* met dienst- en prestatievoorwaarden. De onvoorwaardelijkheid ("cliff-vesting") van deze *performance stock units* wordt gekoppeld aan het bereiken van niet-marktgerelateerde financiële prestatievoorwaarden ("Realisatie van aandeelhouderswaarde" over een cumulatieve periode van 3 jaar). De Groep definieert realisatie van aandeelhouderswaarde als zes maal de onderliggende EBITDA verminderd met de nettoschuld, zoals eveneens bepaald door de Groep.

*Performance stock units* toegekend aan Europese medewerkers onder het "Delhaize Group 2014 European Performance Stock Unit Plan" zijn als volgt:

Datum van toekenning	Reële waarde op datum van toekenning	Aantal onderliggende aandelen bij uitgifte	Aantal onderliggende uitstaande aandelen op 31 december 2014	Aantal begunstigden (op het moment van de uitgifte)
mei 2014	€53,45	140 981	132 705	80

In 2014 verbeurden 8 276 *performance stock units*.

## Warrantplannen van Amerikaanse operationele entiteiten

Tot 2013 kende Delhaize Groep warrants toe aan vice presidents of hogere functies. Warrants toegekend onder het “Delhaize Groep 2012 Stock Incentive Plan” en het “Delhaize Groep 2002 Stock Incentive Plan” worden geleidelijk onvoorwaardelijk na een dienstperiode van drie jaar, zijn – wanneer ze onvoorwaardelijk worden - onmiddellijk uitoefenbaar en vervallen tien jaar na de toekenningsdatum.

Warrants toegekend aan medewerkers van Amerikaanse operationele ondernemingen onder de verschillende plannen, kunnen als volgt weergegeven worden:

Plan	Datum van toekenning	Aantal onderliggende aandelen bij uitgifte	Aantal onderliggende uitstaande aandelen op 31 december 2014	Uitoefenprijs	Aantal begunstigden (op het moment van de uitgifte)	Uitoefenperiode (uitoefenbaar tot)
Delhaize Groep 2012 Stock Incentive plan - Warrants	november 2013	11 237	11 237	\$58,40	1	2023
	mei 2013	368 139	331 575	\$64,75	59	2023
	augustus 2012	300 000	—	\$39,62	1	2022
	mei 2012	291 727	112 877	\$38,86	75	2022
Delhaize Groep 2002 Stock Incentive plan - Warrants	juni 2011	318 524	284 054	\$78,42	75	2021
	juni 2010	232 992	191 486	\$78,33	74	2020
	juni 2009	301 882	182 726	\$70,27	88	2019
	mei 2008	528 542	269 005	\$74,76	237	2018
	juni 2007	1 165 108	751 665	\$96,30	3 238	2017
	juni 2006	1 324 347	302 767	\$63,04	2 983	2016
	mei 2005	1 100 639	144 397	\$60,76	2 862	2015
Delhaize America 2002 Stock Incentive plan- Opties niet ondersteund door warrants	verscheidene	3 221	1 333	\$74,76 -\$78,33	11	verscheidene

De evoluties van het “Delhaize Groep 2012 en het 2002 Stock Incentive Plan” waren als volgt:

2014	Aandelen	Gewogen gemiddelde uitoefenprijs (in \$)
Uitstaand aan het begin van het jaar	3 153 796	73,09
Uitgeoefend <sup>(1)</sup>	(378 093)	51,05
Verbeurd/vervallen	(192 581)	73,35
<b>Uitstaand op het einde van het jaar</b>	<b>2 583 122</b>	<b>76,30</b>
Opties uitoefenbaar op het einde van het jaar	2 099 523	77,42

(1) Inclusief 13 483 warrants uitgeoefend door werknemers waarvoor op 31 december 2014 nog geen kapitaalverhoging had plaatsgevonden.

2013	Aandelen	Gewogen gemiddelde uitoefenprijs (in \$)
Uitstaand aan het begin van het jaar	3 521 876	69,27
Toegekend	379 376	64,56
Uitgeoefend	(534 043)	41,36
Verbeurd/vervallen	(213 413)	74,30
<b>Uitstaand op het einde van het jaar</b>	<b>3 153 796</b>	<b>73,09</b>
Opties uitoefenbaar op het einde van het jaar	2 313 002	75,20

2012	Aandelen	Gewogen gemiddelde uitoefenprijs (in \$)
Uitstaand aan het begin van het jaar	3 195 599	74,22
Toegekend	591 727	39,25
Uitgeoefend	(28 561)	42,14
Verbeurd/vervallen	(236 889)	64,27
<b>Uitstaand op het einde van het jaar</b>	<b>3 521 876</b>	<b>69,27</b>
Opties uitoefenbaar op het einde van het jaar	2 322 027	74,56

De gewogen gemiddelde resterende contractuele looptijd voor de uitstaande aandelenopties op 31 december 2014 is 2,85 jaar (2013: 3,77 jaar; 2012: 4,76 jaar). De gewogen gemiddelde aandelenprijs voor aandelenopties uitgeoefend in 2014 bedraagt \$70,30 (2013: \$60,80; 2012: \$52,87).

De volgende tabel geeft een overzicht van de uitstaande warrants die uitoefenbaar zijn op 31 december 2014, de gewogen gemiddelde resterende contractuele duur (in jaren) en de gewogen gemiddelde uitoefenprijs onder de aanmoedigingsplannen op basis van aandelen voor medewerkers van Amerikaanse operationele ondernemingen:

Uitoefenprijzen	Aantal uitstaande warrants	Gewogen gemiddelde resterende contractuele looptijd (in jaren)	Gewogen gemiddelde uitoefenprijs (in \$)
\$38,86 - \$63,04	571 278	2,18	57,59
\$64,75 - \$74,76	784 639	3,98	69,48
\$78,33 - \$96,30	1 227 205	2,44	89,36
\$38,86 - \$96,30	2 583 122	2,85	76,30

Aandelenopties uitoefenbaar op het einde van 2014 hadden een gewogen gemiddelde resterende contractuele duur van 2,38 jaar (2013: 2,85 jaar; 2012: 3,60 jaar).

De reële waarden van toegekende aandelenopties en de veronderstellingen gebruikt op datum van toekenning voor hun raming waren als volgt:

	nov. 2013	mei 2013	aug. 2012	mei 2012
Aandelenprijs (in \$)	58,40	64,75	39,62	38,86
Verwacht dividendrendement (%)	3,6	3,6	3,6	3,5
Verwachte volatiliteit (%)	27,5	27,9	27,1	27,9
Risicovrije rentevoet (%)	1,2	0,8	0,5	0,6
Verwachte looptijd (jaren)	4,4	4,4	4,2	4,2
Reële waarde van toegekende opties (in \$)	9,37	10,26	5,89	6,10

## **Restricted en Performance stock unit plannen van Amerikaanse operationele entiteiten**

### **Restricted Stock Unit Plannen**

Tot 2012 kende Delhaize Groep *restricted stock units* toe aan bepaalde Directors en hoger. Sinds 2013 ontvangen Vice Presidents en hoger geen *restricted stock units* meer, en worden in de plaats daarvan beloond met *performance stock units* (zie hieronder). Bovendien zijn sinds de toekenning in 2013 de onvoorwaardelijkheidstermijnen van deze beloningen veranderd van een periode van vijf jaar vanaf het einde van het tweede jaar dat volgt op de toekenningsdatum naar een onvoorwaardelijkheid ("cliff vesting") na drie jaar.

Overzicht van de *restricted stock unit awards* toegekend aan medewerkers van Amerikaanse operationele ondernemingen onder het "Delhaize America 2012 Restricted Stock Unit Plan" en het "Delhaize America 2002 Restricted Stock Unit Plan" (toekenningen vóór 2012):

Datum van toekenning	Reële waarde op datum van toekenning	Aantal onderliggende aandelen bij uitgifte	Aantal onderliggende uitstaande aandelen op 31 december 2014	Aantal begunstigden (op het moment van de uitgifte)
mei 2013	\$64,75	72 305	59 462	177
augustus 2012	\$39,62	40 000	—	1
mei 2012	\$38,86	126 123	43 797	253
juni 2011	\$78,42	128 717	26 487	249
juni 2010	\$78,33	123 917	11 201	243

De evoluties van de *restricted stock unit* plannen waren als volgt:

<b>2014</b>	<b>Aandelen</b>
Uitstaand aan het begin van het jaar	231 299
Vrijgegeven na beperking	(77 622)
Verbeurd/vervallen	(12 730)
<b>Uitstaand op het einde van het jaar</b>	<b>140 947</b>

<b>2013</b>	<b>Aandelen</b>
Uitstaand aan het begin van het jaar	458 733
Toegekend	72 305
Vrijgegeven na beperking	(262 542)
Verbeurd/vervallen	(37 197)
<b>Uitstaand op het einde van het jaar</b>	<b>231 299</b>

<b>2012</b>	<b>Aandelen</b>
Uitstaand aan het begin van het jaar	520 584
Toegekend	166 123
Vrijgegeven na beperking	(210 611)
Verbeurd/vervallen	(17 363)
<b>Uitstaand op het einde van het jaar</b>	<b>458 733</b>

### **Performance Stock Units**

Sinds 2013 kent Delhaize Groep *performance stock units* toe aan Vice Presidents en hoger. *Performance stock units* zijn *restricted stock units* met dienst- en prestatievoorwaarden. De onvoorwaardelijkheid ("cliff-vesting") van deze *performance stock units* wordt gekoppeld aan het bereiken van niet-marktgerelateerde financiële prestatievoorwaarden over een cumulatieve periode van drie jaar, zijnde rendement op geïnvesteerd kapitaal voor 2013 en realisatie van aandeelhouderswaarde, zoals hierboven gedefinieerd, voor 2014.

*Performance stock units* toegekend aan medewerkers van Amerikaanse operationele ondernemingen onder het "Delhaize America 2012 Restricted Stock Unit Plan" zijn als volgt:

<b>Datum van de toekenning</b>	<b>Reële waarde op datum van toekenning</b>	<b>Aantal onderliggende aandelen bij uitgifte</b>	<b>Aantal onderliggende uitstaande aandelen op 31 december 2014</b>	<b>Aantal begunstigden (op het moment van de uitgifte)</b>
december 2014	\$72,48	7 782	7 782	1
juli 2014	\$68,04	18 739	18 739	1
mei 2014	\$71,28	172 426	161 965	50
november 2013	\$58,40	3 979	3 979	1
mei 2013	\$64,75	122 364	112 972	60

De evolutie van de *performance stock unit* plannen was als volgt:

<b>2014</b>	<b>Aandelen</b>
Uitstaand aan het begin van het jaar	126 343
Toegekend	198 947
Vrijgegeven na beperking	(2 647)
Verbeurd/vervallen	(17 206)
<b>Uitstaand op het einde van het jaar</b>	<b>305 437</b>

## 22. Belastingen

De voornaamste belastingcomponenten voor de jaren eindigend op 31 december 2014, 2013 en 2012 zijn:

(in miljoenen €)	2014	2013	2012
<b>Voortgezette activiteiten</b>			
Winstbelasting over de verslagperiode	185	160	119
Winstbelasting van voorgaande jaren in het huidige jaar opgenomen	(15)	(1)	(57) <sup>(1)</sup>
Andere (in verband met winstbelasting over de verslagperiode)	—	2	2
Uitgestelde belastingen	(114) <sup>(4)</sup>	(67)	(39)
Uitgestelde belastingen van voorgaande jaren in het huidige jaar opgenomen	9	—	5
Opname in uitgestelde belasting van eerdere niet-opgenomen belastingverliezen en -kredieten	—	(1)	(6)
Terugname van eerdere opgenomen uitgestelde belastingvorderingen	1	—	18
Uitgestelde belastingkosten verbonden aan wijzigingen in belastingvoeten of de heffing van nieuwe belastingen	—	(8) <sup>(3)</sup>	13 <sup>(2)</sup>
<b>Totaal belastingen van voortgezette activiteiten</b>	<b>66</b>	<b>85</b>	<b>55</b>
<b>Beëindigde activiteiten</b>			
Winstbelasting over de verslagperiode	(8)	(8)	(10)
Uitgestelde belastingen	(40) <sup>(5)</sup>	(17)	(24)
<b>Totaal belastingen van beëindigde activiteiten</b>	<b>(48)</b>	<b>(25)</b>	<b>(34)</b>
<b>Totaal belastingen van voortgezette en beëindigde activiteiten</b>	<b>18</b>	<b>60</b>	<b>21</b>

- (1) Voornamelijk in verband met de afwikkeling van verschillende belastingkwesties in de V.S., hetgeen resulteerde in de boeking van een belastingvoordeel.  
 (2) Eind 2012 heeft de Servische regering een belastingverhoging van 10% tot 15% goedgekeurd, effectief vanaf 1 januari 2013.  
 (3) In verband met een voordeel geboekt als gevolg van de reorganisatie van bepaalde Amerikaanse activiteiten, dat in beperkte mate gecompenseerd wordt door een toename van de Griekse belastingvoet van 20% tot 26%.  
 (4) Voornamelijk in verband met de overdracht van vrijgestelde dividendinkomsten en reorganisatiekosten in België.  
 (5) Voornamelijk in verband met de waardeverminderingverliezen geboekt als gevolg van de geplande verkoop van Bottom Dollar Food.

Berekening van de effectieve belastingvoet:

(in miljoenen €)	2014	2013	2012
Winst vóór belastingen en beëindigde activiteiten	255	357	352
Deel van het resultaat van joint-venture opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode	(4)	(4)	(4)
Resultaat uit beëindigde activiteiten, vóór belastingen	(147)	(115)	(228)
<b>Totaal winst vóór belastingen, behalve deel van het resultaat van joint-venture</b>	<b>104</b>	<b>238</b>	<b>120</b>
Verwachte belastingen bij toepassing van het Belgisch belastingtarief van de Groep (33,99%)	35	81	41
Effect van verschillende belastingvoeten in niet-Belgische jurisdicties	10	24	32
Winstbelasting van voorgaande jaren in het huidige jaar opgenomen	(6)	(1)	(52) <sup>(2)</sup>
Belastingeffect van:			
Wijzigingen in belastingvoeten of heffing van nieuwe belastingen	(4)	(8) <sup>(4)</sup>	13 <sup>(3)</sup>
Niet-belastbare winst	(32)	(36)	(32)
Niet-afrekbare kosten	30	30	28
Verminderings op belastbare winst <sup>(1)</sup>	(35)	(42)	(44)
Belastingen op dividendinkomsten	4	3	8
(Opgenomen) niet-opgenomen uitgestelde belastingvorderingen	16	7	24
Andere	—	2	3
<b>Totaal belastingen van voortgezette en beëindigde activiteiten</b>	<b>18</b>	<b>60</b>	<b>21</b>
<b>Effectieve belastingvoet</b>	<b>17,5%</b>	<b>25,2%</b>	<b>17,5%</b>

- (1) Verminderings op belastbare winst hebben betrekking op de notionele interestaftrek in België en belastingkredieten in andere landen.  
 (2) Voornamelijk in verband met de afwikkeling van verschillende belastingkwesties in de V.S., hetgeen resulteerde in de boeking van een belastingvoordeel.  
 (3) In december 2012 heeft de Servische regering een belastingverhoging van 10% tot 15% goedgekeurd, effectief vanaf 1 januari 2013.  
 (4) In verband met een voordeel geboekt als gevolg van de reorganisatie van bepaalde Amerikaanse activiteiten, dat in beperkte mate gecompenseerd wordt door een toename van de Griekse belastingvoet van 20% tot 26%.

Het totaalbedrag van belastingen over de verslagperiode en uitgestelde belastingen rechtstreeks in het eigen vermogen opgenomen, was als volgt:



(in miljoenen €)	2014	2013	2012
Belastingen over de verslagperiode	1	(1)	2
Uitgestelde belastingen	(5)	2	(5)
<b>Totaal belastingen rechtstreeks toegerekend (gecrediteerd) aan het eigen vermogen</b>	<b>(4)</b>	<b>1</b>	<b>(3)</b>

Delhaize Groep heeft geen belastingen geboekt voor de niet-uitgekeerde winsten van haar dochterondernemingen en joint ventures aangezien de niet-uitgekeerde winsten niet verdeeld zullen worden in de nabije toekomst. Het cumulatieve bedrag van niet-uitgekeerde winsten waarop de Groep geen belastingen heeft geboekt, bedroeg ongeveer €4,6 miljard op 31 december 2014, €4,0 miljard op 31 december 2013 en €4,0 miljard op 31 december 2012.

Uitgestelde belastingen (vorderingen en verplichtingen) worden verrekend wanneer er een in rechte afdwingbaar recht is om dit te doen en wanneer de uitgestelde belastingen verband houden met belastingen die door dezelfde belastingautoriteiten worden geheven. Uitgestelde belastingen die in de balans opgenomen worden, waren als volgt:

(in miljoenen €)	31 december		
	2014	2013	2012
Uitgestelde belastingverplichtingen	302	443	566
Uitgestelde belastingvorderingen	46	71	89
<b>Netto uitgestelde belastingen</b>	<b>256</b>	<b>372</b>	<b>477</b>

De wijzigingen in de totale netto uitgestelde belastingverplichtingen kunnen als volgt gedetailleerd worden:

(in miljoenen €)	Versnelde fiscale afschrijvingen	Voorzieningen voor winkel- sluitingen	Leases	Pensioenen	Andere	Totaal
<b>Netto uitgestelde belastingverplichtingen op 1 januari 2012</b>	<b>586</b>	<b>(18)</b>	<b>(76)</b>	<b>(41)</b>	<b>73</b>	<b>524</b>
Toegerekend aan het eigen vermogen van het jaar	—	—	—	(4)	(1) <sup>(1)</sup>	(5)
Toegerekend aan winst of verlies van het jaar	(45)	(26)	1	(3)	27	(46)
Effect wijziging belastingvoeten	13	—	—	—	—	13
Desinvestering	(1)	—	—	—	1	—
Overboekingen van (naar) andere rekeningen	(1)	—	—	—	1	—
Wisselkoerseffect	(10)	1	1	—	(1)	(9)
<b>Netto uitgestelde belastingverplichtingen op 31 december 2012</b>	<b>542</b>	<b>(43)</b>	<b>(74)</b>	<b>(48)</b>	<b>100</b>	<b>477</b>
Toegerekend aan het eigen vermogen van het jaar	—	—	—	4	(2)	2
Toegerekend aan winst of verlies van het jaar	(61)	(5)	2	(2)	(19)	(85)
Effect wijziging belastingvoeten	(3)	—	—	(2)	(3)	(8)
Desinvestering	2	—	—	—	—	2
Overboekingen van (naar) andere rekeningen	(1)	1	—	—	(2)	(2)
Wisselkoerseffect	(17)	2	2	2	(3)	(14)
<b>Netto uitgestelde belastingverplichtingen op 31 december 2013</b>	<b>462</b>	<b>(45)</b>	<b>(70)</b>	<b>(46)</b>	<b>71</b>	<b>372</b>
Toegerekend aan het eigen vermogen van het jaar	—	—	—	(4)	(1)	(5)
Toegerekend aan winst of verlies van het jaar	(86)	10	8	4	(76) <sup>(2)</sup>	(140)
Effect wijziging belastingvoeten	(2)	(1)	—	—	(1)	(4)
Desinvestering	—	1	—	—	(1)	—
Wisselkoerseffect	41	(5)	(8)	(5)	10	33
<b>Netto uitgestelde belastingverplichtingen op 31 december 2014</b>	<b>415</b>	<b>(40)</b>	<b>(70)</b>	<b>(51)</b>	<b>2</b>	<b>256</b>

(1) Bestond in 2012 uit €2 miljoen m.b.t. de kasstroomafdekkingsreserve (beëindigd in 2013).

(2) Voornamelijk in verband met de overdracht van vrijgestelde dividendinkomsten en reorganisatiekosten in België.

Op 31 december 2014 heeft Delhaize Groep €250 miljoen aan uitgestelde belastingvorderingen niet opgenomen, waaronder:

- €40 miljoen met betrekking tot €1 044 miljoen overgedragen fiscale verliezen in de V.S. en Amerikaanse staatsbelastingkredieten, die, wanneer er geen gebruik van wordt gemaakt, op verschillende data tussen 2015 en 2034 zullen vervallen;
- €8 miljoen met betrekking tot belastingkredieten in Europa, die, wanneer er geen gebruik van wordt gemaakt, op verschillende data tussen 2015 en 2023 zullen vervallen;
- €177 miljoen met betrekking tot verschillende uitgestelde belastingvorderingen (voornamelijk overgedragen fiscale verliezen van €563 miljoen) in Europa die zonder enige tijdslimiet kunnen gebruikt worden;

- €17 miljoen met betrekking tot kapitaalverliezen die enkel gecompenseerd kunnen worden door kapitaalwinsten in Europa, die, wanneer er geen gebruik van wordt gemaakt, in 2018 en 2019 zullen vervallen;
- €1 miljoen met betrekking tot een bijzondere waardevermindering in Europa dat kan leiden tot kapitaalverliezen die waarschijnlijk niet gecompenseerd zullen worden door kapitaalwinsten binnen de verstrekte tijdslimiet;
- €7 miljoen met betrekking tot Amerikaanse belastingvorderingen die zonder enige tijdslimiet gebruikt kunnen worden.

De ongebruikte fiscale verliezen en belastingkredieten mogen niet gebruikt worden om de belastbare inkomsten of winstbelastingen in andere rechtsgebieden te compenseren.

Delhaize Groep heeft enkel uitgestelde belastingvorderingen opgenomen voor zover het waarschijnlijk is dat er toekomstige fiscale winst beschikbaar zal zijn waartegen de overgedragen fiscale verliezen, de belastingkredieten en verrekenbare tijdelijke verschillen kunnen worden afgezet. Op 31 december 2014 bedroegen de opgenomen uitgestelde belastingvorderingen in verband met ongebruikte fiscale verliezen en ongebruikte belastingkredieten €71 miljoen.

## 23. Toe te rekenen kosten

(in miljoenen €)	31 december		
	2014	2013	2012
Toe te rekenen bezoldigingen en kortetermijnvoordelen	400	404	327
Toe te rekenen rente	33	37	33
Andere	92	85	77
<b>Totaal toe te rekenen kosten</b>	<b>525</b>	<b>526</b>	<b>437</b>

## 24. Kosten van voortgezette activiteiten per aard

De som van de kostprijs van verkochte goederen en de verkoop-, algemene en administratieve kosten van voortgezette activiteiten kunnen per aard als volgt worden geklasseerd:

(in miljoenen €)	Toelichting	2014	2013	2012
Productkosten, na leverancierstussenkomsten en kortingen	25	15 527	14 958	14 855
Personeelsbeloningen	26	2 882	2 813	2 763
Aangekochte diensten, benodigdheden en nutsvoorzieningen		868	796	797
Afschrijvingen	7, 8, 9	577	561	581
Huurlasten	18.3	296	278	275
Herstelling en onderhoud		236	233	234
Reclame- en promotiekosten		186	171	170
Andere kosten <sup>(1)</sup>		153	116	103
<b>Totaal kosten per aard</b>		<b>20 725</b>	<b>19 926</b>	<b>19 778</b>
Kostprijs van verkochte goederen	25	16 222	15 579	15 486
Verkoop-, algemene en administratieve kosten		4 503	4 347	4 292
<b>Totaal kosten per functie</b>		<b>20 725</b>	<b>19 926</b>	<b>19 778</b>

(1) Kortingen en tussenkomsten ontvangen van leveranciers die de terugbetaling vertegenwoordigen van specifieke en identificeerbare niet-productkosten opgelopen door de Groep (zie Toelichting 25) werden voor dit overzicht opgenomen in "Andere kosten". Deze post omvat eveneens bijzondere waardeverminderingverliezen op vorderingen (zie Toelichting 14).

## 25. Kostprijs van verkochte goederen

(in miljoenen €)	Toelichtingen	2014	2013	2012
Productkosten, na leverancierstussenkomsten en kortingen	24	15 527	14 958	14 855
Aankoop-, distributie- en transportkosten		695	621	631
<b>Totaal</b>		<b>16 222</b>	<b>15 579</b>	<b>15 486</b>

Delhaize Groep ontvangt kortingen en tussenkomsten van leveranciers, hoofdzakelijk voor promoties in de winkels, gezamenlijke publiciteit, de introductie van nieuwe producten en volumeacties. Deze kortingen zijn vervat in de voorraadkostprijs en worden opgenomen als een vermindering van de kostprijs van verkochte goederen wanneer het product verkocht is, behalve als het gaat om een terugbetaling van een specifieke, identificeerbare kost die door de Groep werd opgelopen om het product van de leverancier te verkopen. In dat geval worden ze opgenomen als een vermindering van de "Verkoop-, algemene en administratieve kosten" (respectievelijk €14 miljoen, €14 miljoen en €13 miljoen in 2014, 2013 en 2012).

## 26. Kosten voor personeelsbeloningen

De kosten voor personeelsbeloningen voor voortgezette activiteiten kunnen als volgt samengevat en vergeleken worden met de voorgaande jaren:

(in miljoenen €)	Toelichtingen	2014	2013	2012
Bezoldigingen, lonen en kortetermijnbeloningen, inclusief sociale zekerheid		2 820	2 735	2 685
Kosten voor verloning op basis van aandelen	21.3	12	16	13
Pensioenen (inclusief toegezegde-bijdragen en toegezegd-pensioenregelingen, en andere post-tewerkstellingsvergoedingen)	21.1, 21.2	50	62	65
<b>Totaal</b>	<b>24</b>	<b>2 882</b>	<b>2 813</b>	<b>2 763</b>

De kosten voor personeelsbeloningen werden als volgt in het resultaat opgenomen:

(in miljoenen €)	2014	2013	2012
Kostprijs van verkochte goederen	382	354	355
Verkoop-, algemene en administratieve kosten	2 500	2 459	2 408
<b>Personeelsbeloningen van voortgezette activiteiten</b>	<b>2 882</b>	<b>2 813</b>	<b>2 763</b>
Resultaat uit beëindigde activiteiten	104	261	301
<b>Totaal</b>	<b>2 986</b>	<b>3 074</b>	<b>3 064</b>

## 27. Andere bedrijfsopbrengsten

Andere bedrijfsopbrengsten omvatten opbrengsten gegenereerd uit andere activiteiten dan de verkoop en de dienstverlening in winkels aan consumenten en groothandelsklanten.

(in miljoenen €)	2014	2013	2012
Huurinkomsten	53	49	48
Inkomsten uit afvalrecyclage	19	20	19
Diensten aan groothandelsklanten	6	6	7
Meerwaarde op verkoop van materiële vaste activa	11	11	10
Meerwaarde op verkoop van activiteiten	—	9	—
Andere	30	32	30
<b>Totaal</b>	<b>119</b>	<b>127</b>	<b>114</b>

In 2014 heeft Delhaize Groep €7 miljoen aan verzekeringsinkomsten in verband met productverliezen opgenomen in de rubriek "Andere".

In 2013 heeft Delhaize Groep verschillende van haar Belgische zelf uitgebate City-winkels omgevormd naar aangesloten Proxy-winkels, die uitgebaat worden door zelfstandigen en boekte een meerwaarde op de verkoop van €9 miljoen, opgenomen in "Meerwaarde op verkoop van activiteiten". De rubriek "Andere" omvat een gunstige impact van €7 miljoen als gevolg van de afwikkeling van een geschil waarvoor een voorziening geboekt was tijdens de boekhoudkundige verwerking van de overname van Delta Maxi en een terugname van €4 miljoen juridische voorzieningen in Servië.

In 2012 boekte Delhaize Groep €3 miljoen inkomsten uit overheidssubsidies en €5 miljoen beëindigde/afgewikkelde leases in "Andere".

## 28. Andere bedrijfskosten

Andere bedrijfskosten omvatten kosten opgelopen buiten de normale kosten voor de uitbating van supermarkten.

(in miljoenen €)	2014	2013	2012
Kosten verbonden aan winkelsluitingen	(2)	5	112
Kosten voor reorganisaties	137	15	—
Waardevermindingsverliezen	166	206	135
Minderwaarden op verkoop van materiële vaste activa	18	21	21
Andere	13	10	8
<b>Totaal</b>	<b>332</b>	<b>257</b>	<b>276</b>

In 2014 boekte de Groep €137 miljoen reorganisatiekosten in verband met haar Belgische Transformatieplan (zie Toelichting 20.3). In 2013 boekte de Groep €15 miljoen reorganisatiekosten met betrekking tot de opzegvergoedingen van leden van het senior management en werknemers van de ondersteunende diensten in de V.S.

In 2012 sloot Delhaize Groep in totaal 180 winkels, waarvan 146 begin 2012 (126 in de V.S. en 20 Maxi-winkels) als gevolg van een nazicht van haar winkelportefeuille, zowel in de V.S. als in Europa, en dit resulteerde in een totaal van €141 miljoen kosten voor winkelsluitingen, waarvan €14 miljoen opgenomen in "Resultaat uit beëindigde activiteiten". Deze kosten werden gedeeltelijk gecompenseerd door de periodieke aanpassing van de geraamde voorziening voor winkelsluitingen van €15 miljoen (zie Toelichting 20.1).

Waardevermindingsverliezen opgenomen in voortgezette activiteiten kunnen als volgt samengevat worden:

(in miljoenen €)	Toelichting	2014	2013	2012
Goodwill	6	138	124	85
Immateriële vaste activa	7	10	68	2
Materiële vaste activa	8	16	8	16
Vastgoedbeleggingen	9	2	6	14
Activa beschikbaar voor verkoop	5.2	—	—	18
<b>Totaal</b>		<b>166</b>	<b>206</b>	<b>135</b>

In 2014 heeft de Groep bijkomende waardevermindingsverliezen geboekt van €138 miljoen op haar goodwill en €10 miljoen op haar merknamen in Servië. Bovendien boekte Delhaize Servië €7 miljoen aan waardevermindingsverliezen op 2 van haar historische distributiecentra en Delhaize America boekte €6 miljoen waardevermindingsverliezen in verband met winkelsluitingen bij Food Lion.

In 2013 heeft de Groep bijzondere waardevermindingsverliezen geboekt op de goodwill (€124 miljoen) en merknamen (€67 miljoen) in Servië en bepaalde immateriële vaste activa bij Delhaize America (€1 miljoen).

In 2012 heeft de Groep €85 miljoen bijzondere waardevermindingsverliezen geboekt op de goodwill in Servië. De Groep heeft tevens waardevermindingsverliezen geboekt van €16 miljoen in materiële vaste activa in verband met winkelsluitingen en minder goed presterende winkels in Servië (€8 miljoen), België (€5 miljoen) en de V.S. (€3 miljoen). Bovendien werden €14 miljoen waardevermindingsverliezen geboekt op vastgoedbeleggingen, voornamelijk op 15 eigendommen in de V.S. en een opslagplaats in Albanië. Tenslotte werden de activa beschikbaar voor verkoop bij Maxi Groep met €18 miljoen in waarde verminderd als gevolg van de verzwakte vastgoedmarkt en de verslechterende staat van het te koop aangeboden eigendom.

Onder "Andere" verstaat men voornamelijk kosten opgelopen door orkanen en andere natuurrampen, alsook kosten in verband met de voorziening/afwikkeling van juridische geschillen.

## 29. Financieel resultaat

### 29.1 Financiële kosten

(in miljoenen €)	Toelichting	2014	2013	2012
Rente op korte- en langetermijnleningen		122	122	133
Afschrijving van schuldkortingen (premies) en financieringskosten		4	4	5
Rente op verplichtingen onder financiële leases		52	54	64
Rente toegerekend aan voorzieningen voor winkelsluitingen (afwikkeling van verdiscontering)	20.1	4	5	6
<b>Totaal rentelasten</b>		<b>182</b>	<b>185</b>	<b>208</b>
Wisselkoersverliezen (winsten) op schuld gedekt door een kasstroomafdekking	30	—	—	(1)
Reclassificatie van reële waarde verliezen (winsten) van niet-gerealiseerde resultaten op kasstroomafdekking	19	—	—	4
<b>Totale impact kasstroomafdekking</b>		<b>—</b>	<b>—</b>	<b>3</b>
Reële waarde verliezen (winsten) op schuldinstrumenten - reële-waardeafdekking	19	5	(22)	3
Reële waarde verliezen (winsten) op afgeleide instrumenten - reële-waardeafdekking	19	(5)	22	(6)
<b>Totale impact reële-waardeafdekking</b>		<b>—</b>	<b>—</b>	<b>(3)</b>
Wisselkoersverliezen (winsten) op schuldinstrumenten	30	22	14	13
Reële waarde verliezen (winsten) op cross-currency rentevoetswaps		(23)	(13)	(4)
Reële waarde verliezen (winsten) andere alleenstaande afgeleide instrumenten		(1)	—	—
Afschrijving van uitgestelde verliezen op beëindigde afdekking	16	—	1	—
Andere financiële kosten		8	6	27
Min: geactiveerde rente		—	—	(2)
<b>Totaal</b>		<b>188</b>	<b>193</b>	<b>242</b>

In 2013 werd de resterende \$99 miljoen van de oorspronkelijke \$300 miljoen senior notes, uitgegeven in februari 2009 en met looptijd tot 2014, die deel uitmaakten van een aangewezen kasstroomafdeckingsrelatie (zie Toelichting 19), teruggekocht zonder beduidende impact op de winst of verlies. In 2012, werd \$201 miljoen van deze notes teruggekocht en werd een wisselkoerswinst van €1 miljoen gerealiseerd. Dit bedrag, en de overeenkomstige effecten op de rente, was gecompenseerd door reclassificaties van niet-gerealiseerde resultaten naar winst of verlies in verband met het afdeckingsinstrument (verlies van €2 miljoen). Bovendien werd een verlies van €2 miljoen gereclassificeerd van niet-gerealiseerde resultaten naar winst of verlies in 2012 als gevolg van het senior obligaties aankoopbod in december 2012 (zie Toelichting 18.1) en de beëindiging van de boekhoudkundige afdekking.

De andere financiële kosten omvatten voornamelijk contractkosten op kredietlijnen en de afwikkeling van de verdiscontering van andere voorzieningen. In 2014 boekte Delhaize Groep €2 miljoen kosten voor de versnelde afschrijving in verband met het beëindigen van de oude €600 miljoen kredietlijn (zie Toelichting 18.2). In 2012 omvatte deze rubriek €17 miljoen netto herfinancieringskosten (zie Toelichting 18.1) bestaande uit (i) €14 miljoen nettoverlies op de terugkoop van schulden (€36 miljoen overeengekomen vervroegde terugbetalingspremies, gedeeltelijk gecompenseerd door reële waarde winsten van €22 miljoen op de betrokken obligaties), en (ii) de afwikkeling van de onderliggende cross-currency rentevoetswaps (€3 miljoen).

Financieringskosten voor leningen verbonden aan de bouw of productie van in aanmerking komende activa werden in 2014, 2013 en 2012 geactiveerd op basis van een gemiddelde rentevoet van respectievelijk 5,4%, 5,5% en 5,6%.

## 29.2 Inkomsten uit beleggingen

(in miljoenen €)	Toelichting	2014	2013	2012
Rente- en dividendinkomsten uit bankdeposito's en effecten		11	9	5
Winsten op verkochte effecten		—	—	6
Wisselkoerswinsten op financiële activa	30	28	—	3
Reële waarde winsten (verliezen) op valutaswaps en termijncontracten in vreemde valuta		(26)	—	—
Andere opbrengsten uit beleggingen		3	—	2
<b>Totaal</b>		<b>16</b>	<b>9</b>	<b>16</b>

In 2014 boekte Delhaize Groep een wisselkoerswinst op financiële activa in verband met interne financieringen in USD, die economisch afgedekt werden door externe cross currency swaps (zie Toelichting 19).

In 2014 werden geen waardevermindervingsverliezen op financiële activa geboekt (geen in 2013 en geen in 2012).

## 30. Nettoverliezen (winsten) uit wisselkoerswijzigingen

De wisselkoersverschillen opgenomen in de winst- en verliesrekening exclusief (economische) afdekkingseffecten waren als volgt:

(in miljoenen €)	Toelichting	2014	2013	2012
Kostprijs van verkochte goederen		—	—	1
Verkoop-, algemene en administratieve kosten		1	—	(2)
Financiële kosten	29.1	22	14	12
Opbrengsten uit beleggingen	29.2	(28)	—	(3)
<b>Totaal</b>		<b>(5)</b>	<b>14</b>	<b>8</b>

## 31. Winst per aandeel

De gewone winst per aandeel wordt berekend door de winst die toewijsbaar is aan de aandeelhouders van de moederonderneming van de Groep te delen door het gewogen gemiddelde aantal gewone aandelen dat uitstond tijdens het jaar, uitgezonderd de gewone aandelen aangekocht door de Groep en aangehouden als eigen aandelen (zie Toelichting 16).

De verwaterde winst per aandeel wordt berekend door het gewogen gemiddelde aantal uitstaande gewone aandelen aan te passen om de omzetting van alle potentiële verwaterende gewone aandelen in rekening te brengen. De Groep heeft enkel verwaterende op aandelen gebaseerde verloningen (zie Toelichting 21.3). Verwaterde op aandelen gebaseerde verloningen worden verondersteld te zijn uitgeoefend en de veronderstelde opbrengsten van deze instrumenten worden beschouwd als opbrengsten ontvangen van de uitgifte van gewone aandelen tegen de gemiddelde marktprijs van gewone aandelen over die periode. Het verschil tussen het aantal uitstaande gewone aandelen en het aantal gewone aandelen dat uitgegeven zou zijn tegen de gemiddelde marktprijs van gewone aandelen over de periode, wordt beschouwd als een uitgifte van gewone aandelen zonder vergoeding.

Voor 2014, 2013 en 2012 werden respectievelijk ongeveer 2 581 424, 3 982 153 en 4 581 153 aandelen, die aan de uitoefening van uitstaande opties en warrants werden toegerekend, niet opgenomen in de berekening van de verwaterde nettowinst per aandeel omdat het effect anti-verwaterend was omdat hun gemiddelde uitoefenprijs hoger was dan de gemiddelde marktprijs tijdens het jaar.

De berekening van de gewone en de verwaterde nettowinst per aandeel voor 2013, 2012 en 2011 was als volgt:

(in miljoenen €, behalve aantal aandelen en winst per aandeel)	2014	2013	2012
Nettowinst van voortgezette activiteiten	189	272	297
Nettowinst (verlies) van voortgezette activiteiten toe te rekenen aan minderheidsbelangen	1	3	(2)
Deel van de Groep in de nettowinst van voortgezette activiteiten voor gewone en verwaterde winst	188	269	299
Resultaat uit beëindigde activiteiten, na belastingen	(99)	(90)	(194)
<b>Deel van de Groep in de nettowinst voor gewone en verwaterde winst</b>	<b>89</b>	<b>179</b>	<b>105</b>
Gewogen gemiddeld aantal uitstaande gewone aandelen	101 434 118	101 029 095	100 777 257
Aangepast voor verwaterend effect van toekenningen op basis van aandelen	502 669	537 646	356 326
<b>Gewogen gemiddeld aantal uitstaande verwaterde gewone aandelen</b>	<b>101 936 787</b>	<b>101 566 741</b>	<b>101 133 583</b>

### Gewone winst per gewoon aandeel (in €):

Van voortgezette activiteiten	1,85	2,65	2,96
Van beëindigde activiteiten	(0,97)	(0,89)	(1,92)
<b>Gewone winst per aandeel toe te rekenen aan aandeelhouders van de Groep</b>	<b>0,88</b>	<b>1,77</b>	<b>1,04</b>

### Verwaterde winst per gewoon aandeel (in €):

Van voortgezette activiteiten	1,84	2,64	2,95
Van beëindigde activiteiten	(0,97)	(0,88)	(1,91)
<b>Verwaterde winst per aandeel toe te rekenen aan aandeelhouders van de Groep</b>	<b>0,87</b>	<b>1,76</b>	<b>1,04</b>

## 32. Transacties met verbonden partijen

Versillende dochterondernemingen van de Groep bieden hun medewerkers pensioenplannen aan. Betalingen, vorderingen en schulden met betrekking tot deze plannen worden uiteengezet in Toelichting 21.

### Vergoeding van leden van de Raad van Bestuur

De individuele vergoeding van bestuurders, toegekend voor de boekjaren 2014, 2013 en 2012 wordt in het hoofdstuk "Corporate Governance" van dit jaarverslag weergegeven. De totale bruto vergoeding van bestuurders wordt hieronder weergegeven. Alle bedragen zijn vóór belastingen:

(in duizenden €)	2014	2013	2012
<b>Totaal vergoeding niet-uitvoerende Bestuurders</b>	<b>1 121</b>	<b>985</b>	<b>998</b>
<b>Uitvoerend Bestuurder</b>			
Pierre-Olivier Beckers-Vieujant <sup>(1)</sup>	—	80	80
<b>Totaal</b>	<b>1 121</b>	<b>1 065</b>	<b>1 078</b>

(1) De bedragen hebben enkel betrekking op zijn verloning als Uitvoerend Bestuurder en houden geen rekening met zijn verloning als CEO. Zijn bestuurdersvergoeding voor 2014 is opgenomen in de totale vergoeding voor niet-uitvoerende bestuurders.

## Vergoeding van leden van het Executief Comité

De onderstaande tabel geeft het aantal *performance* en *restricted stock unit awards*, aandelenopties en warrants dat door de Groep in 2014, 2013 en 2012 werd toegekend aan leden van het Executief Comité. Voor verdere details aangaande de aandelenoptieplannen, zie Toelichting 21.3.

	2014	2013	2012
<i>Performance stock unit awards</i> <sup>(1)</sup>	89 850	32 359	—
<i>Restricted stock unit awards</i>	—	—	62 349
<i>Aandelenopties en warrants</i>	—	280 974	527 737

(1) *Performance stock unit awards*, uitgedrukt in aandelen van Delhaize Groep, omvatten 44 207 *units* toegekend in de V.S. en 45 643 in Europa.

Voor informatie over het aantal toegekende *performance* en *restricted stock unit awards*, aandelenopties en warrants, alsook over de bezoldigingen die effectief werden betaald (voor diensten in al hun hoedanigheden aan de Groep) tijdens de respectievelijke jaren aan de Uitvoerend Bestuurders en andere leden van het Executief Comité, verwijzen wij naar het vergoedingsverslag in de “Corporate Governance verklaring” in dit jaarverslag.

Het totaalbedrag van de bezoldigingen voor de leden van het Executief Comité, opgenomen in de winst- en verliesrekening, wordt in de tabel hieronder samengevat.

Alle bedragen zijn brutobedragen vóór aftrek van belastingen en sociale-zekerheidsbijdragen ten laste van de werknemers en omvatten sociale-zekerheidsbijdragen ten laste van de onderneming. Zij houden geen rekening met de vergoeding van de voormalige Afgevaardigd Bestuurder als bestuurder van de onderneming, die hierboven apart vermeld wordt.

In 2014 omvat het totale bedrag een pro-rata deel van de verloning en ontslagvergoedingen voor twee leden van het Executief Comité die de onderneming verlaten hebben in 2014, alsook het pro-rata deel van de vergoeding van twee nieuwe leden van het Executief Comité in 2014, waarbij 1 lid de onderneming vervolgens ook in 2014 verlaten heeft.

In 2013 omvat het totale bedrag ontslagvergoedingen voor de voormalige CEO die eind 2013 het bedrijf verliet, het pro-rata deel van de verloning en ontslagvergoedingen van drie andere leden van het Executief Comité die het bedrijf in 2013 verlieten, en het pro-rata deel van de vergoeding van de nieuwe CEO en een lid van het Executief Comité, die de onderneming in 2013 hebben vervoegd.

In 2012 omvat het totale bedrag het pro-rata deel van de vergoeding van twee leden van het Executief Comité die de onderneming hebben vervoegd in 2012, en het pro-rata deel van de vergoeding van een lid van het Executief Comité die de onderneming verlaten heeft, alsook zijn ontslagvergoeding.

(in miljoenen €)	2014	2013	2012
Kortetermijnbeloningen <sup>(1)</sup>	8	9	8
Pensioen- en post-tewerkstellingsvergoedingen <sup>(2)</sup>	1	1	1
Andere langetermijnbeloningen <sup>(3)</sup>	—	1	1
Ontslagvergoedingen	4	17	1
Verloning op basis van aandelen	2	3	3
<b>Totale vergoeding opgenomen in de winst- en verliesrekening</b>	<b>15</b>	<b>31</b>	<b>14</b>

(1) Kortetermijnbeloningen omvatten het basisloon en andere kortetermijnbeloningen, de jaarlijkse bonus betaalbaar in het jaar volgend op het jaar van de geleverde prestaties en het deel opgenomen in 2013 en 2014 met betrekking tot retentiebonussen toegekend in 2013 en betaald in 2014 aan bepaalde leden van het Executief Comité.

(2) De leden van het Executief Comité genieten van bedrijfspensioenplannen die verschillen per regio (zie Toelichting 21.1). De cijfers vertegenwoordigen de werkgeversbijdragen voor toegezegde-bijdragenregelingen alsook de werkgeverskosten voor toegezegd-pensioenregelingen.

(3) Andere langetermijnbeloningen omvatten de prestatiepremies in contanten onder het langetermijnaanmoedigingsplan dat gecreëerd werd in 2003. De toekenningen van het aanmoedigingsplan voorzien cashbetalingen aan de begunstigden na 3 jaar op basis van het behalen van duidelijk gedefinieerde objectieven. De vermelde bedragen zijn bedragen die door de Groep in de respectievelijke jaren in resultaat werden genomen, zoals geschat op basis van gerealiseerde en verwachte prestaties. Ramingen worden elk jaar aangepast en op het moment van de uiteindelijke uitbetaling.

Na zijn ontslag in 2013 heeft Roland Smith, die lid was van het Executief Comité tot 4 september 2013, 300 000 warrants uitgeoefend en werd de uitoefening van zijn *restricted stock units* (40 000) versneld. Vervolgens verkocht hij 320 360 aandelen aan Delhaize Groep.

### 33. Verplichtingen

Aankoopverplichtingen omvatten overeenkomsten voor de aankoop van goederen of diensten die afdwingbaar en juridisch bindend zijn voor de Groep en die alle belangrijke contractuele bepalingen vastleggen, inclusief vaste of minimum aan te kopen hoeveelheden; vaste, minimale of variabele prijsbepalingen; en de geschatte timing van de transactie. Overeenkomsten die binnen de 30 dagen na de balansdatum kunnen worden geannuleerd zonder boete, worden niet opgenomen.

Aankoopverplichtingen bedroegen op 31 december 2014 €156 miljoen (2013: €155 miljoen en 2012: €164 miljoen), waarvan €38 miljoen voor de aankoop van voornamelijk materiële vaste activa, en voor een onbeduidend bedrag van immateriële vaste activa.

Verplichtingen met betrekking tot huurverplichtingen worden uiteengezet in Toelichting 18.3.

### 34. Voorwaardelijke verplichtingen en financiële garanties

Delhaize Groep is af en toe betrokken bij rechtszaken in de normale uitoefening van haar activiteiten. Delhaize Groep is niet op de hoogte van lopende of dreigende rechtsgedingen, arbitrage of administratieve procedures (individueel of in totaal) die een materiële negatieve invloed kunnen hebben op haar activiteiten of haar geconsolideerde jaarrekening. Desondanks houdt elk geschil risico's en potentieel aanzienlijke kosten in. Delhaize Groep kan daarom niet met zekerheid stellen dat huidige geschillen of geschillen die eventueel in de toekomst kunnen ontstaan, geen significante negatieve invloed zullen hebben op onze activiteiten of de geconsolideerde jaarrekening.

De Groep blijft in verschillende jurisdicties waarin ze actief is belastingcontroles ondergaan. Hoewel sommige belastingcontroles afgewikkeld werden in 2012, 2013 en 2014, verwacht Delhaize Groep verdere controles in 2015. Hoewel de uiteindelijke resultaten van deze controles niet zeker zijn, heeft de Groep de verdedigbaarheid van haar aangiftes in overweging genomen in haar algemene evaluatie van potentiële belastingverplichtingen en gelooft zij dat voor dergelijke risico's toereikende voorzieningen zijn opgenomen in haar geconsolideerde jaarrekening. Op basis van de evaluatie van de potentiële belastingverplichtingen en de verdedigbaarheid van haar aangiftes, is het onwaarschijnlijk dat potentiële belastingrisico's die hoger zijn dan de op dit ogenblik in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen verplichtingen, een aanzienlijke impact zouden hebben op haar financiële situatie of de toekomstige bedrijfsresultaten.

Delhaize Groep wordt af en toe geconfronteerd met onderzoeken of vragen van de mededingingsautoriteiten in verband met de mogelijke overtreding van mededingingswetten in de verschillende jurisdicties waarin we actief zijn.

In deze context brachten in 2007 vertegenwoordigers van de Belgische mededingingsautoriteiten een bezoek aan het aankoopdepartement van Delhaize Groep in Zellik, België, en vroegen om bepaalde documenten voor te leggen. Dit bezoek maakte deel uit van wat een nationaal onderzoek bleek te zijn dat werd uitgevoerd in verschillende ondernemingen actief in België in de distributie en kleinhandel van gezondheids- en schoonheidsproducten en andere huishoudelijke producten. In 2012 heeft het auditoraat van de mededingingsautoriteiten zijn onderzoeksrapport bekendgemaakt. Het onderzoek bij 11 leveranciers en 7 distributeurs, waaronder Delhaize België, betreft een vermeende samenspraak over prijsstijgingen van bepaalde gezondheids- en schoonheidsproducten die in België verkocht werden tussen 2002 en 2007. In 2013 gingen Delhaize België en andere distributeurs in beroep tegen de beslissing van het auditoraat van de mededingingsautoriteiten om bepaalde documenten te gebruiken die tijdens het bezoek in Zellik en in andere ondernemingen in beslag waren genomen. De beslissing van het Hof van Beroep van Brussel is nog steeds niet bekend. Volgens de Belgische wetgeving worden boetes voor inbreuken op de mededingingswetten berekend op basis van de omzet van de producten betrokken bij de vermeende inbreuk in het laatste volledige jaar van de vermeende samenspraak en bedragen deze maximaal 10% van de Belgische jaarlijkse omzet van de Groep in het jaar voorafgaand aan de beslissing van de mededingingsautoriteiten. Er zijn veel variabelen en onzekerheden met betrekking tot de toepassing van de relevante wetgeving op de feiten en omstandigheden van dit onderzoek, ongeacht het resultaat van de beroepsprocedure. Een beslissing door de mededingingsautoriteiten over de verdedigbaarheid van de zaak wordt niet verwacht vóór het einde van 2015 en onder de huidige Belgische wetgeving hebben de partijen het recht om in beroep te gaan tegen een negatieve beslissing van de mededingingsraad. Bijgevolg beschikt Delhaize Groep momenteel niet over voldoende informatie om een betrouwbare schatting te maken van de financiële impact noch de timing ervan.

In een aandeelhouderskwestie in verband met de dochteronderneming van de Groep in Griekenland, vernam Delhaize Groep in 2011 dat enkele voormalige aandeelhouders van Alfa Beta Vassilopoulos S.A., die samen 7% van de aandelen van Alfa Beta aanhielden, een klacht hebben ingediend bij de rechtbank van eerste aanleg van Athene betreffende de prijs betaald door Delhaize Groep tijdens de uitkoopprocedure die was goedgekeurd door de Hellenic Capital Markets Commission. Delhaize Groep gelooft dat het uitkooprecht uitgevoerd en afgewikkeld werd in overeenstemming met alle juridische en regulatorische vereisten. Delhaize Groep beoordeelt de gegrondheid van en de mogelijke risico's verbonden aan deze klacht en verdedigt zich met alle macht tegen deze klacht. De eerste hoorzitting vond plaats in 2013 en de rechtbank van eerste aanleg van Athene benoemde een financieel expert om de rechtbank bij te staan bij de beoordeling van de waarde van de Alfa Beta aandelen op het moment van de uitoefening van het uitkooprecht. Een beslissing over de verdedigbaarheid van de zaak door de rechtbank van eerste aanleg van Athene wordt niet verwacht vóór 2016, en de partijen hebben het recht om in beroep te gaan tegen een afwijzende beslissing van de rechtbank.

Na de finalisatie van de verkoop van Sweetbay, Harveys en Reid's en de geplande verkoop van Bottom Dollar Food garandeert de Groep een aantal bestaande operationele en financiële leasecontracten, welke lopen tot 2037. Indien de koper in gebreke is bij toekomstige betalingen, zal Delhaize Groep de financiële verplichting tegenover de eigenaars overnemen. De volgende tabel



toont de toekomstige minimum leasebetalingen over de niet-opzegbare leaseperiode voor de gegarandeerde leasecontracten, exclusief andere directe kosten zoals kosten voor het onderhoud van gemeenschappelijke ruimtes en onroerende voorheffing, op 31 december 2014. Momenteel verwacht de Groep niet om enig bedrag onder deze waarborgen te moeten betalen.

(in miljoenen €)	2015	2016	2017	2018	2019	Daarna	Totaal
<b>Financiële leases</b>							
Toekomstige minimum leasebetalingen	14	14	14	14	14	120	190
Min rentelasten	(10)	(10)	(10)	(9)	(9)	(47)	(95)
Huidige waarde van minimum leasebetalingen	4	4	4	5	5	73	95
<b>Operationele leases</b>							
Toekomstige minimum leasebetalingen (voor niet-opzegbare leases)	20	20	19	17	15	109	200

Bovendien gaf Delhaize Groep op 31 december 2014 andere financiële garanties voor een totaal bedrag van €2 miljoen.

## 35. Belangrijke gebeurtenissen na balansdatum

In februari 2015 gaf Delhaize Groep 266 852 nieuwe aandelen uit voor een totaal bedrag van €19 miljoen om te voldoen aan de uitgeoefende warrants.

Tijdens het eerste kwartaal van 2015 rondde Delhaize Groep een inkoopbod in contanten af en kocht (i) \$278 miljoen terug van de 6,50% obligaties vervallend in 2017 aan de prijs van 111,66% en (ii) \$170 miljoen van de 4,125% seniorobligaties vervallend in 2019 aan de prijs van 107,07%. In 2015 resulteert deze transactie in een éénmalige kost in de resultatenrekening van €40 miljoen. Bestaande afdekkingsrelaties in verband met deze obligaties werden prospectief aangepast.

## 36. Lijst van geconsolideerde ondernemingen en joint ventures

### 36.1 Geconsolideerd volgens de integrale consolidatiemethode

		Aandelen in bezit in %		
		2014	2013	2012
Alfa Beta Vassilopoulos S.A.	81, Spaton Avenue, Gerakas, Athene, Griekenland	100,0	100,0	100,0
Alliance Wholesale Solutions, LLC <sup>(2)</sup>	145 Pleasant Hill Road, Scarborough, ME 04074, V.S.	—	100,0	100,0
Anadrasis S.A.	81, Spaton Avenue, Gerakas, Athene, Griekenland	—	—	100,0
Aniserc SA	Osseghemstraat 53, 1080 Brussel, België	100,0	100,0	100,0
Athenian Real Estate Development, Inc.	145 Pleasant Hill Road, Scarborough, ME 04074, V.S.	—	—	100,0
ATTM Consulting and Commercial, Ltd.	Kyriakou Matsi, 16 Eagle House, 10th floor, Agioi Omologites, P.C. 1082, Nicosia, Cyprus	—	—	100,0
Boney Wilson & Sons, Inc.	145 Pleasant Hill Road, Scarborough, ME 04074, V.S.	100,0	100,0	100,0
Bottom Dollar Food Holding, LLC	2110 Executive Drive, Salisbury, NC 28147, V.S.	—	—	100,0
Bottom Dollar Food Northeast, LLC	2110 Executive Drive, Salisbury, NC 28147, V.S.	100,0	100,0	100,0
Bottom Dollar Food Southeast, LLC	2110 Executive Drive, Salisbury, NC 28147, V.S.	—	—	100,0
Centar za obuchenie i prekvilifikacija EOOD <sup>(3)</sup>	Bitolya 1A str, Varna, Bulgarije	—	100,0	100,0
C Market a.d. Beograd	Jurija Gagarina Street, 14, 11 070 Novi Beograd, Servië	75,5	75,4	75,4
Delhaize Albania SHPK	Autostrada Tiranë – Durrës, Km. 7, Kashar, Albanië	—	—	100,0
Delhaize America Distribution, LLC	2110 Executive Drive, Salisbury, NC 28147, V.S.	100,0	100,0	—
Delhaize America, LLC	2110 Executive Drive, Salisbury, NC 28147, V.S.	100,0	100,0	100,0
Delhaize America Shared Services Group, LLC	2110 Executive Drive, Salisbury, NC 28147, V.S.	100,0	100,0	100,0
Delhaize America Supply Chain Services, Inc.	2110 Executive Drive, Salisbury, NC 28147, V.S.	100,0	100,0	—
Delhaize America Transportation, LLC (voorheen Hannaford Trucking Company)	145 Pleasant Hill Road, Scarborough, ME 04074, V.S.	100,0	100,0	100,0
Delhaize BH d.o.o. Banja Luka <sup>(3)</sup>	Branka Popovića 115, 78000 Banja Luka, Bosnië en Herzegovina	—	100,0	100,0
Delhaize Digital Services Ltd <sup>(4)</sup>	10-18 Union Street, SE1 1SZ Londen, V.K.	100,0	—	—
Delhaize Distribution Luxembourg S.A.	Rue d'Olm 51, 8281 Kehlen, Groothertogdom Luxemburg	100,0	100,0	100,0
Delhaize Finance B.V. <sup>(1)</sup>	Martinus Nijhofflaan 2, 2624 ES Delft, Nederland	—	100,0	100,0
Delhaize Griffin NV	Square Marie Curie 40, 1070 Brussel, België	100,0	100,0	100,0
Delhaize Insurance Company, Inc.	76 St. Paul Street, Suite 500, Burlington, VT 05401-4477, V.S.	100,0	100,0	100,0
Delhaize Luxembourg S.A.	Rue d'Olm 51, 8281 Kehlen, Groothertogdom Luxemburg	100,0	100,0	100,0
Delhaize Montenegro d.o.o. Podgorica	Josipa Broza Tita 23a, 81 000 Podgorica, Montenegro	—	—	100,0
Delhaize Serbia d.o.o. Beograd	Jurija Gagarina Street, 14, 11 070 Novi Beograd, Servië	100,0	100,0	100,0
Delhaize The Lion America, LLC	2110 Executive Drive, Salisbury, NC 28147, V.S.	100,0	100,0	100,0
Delhaize The Lion Coordination Center N.V.	Osseghemstraat 53, 1080 Brussel, België	100,0	100,0	100,0
Delhaize "The Lion" Nederland B.V.	Martinus Nijhofflaan 2, 2624 ES Delft, Nederland	100,0	100,0	100,0
Delhaize US Holding, Inc.	2110 Executive Drive, Salisbury, NC 28147, V.S.	100,0	100,0	100,0
Delhome NV	Bld de l'Humanité 219/221, 1620 Drogenbos, België	100,0	100,0	100,0
Delimmo NV	Osseghemstraat 53, 1080 Brussel, België	100,0	100,0	100,0
Delzon NV (voorheen Van Esch NV) <sup>(4)</sup>	Osseghemstraat 53, 1080 Brussel, België	100,0	—	—
Difracco BVBA <sup>(4)</sup>	Osseghemstraat 53, 1080 Brussel, België	100,0	—	—
Dofalex SCSA <sup>(1)</sup>	Osseghemstraat 53, 1080 Brussel, België	—	100,0	—
DZA Brands, LLC	2110 Executive Drive, Salisbury, NC 28147, V.S.	100,0	100,0	100,0
Ela d.o.o. Kotor	Trg od oruzja bb, Kotor, Montenegro	—	—	100,0
FL Food Lion, LLC	2110 Executive Drive, Salisbury, NC 28147, V.S.	—	—	100,0
Food Lion, LLC	2110 Executive Drive, Salisbury, NC 28147, V.S.	100,0	100,0	100,0
Fourth Retained Subsidiary, LLC <sup>(3)</sup>	2110 Executive Drive, Salisbury, NC 28147, V.S.	—	100,0	—
Guiding Stars Licensing Company	145 Pleasant Hill Road, Scarborough, ME 04074, V.S.	100,0	100,0	100,0
Hannaford Bros. Co., LLC	145 Pleasant Hill Road, Scarborough, ME 04074, V.S.	100,0	100,0	100,0
Hannaford Energy, LLC	145 Pleasant Hill Road, Scarborough, ME 04074, V.S.	100,0	100,0	100,0
Hannaford Licensing Corp.	145 Pleasant Hill Road, Scarborough, ME 04074, V.S.	—	—	100,0
Hannbro Company	145 Pleasant Hill Road, Scarborough, ME 04074, V.S.	—	—	100,0
Harvey's Stamping Company, LLC <sup>(2)</sup>	2110 Executive Drive, Salisbury, NC 28187, V.S.	—	100,0	100,0

Holding and Food Trading Company Single Partner LLC <sup>(1)</sup>	81, Spaton Avenue, Gerakas, Athene, Griekenland	—	100,0	100,0
Holding and Food Trading Company Single Partner LLC & Co Ltd Partnership <sup>(1)</sup>	81, Spaton Avenue, Gerakas, Athene, Griekenland	—	100,0	100,0
I-Del Retail Holdings, Ltd.	70 Sir John Rogerson's Quay, Dublin 2, Ierland	100,0	100,0	100,0
J.H. Harveys Co., LLC <sup>(1)</sup>	727 South Davis Street, Nashville, GA 31639, V.S.	—	100,0	100,0
Kash n' Karry Food Stores, LLC <sup>(1)</sup>	3801 Sugar Palm Drive, Tampa, FL 33619, V.S.	—	100,0	100,0
Kingo NV	Osseghemstraat 53, 1080 Brussel, België	100,0	100,0	100,0
Leoburg NV	Osseghemstraat 53, 1080 Brussel, België	100,0	100,0	100,0
Liberval NV	Osseghemstraat 53, 1080 Brussel, België	—	—	100,0
Lion Lux Finance S.à r.l.	Rue d'Olm 51, 8281 Kehlen, Groothertogdom Luxemburg	100,0	100,0	100,0
Lion Real Estate Albania SHPK	Autostrada Tiranë – Durrës, Km. 7, Kashar, Albanië	100,0	100,0	100,0
Lion Retail Holding S.à r.l.	Rue d'Olm 51, 8281 Kehlen, Groothertogdom Luxemburg	100,0	100,0	100,0
Lithia Springs Holdings, LLC	P.O. Box 517, Ochlocknee, GA 31773, V.S.	60,0	60,0	60,0
Marietta Retail Holdings, LLC	3735 Beam Rd, Unit B, Charlotte, NC 28217, V.S.	0,0	0,0	0,0
Marion Real Estate Investments, LLC	2110 Executive Drive, Salisbury, NC 28147, V.S.	100,0	100,0	100,0
Martin's Foods of South Burlington, LLC	145 Pleasant Hill Road, Scarborough, ME 04074, V.S.	100,0	100,0	100,0
MC Portland, LLC	145 Pleasant Hill Road, Scarborough, ME 04074, V.S.	100,0	100,0	100,0
Mega Doi S.R.L.	39-49 Nicolae Titulescu Avenue, 1st district, Boekarest, Roemenië	—	—	99,2
Mega Image S.R.L.	95 Siret Street, 1st district, Boekarest, Roemenië	100,0	100,0	100,0
Molmart NV	Osseghemstraat 53, 1080 Brussel, België	—	—	100,0
Morrills Corner, LLC	145 Pleasant Hill Road, Scarborough, ME 04074, V.S.	100,0	100,0	100,0
Oxon Run Inc.	2110 Executive Drive, Salisbury, NC 28147, V.S.	75,0	75,0	75,0
Piccadilly AD <sup>(3)</sup>	Istoria Slavyanobulgarska Street 21A, 1220 Sofia, Bulgarië	—	100,0	100,0
Points Plus Punten NV	Osseghemstraat 53, 1080 Brussel, België	100,0	100,0	100,0
Progressive Distributors, Inc. <sup>(5)</sup>	145 Pleasant Hill Road, Scarborough, ME 04074, V.S.	100,0	100,0	100,0
Redelcover S.A.	Rue de Merl 74, 2146 Luxembourg, Groothertogdom Luxemburg	100,0	100,0	100,0
Retained Subsidiary One, LLC	2110 Executive Drive, Salisbury, NC 28147, V.S.	100,0	100,0	—
Risk Management Services, Inc.	2110 Executive Drive, Salisbury, NC 28147, V.S.	100,0	100,0	100,0
Second Retained Subsidiary, LLC <sup>(3)</sup>	2110 Executive Drive, Salisbury, NC 28147, V.S.	—	100,0	—
Serdelco S.A.S.	Parc des Moulins, Avenue de la Créativité 4, 59650 Villeneuve d'Ascq, Frankrijk	100,0	100,0	100,0
Sinking Spring Retail Holdings, LLC	3735 Beam Rd, Unit B, Charlotte, NC 28217, V.S.	—	0,0	0,0
Smart Food Shopping NV	Chaussée de Wavre 42A, 5030 Gembloux, België	100,0	100,0	100,0
SS Morrills, LLC	145 Pleasant Hill Road, Scarborough, ME 04074, V.S.	100,0	100,0	100,0
Summit Commons Retail Holdings, LLC	3735 Beam Rd, Unit B, Charlotte, NC 28217, V.S.	0,0	0,0	0,0
Superb Beverage Inc.	2110 Executive Drive, Salisbury, NC 28147, V.S.	0,0	0,0	0,0
The Pride Reinsurance Company, Ltd.	The Metropolitan Building, 3rd Floor, James Joyce Street, Dublin 1, Ierland	100,0	100,0	100,0
Third Retained Subsidiary, LLC <sup>(3)</sup>	2110 Executive Drive, Salisbury, NC 28147, V.S.	—	100,0	—
TP Srbija a.d. Kragujevac	Crvenog barjaka bb, 34000 Kragujevac, Servië	100,0	100,0	100,0
TP Stadel d.o.o. Kragujevac <sup>(1)</sup>	Crvenog barjaka bb, 34000 Kragujevac, Servië	—	100,0	100,0
Vadec NV <sup>(4)</sup>	Osseghemstraat 53, 1080 Brussel, België	100,0	—	—
Victory Distributors, LLC	145 Pleasant Hill Road, Scarborough, ME 04074, V.S.	100,0	100,0	100,0
Zvezdara a.d. Beograd	Živka Davidovica 64, Belgrado, Servië	68,2	68,2	68,2

(1) Gefusioneerd met een onderneming van de Groep in 2014.

(2) Vereffend in 2014.

(3) Verkocht in 2014.

(4) Nieuw opgerichte of gekochte onderneming in 2014.

(5) Gefusioneerd met een onderneming van de Groep in 2015.

## 36.2 Joint Venture

		Aandelen in bezit in %		
		2014	2013	2012
P.T. Lion Super Indo, LLC	Menara Bidakara 2, 19th Floor Jl. Jend. Gatot Soebroto Kav. 71 -73 Pancoran, Jakarta Selatan 12870, Indonesië	51,0	51,0	51,0

Super Indo wordt geconsolideerd als een joint venture volgens de vermogensmutatiemethode, daar Delhaize Groep de zeggenschap deelt met een andere partij (zie Toelichting 2.3). De volgende tabel geeft de samengevatte IFRS financiële informatie van Super Indo (alleenstaand), aangepast voor verschillen in boekhoudnormen tussen de Groep en Super Indo:

(in miljoenen €)	31 december		
	2014	2013	2012
<b>Balans</b>			
Vaste activa	45	33	38
Vlottende activa	64	57	54
Langetermijnverplichtingen	4	2	2
Kortetermijnverplichtingen	45	41	35
<b>Netto activa</b>	<b>60</b>	<b>47</b>	<b>55</b>
Boekwaarde van de deelneming van de Groep	30	24	28
<b>Overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten</b>			
Winst vóór belastingen en beëindigde activiteiten	9	8	9
Nettowinst van voortgezette activiteiten	8	7	7
Niet-gerealiseerde resultaten	5	(14)	(4)
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	13	(7)	3

# Bijkomende informatie

## Kwartaalgegevens (niet-geauditeerd)

(in miljoenen €, behalve winst per aandeel)

<b>2014</b>	Volledig jaar	1ste kwartaal	2de kwartaal	3de kwartaal	4de kwartaal
Opbrengsten	21 361	5 025	5 176	5 365	5 795
Brutoresultaat	5 139	1 212	1 247	1 292	1 388
<i>Brutomarge</i>	24,1%	24,1%	24,1%	24,1%	23,9%
Verkoop-, algemene en administratieve kosten	(4 503)	(1 072)	(1 094)	(1 124)	(1 213)
<i>als percentage van de opbrengsten</i>	21,1%	21,3%	21,1%	20,9%	20,9%
Bedrijfsresultaat	423	161	29	184	49
<i>Bedrijfsmarge</i>	2,0%	3,2%	0,6%	3,4%	0,8%
Nettowinst (verlies) van voortgezette activiteiten	189	93	(43)	111	28
Deel van de Groep in de nettowinst (verlies)	89	80	(45)	109	(55)
Deel van de Groep in de nettowinst (verlies) per aandeel:					
Gewoon	0,88	0,79	(0,44)	1,07	(0,54)
Verwaterd	0,87	0,78	(0,44)	1,07	(0,54)

<b>2013</b>	Volledig jaar	1ste kwartaal	2de kwartaal	3de kwartaal	4de kwartaal
Opbrengsten	20 593	5 018	5 162	5 209	5 204
Brutoresultaat	5 014	1 242	1 261	1 258	1 253
<i>Brutomarge</i>	24,3%	24,8%	24,4%	24,1%	24,1%
Verkoop-, algemene en administratieve kosten	(4 347)	(1 069)	(1 093)	(1 097)	(1 088)
<i>als percentage van de opbrengsten</i>	21,1%	21,3%	21,2%	21,1%	20,9%
Bedrijfsresultaat	537	172	186	2	177
<i>Bedrijfsmarge</i>	2,6%	3,4%	3,6%	—	3,4%
Nettowinst (verlies) van voortgezette activiteiten	272	103	110	(60)	119
Deel van de Groep in de nettowinst (verlies)	179	51	105	(81)	104
Deel van de Groep in de nettowinst (verlies) per aandeel:					
Gewoon	1,77	0,50	1,04	(0,80)	1,03
Verwaterd	1,76	0,50	1,04	(0,80)	1,02

<b>2012</b>	Volledig jaar	1ste kwartaal	2de kwartaal	3de kwartaal	4de kwartaal
Opbrengsten	20 514	4 926	5 136	5 245	5 207
Brutoresultaat	5 028	1 221	1 250	1 289	1 268
<i>Brutomarge</i>	24,5%	24,8%	24,3%	24,6%	24,4%
Verkoop-, algemene en administratieve kosten	(4 292)	(1 075)	(1 083)	(1 072)	(1 062)
<i>als percentage van de opbrengsten</i>	20,9%	21,8%	21,1%	20,4%	20,4%
Bedrijfsresultaat	574	50	191	241	92
<i>Bedrijfsmarge</i>	2,8%	1,0%	3,7%	4,6%	1,8%
Nettowinst (verlies) van voortgezette activiteiten	297	18	101	204	(26)
Deel van de Groep in de nettowinst (verlies)	105	(13)	89	195	(166)
Deel van de Groep in de nettowinst (verlies) per aandeel:					
Gewoon	1,04	(0,13)	0,88	1,94	(1,64)
Verwaterd	1,04	(0,13)	0,87	1,93	(1,64)

## Aantal winkels (op jaareinde)

	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Verenigde Staten	1 295	1 298	1 308	1 405	1 398	1 395	1 380	1 360	1 348	1 351
België en G.H. Luxemburg	880	852	840	821	805	792	771	734	840 <sup>(1)</sup>	806
Griekenland	308	281	268	251	223	216	201	159	148	135
Roemenië	410	296	193	105	72	51	40	22	18	16
Indonesië	122	117	103	89	73	66	63	56	50	46
Servië	387	381	363	366	—	—	—	—	—	—
<b>Subtotaal</b>	<b>3 402</b>	<b>3 225</b>	<b>3 075</b>	<b>3 037</b>	<b>2 571</b>	<b>2 520</b>	<b>2 455</b>	<b>2 331</b>	<b>2 404</b>	<b>2 354</b>
<b>Gedesinvesteerde en beëindigde activiteiten</b>										
Tsjechische Republiek	—	—	—	—	—	—	—	—	97	94
Duitsland	—	—	—	—	—	—	4	4	3	2
Albanië	—	—	23	18	—	—	—	—	—	—
Montenegro	—	—	24	22	—	—	—	—	—	—
Bosnië en Herzegovina	—	39	41	44	—	—	—	—	—	—
Bulgarije	—	54	43	42	—	—	—	—	—	—
Verenigde Staten (Sweetbay, Harveys & Reid's en Bottom Dollar Food)	66	216	245	245	229	212	214	210	201	186
<b>Totaal</b>	<b>3 468</b>	<b>3 534</b>	<b>3 451</b>	<b>3 408</b>	<b>2 800</b>	<b>2 732</b>	<b>2 673</b>	<b>2 545</b>	<b>2 705</b>	<b>2 636</b>

(1) Waaronder 132 Di-winkels verkocht in 2007.

## Aantal medewerkers (op jaareinde)

	2014	2013	2012
Voltijds	72 499	76 126	77 457
Deeltijds	79 509	84 757	80 453
<b>VTE<sup>(1)</sup></b>	<b>114 373</b>	<b>120 606</b>	<b>119 804</b>
Man	72 417	76 630	75 102
Vrouw	79 591	84 253	82 808
<b>Totaal</b>	<b>152 008</b>	<b>160 883</b>	<b>157 910</b>

## Geografische splitsing

	2014		2013		2012	
	Totaal	VTE <sup>(1)</sup>	Totaal	VTE <sup>(1)</sup>	Totaal	VTE <sup>(1)</sup>
Verenigde Staten	98 716	66 538	108 053	73 069	104 613	72 003
België (inclusief G.H. Luxemburg)	16 271	13 698	16 227	13 609	16 438	13 708
Griekenland	11 621	8 986	10 958	8 547	10 599	8 306
Roemenië	8 166	8 030	6 820	6 700	5 693	5 557
Indonesië	6 419	6 419	5 670	5 670	5 489	5 489
Servië	10 815	10 702	10 716	10 612	10 860	10 646
Bulgarije	—	—	1 501	1 462	1 971	1 907
Bosnië en Herzegovina	—	—	938	937	1 053	1 048
Montenegro	—	—	—	—	706	655
Albanië	—	—	—	—	488	485
<b>Totaal</b>	<b>152 008</b>	<b>114 373</b>	<b>160 883</b>	<b>120 606</b>	<b>157 910</b>	<b>119 804</b>

(1) Voltijds equivalent.

## Berekening organische opbrengstengroei

(in miljoenen €)	2014	2013	% Wijziging
<b>Opbrengsten</b>	<b>21 361</b>	<b>20 593</b>	<b>3,7%</b>
Effect van wisselkoersen	34		
<b>Opbrengsten aan ongewijzigde wisselkoersen</b>	<b>21 395</b>	<b>20 593</b>	<b>3,9%</b>
53ste handelsweek in de V.S.	(259)	—	
<b>Organische opbrengstengroei</b>	<b>21 136</b>	<b>20 593</b>	<b>2,6%</b>

## Resultaten aan ongewijzigde wisselkoersen

(in miljoenen €, behalve bedragen per aandeel)	2014			2013	2014/2013	
	Aan actuele wisselkoersen	Effect van wisselkoersen	Aan ongewijzigde wisselkoersen	Aan actuele wisselkoersen	Aan actuele wisselkoersen	Aan ongewijzigde wisselkoersen
Opbrengsten	21 361	34	21 395	20 593	3,7%	3,9%
Bedrijfswinst	423	(4)	419	537	-21,2%	-22,1%
Nettowinst uit voortgezette activiteiten	189	(4)	185	272	-30,5%	-31,9%
Deel van de Groep in de nettowinst	89	(4)	85	179	-50,3%	-52,6%
Nettowinst van de Groep per aandeel - gewoon	0,88	(0,04)	0,84	1,77	-50,5%	-52,8%
Nettowinst van de Groep per aandeel - verwaterd	0,87	(0,04)	0,83	1,76	-50,5%	-52,7%
Vrije kasstroom	757	9	766	669	13,2%	14,5%

(in miljoenen €)	31 december 2014		31 dec. 2013	Wijziging		
Nettoschuld	997	(12)	985	1 473	-32,4%	-33,2%

## EBITDA reconciliatie

(in miljoenen €)	2014	2013	2012
Bedrijfswinst (zoals gerapporteerd)	423	537	574
Te vermeerderen (te verminderen) met:			
Afschrijvingen	577	561	581
Waardevermindingsverliezen	166	206	135
<b>EBITDA</b>	<b>1 166</b>	<b>1 304</b>	<b>1 290</b>

## Berekening onderliggend deel van de Groep in de nettowinst van voortgezette activiteiten

(in miljoenen €)	2014	2013	2012
<b>Nettowinst van voortgezette activiteiten</b>	<b>189</b>	<b>272</b>	<b>297</b>
Te vermeerderen (verminderen) met:			
Netto(winst) verlies toe te rekenen aan minderheidsbelangen	(1)	(3)	2
Elementen meegenomen bij de berekening van de onderliggende winst	339	252	271
Eenmalige financiële kosten	—	—	19
Impact van deze elementen op de belastingen en de minderheidsbelangen	(61)	(33)	(70)
Eenmalige belastingkosten (voordeel)	—	—	(47)
<b>Onderliggend deel van de Groep in de nettowinst van voortgezette activiteiten</b>	<b>466</b>	<b>488</b>	<b>472</b>

## Gedetailleerde impact van de 53<sup>ste</sup> week in de V.S. op de resultaten

(in miljoenen €)	2014		2013	Variatie 2014/2013	
	Incl. 53ste week	Excl. 53ste week		Incl. 53ste week	Excl. 53ste week
Opbrengsten	21 361	21 102	20 593	3,7%	2,5%
Kostprijs van verkochte goederen	(16 222)	(16 029)	(15 579)	-4,1%	-2,9%
Brutowinst	5 139	5 073	5 014	-2,5%	-1,2%
<i>Brutomarge</i>	24,1%	24,0%	24,3%		
Verkoop-, algemene en administratieve kosten	(4 503)	(4 461)	(4 347)	-3,6%	-2,6%
Bedrijfswinst	423	399	537	-21,2%	-25,8%
<i>Bedrijfsmarge</i>	2,0%	1,9%	2,6%		
Onderliggende bedrijfswinst	762	737	789	-3,4%	-6,5%
<i>Onderliggende bedrijfsmarge</i>	3,6%	3,5%	3,8%		



## Historisch financieel overzicht

<b>RESULTATEN</b> (in miljoenen €)	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011<sup>(4)</sup></b>	<b>2010<sup>(5)</sup></b>	<b>2009<sup>(5)</sup></b>	<b>2008<sup>(5)</sup></b>	<b>2007<sup>(5)</sup></b>
Opbrengsten	21 361	20 593	20 514	19 519	20 850	19 938	19 024	18 943
Bedrijfsresultaat	423	537	574	775	1 024	942	904	937
Netto financiële kosten	(172)	(184)	(226)	(169)	(203)	(202)	(202)	(332)
Belastingen	(66)	(85)	(55)	(145)	(245)	(228)	(217)	(204)
Nettowinst van voortgezette activiteiten	189	272	297	465	576	512	485	401
Nettowinst (deel van de Groep)	89	179	105	472	574	514	467	410
Vrije kasstroom <sup>(1)</sup>	757	669	773	(229)	665	626	162	326

<b>FINANCIËLE POSITIE</b> (in miljoenen €)								
Totaal activa	12 127	11 594	11 915	12 276	10 902	9 748	9 700	8 822
Totaal eigen vermogen	5 453	5 073	5 186	5 416	5 069	4 409	4 195	3 676
Nettoschuld <sup>(1)</sup>	997	1 473	2 072	2 660	1 787	2 063	2 402	2 244
Ondernemingswaarde <sup>(1),(2)</sup>	7 210	5 899	5 155	7 082	7 400	7 472	6 849	8 281

<b>INFORMATIE PER AANDEEL</b> (in €)								
Nettowinst van de Groep (gewoon) <sup>(3)</sup>	0,88	1,77	1,04	4,69	5,73	5,16	4,70	4,20
Nettowinst van de Groep (verwaterd) <sup>(3)</sup>	0,87	1,76	1,04	4,65	5,68	5,08	4,59	4,04
Vrije kasstroom <sup>(1),(3)</sup>	7,46	6,62	7,66	(2,28)	6,64	6,26	1,63	3,35
Brutodividend	1,60	1,56	1,40	1,76	1,72	1,60	1,48	1,44
Nettodividend	1,20	1,17	1,05	1,32	1,29	1,20	1,11	1,08
Pay-out ratio (nettowinst – deel van de Groep)	185,7%	89,4%	136,3%	38,0%	30,4%	31,4%	31,9%	35,2%
Eigen vermogen <sup>(2)</sup>	52,98	49,47	50,86	53,11	49,91	43,54	41,19	36,17
Aandelenkoers (jaareinde)	60,43	43,20	30,25	43,41	55,27	53,62	44,20	60,20

<b>RATIO'S (%)</b>								
Bedrijfsmarge	2,0%	2,6%	2,8%	4,0%	4,9%	4,7%	4,8%	4,9%
Effectieve belastingvoet van voortgezette activiteiten	26,3%	24,2%	15,9%	23,9%	29,8%	30,8%	30,9%	33,7%
Nettomarge (deel van de Groep)	0,4%	0,9%	0,5%	2,4%	2,8%	2,6%	2,5%	2,2%
Nettoschuld tegenover eigen vermogen <sup>(1)</sup>	18,3%	29,0%	40,0%	49,1%	35,3%	46,8%	57,3%	61,0%

<b>WISSELKOERSINFORMATIE</b>								
Gemiddelde € per \$ koers	0,7527	0,7530	0,7783	0,7184	0,7543	0,7169	0,6799	0,7297
€ per \$ koers op jaareinde	0,8237	0,7251	0,7579	0,7729	0,7484	0,6942	0,7185	0,6793

<b>ANDERE INFORMATIE</b>								
Aantal winkels	3 468	3 534	3 451	3 408	2 800	2 732	2 673	2 545
Investerings (in miljoenen €)	606	565	681	754	660	520	714	729
Aantal medewerkers (in duizenden)	152	161	158	160	139	138	141	138
Voltijdse equivalenten (in duizenden)	114	121	120	122	103	104	106	104
Gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen (in duizenden)	101 434	101 029	100 777	100 684	100 271	99 803	99 385	97 666

(1) Zie hoofdstuk "Financieel overzicht" voor uitleg over de financiële maatstaven die niet gedefinieerd zijn door boekhoudnormen.

(2) Berekend op basis van het totaal aantal aandelen uitgegeven op het einde van het jaar.

(3) Berekend op basis van het gewogen gemiddelde aantal uitstaande aandelen doorheen het jaar.

(4) Niet aangepast voor de herklassering van Bottom Dollar Food en onze activiteiten in Bulgarije en Bosnië en Herzegovina gezien hun (geplande) verkoop en de impact van de initiële toepassing van IFRS 21.

(5) Niet aangepast voor de impact vermeld in voetnoot (4), alsook (i) de herklassering van Sweetbay, Harveys en Reid's naar beëindigde activiteiten gezien hun verkoop en (ii) de initiële toepassing van de wijzigingen in IAS 19 en IFRS 11, waarbij P.T. Lion Super Indo, LLC opgenomen wordt volgens de vermogensmutatiemethode.

## Verklaring van verantwoordelijke personen

De ondergetekenden, Frans Muller, Voorzitter van het Executief Comité en CEO Delhaize Groep, en Pierre Bouchut, CFO Delhaize Groep, verklaren dat, voor zover hen bekend:

- a) de geconsolideerde jaarrekening voor het jaar eindigend op 31 december 2014 opgesteld is overeenkomstig de International Financial Reporting Standards ("IFRS") en een getrouw beeld weergeeft van de geconsolideerde financiële positie en van de geconsolideerde resultaten van Delhaize Groep en haar in de consolidatie opgenomen dochterondernemingen;
- b) het beheersverslag voor het jaar eindigend op 31 december 2014 een getrouw beeld geeft van de evolutie van de activiteiten, de resultaten en de situatie van Delhaize Groep en haar in de consolidatie opgenomen dochterondernemingen, alsmede een beschrijving van de voornaamste risico's en onzekerheden waarmee Delhaize Groep geconfronteerd wordt.

Brussel, 4 maart 2015

Frans Muller  
Voorzitter van het Executief Comité en CEO

Pierre Bouchut  
Executive Vice President en CFO

# Verslag van de commissaris

## Gebroeders Delhaize en Cie “De Leeuw” (Delhaize Groep) NV

### Verslag van de commissaris aan de algemene vergadering over de geconsolideerde jaarrekening afgesloten op 31 december 2014

Aan de aandeelhouders

Overeenkomstig de wettelijke bepalingen, brengen wij u verslag uit in het kader van ons mandaat van commissaris. Dit verslag omvat ons verslag over de geconsolideerde jaarrekening zoals hieronder gedefinieerd, en omvat tevens ons verslag over andere door wet- en regelgeving gestelde eisen. Deze geconsolideerde jaarrekening omvat de geconsolideerde staat van financiële positie op 31 december 2014, de geconsolideerde winst- en verliesrekening, het geconsolideerde overzicht van het totaalresultaat, het geconsolideerde mutatieoverzicht van het eigen vermogen en het geconsolideerde kasstroomoverzicht voor het boekjaar eindigend op die datum, alsmede een overzicht van de belangrijkste gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en toelichtingen.

#### **Verslag over de geconsolideerde jaarrekening – Oordeel zonder voorbehoud**

Wij hebben de controle uitgevoerd van de geconsolideerde jaarrekening van Delhaize en Cie “De Leeuw” (Delhaize Groep) NV (“de vennootschap”) en haar dochterondernemingen (samen “de groep”), opgesteld in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards (IFRS) zoals goedgekeurd door de Europese Unie en met de in België van toepassing zijnde wettelijke en reglementaire voorschriften.

De totale activa in de geconsolideerde staat van financiële positie bedraagt €12 127 miljoen en de geconsolideerde winst (aandeel van de groep) van het boekjaar bedraagt €89 miljoen.

#### *Verantwoordelijkheid van het bestuursorgaan voor het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening*

Het bestuursorgaan is verantwoordelijk voor het opstellen van een geconsolideerde jaarrekening die een getrouw beeld geeft in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards zoals goedgekeurd door de Europese Unie en met de in België van toepassing zijnde wettelijke en reglementaire voorschriften, alsook voor het implementeren van een interne controle die het nodig acht voor het opstellen van een geconsolideerde jaarrekening die geen afwijkingen van materieel belang bevat, als gevolg van fraude of van fouten.

#### *Verantwoordelijkheid van de commissaris*

Het is onze verantwoordelijkheid een oordeel over deze geconsolideerde jaarrekening tot uitdrukking te brengen op basis van onze controle. Wij hebben onze controle volgens de internationale controlestandaarden (International Standards on Auditing - ISA) uitgevoerd. Die standaarden vereisen dat wij aan de deontologische vereisten voldoen alsook de controle plannen en uitvoeren teneinde een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen dat de geconsolideerde jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat.

Een controle omvat werkzaamheden ter verkrijging van controle-informatie over de in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen bedragen en toelichtingen. De geselecteerde werkzaamheden zijn afhankelijk van de beoordeling door de commissaris, met inbegrip van diens inschatting van de risico's van een afwijking van materieel belang in de geconsolideerde jaarrekening als gevolg van fraude of van fouten. Bij het maken van die risico-inschatting neemt de commissaris de interne controle van de groep in aanmerking die relevant is voor het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening die een getrouw beeld geeft, teneinde controlewerkzaamheden op te zetten die in de gegeven omstandigheden geschikt zijn maar die niet gericht zijn op het geven van een oordeel over de effectiviteit van de interne controle van de groep. Een controle omvat tevens een evaluatie van de geschiktheid van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving, de redelijkheid van de door de raad van bestuur gemaakte schattingen, alsmede de presentatie van de geconsolideerde jaarrekening als geheel. Wij hebben van de aangestelden en van de raad van bestuur van de groep de voor onze controle vereiste ophelderingen en inlichtingen verkregen.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is om daarop ons oordeel te baseren.

#### *Opinie zonder voorbehoud*

Naar ons oordeel geeft de geconsolideerde jaarrekening van de vennootschap Delhaize en Cie “De Leeuw” (Delhaize Groep) NV een getrouw beeld van het vermogen en de financiële positie van de Groep per 31 december 2014, en van haar resultaten en kasstromen voor het boekjaar eindigend op die datum, in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards zoals goedgekeurd door de Europese Unie en met de in België van toepassing zijnde wettelijke en reglementaire voorschriften.

## **Verslag over andere door wet- en regelgeving gestelde eisen**

Het bestuursorgaan is verantwoordelijk voor het opstellen en voor de inhoud van het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening.

In het kader van onze mandaat, is het onze verantwoordelijkheid om, voor alle betekenisvolle aspecten, de naleving van bepaalde wettelijke en bestuursrechtelijke voorschriften na te gaan. Op grond hiervan sluiten wij de volgende bijkomende vermelding in die niet van aard is om de draagwijdte van ons oordeel over de geconsolideerde jaarrekening te wijzigen:

Het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening behandelt de door de wet vereiste inlichtingen, stemt in alle van materieel belang zijnde opzichten overeen met de geconsolideerde jaarrekening en bevat geen informatie die kennelijk inconsistent is met de informatie waarover wij beschikken in het kader van ons mandaat.

Diegem, 4 maart 2015

De commissaris

DELOITTE Bedrijfsrevisoren

BV o.v.v.e. CVBA

Vertegenwoordigd door Michel Denayer

## Verkorte statutaire jaarrekening van Delhaize Groep NV

De statutaire jaarrekening van Delhaize Groep NV wordt hieronder voorgesteld in een verkort schema. Overeenkomstig het Belgisch Wetboek van Vennootschappen zullen de volledige jaarrekening, het jaarverslag van de Raad van Bestuur en het verslag van de commissaris neergelegd worden bij de Nationale Bank van België. Deze documenten zijn eveneens beschikbaar op de website van de onderneming, [www.delhaizegroep.com](http://www.delhaizegroep.com), en kunnen op aanvraag verkregen worden bij Delhaize Groep NV, Ossegemstraat 53, 1080 Brussel, België. De commissaris maakte geen voorbehoud bij de statutaire jaarrekening.

### Samenvatting van de waarderingsregels

De statutaire jaarrekening van Delhaize Groep NV is opgesteld in overeenstemming met de Belgische boekhoudnormen.

#### Oprichtingskosten

Oprichtingskosten worden geactiveerd en afgeschreven over een periode van 5 jaar of, indien het uitgiftekosten voor schulden betreft, over de looptijd van de schuld.

#### Immateriële vaste activa

De immateriële vaste activa worden opgenomen als activa in de balans en afgeschreven in functie van hun economische levensduur. De afschrijvingstermijnen van de belangrijkste immateriële vaste activa zijn als volgt:

- Goodwill 5 jaar
- Software 5 tot 8 jaar

#### Intern ontwikkelde software

Intern ontwikkelde software wordt beschouwd als een immaterieel vast actief en wordt gewaardeerd aan kostprijs voor zover dergelijke kosten de waarde in gebruik voor het bedrijf niet overschrijden. Het bedrijf activeert intern ontwikkelde software als een immaterieel vast actief wanneer men verwacht dat dergelijke activa toekomstige economische voordelen zullen opleveren en wanneer het bedrijf zijn capaciteit heeft aangetoond om de immateriële vaste activa te voltooien en te gebruiken. De kosten van intern ontwikkelde software bestaan uit de rechtstreeks of onrechtstreeks opgelopen kosten om de activa te ontwikkelen voor zijn voorzien gebruik en voor zover het kosten betreffen die de bedrijfskwaliteit van de activa voorafgaan. De intern ontwikkelde software wordt afgeschreven over een periode van 5 tot 8 jaar.

#### Materiële vaste activa

Materiële vaste activa worden opgenomen aan hun aankoopprijs of hun overeengekomen inbrengwaarde.

De als financiële leasing gehouden vaste activa worden gewaardeerd aan een bedrag gelijk aan het deel van de in het contract voorziene termijnbetalingen die de kapitaalwaarde vertegenwoordigen.

De afschrijvingen worden toegepast volgens de lineaire methode tegen de fiscaal toegelaten percentages:

- Terreinen 0,00%/jaar
- Gebouwen 5,00%/jaar
- Distributiecentra 3,00%/jaar
- Materiaal voor intensief gebruik 33,33%/jaar
- Meubilair 20,00%/jaar
- Rollend materieel 25,00%/jaar

Installaties, machines en uitrusting worden afgeschreven over periodes van 5, 12 en 25 jaar op basis van de geschatte economische levensduur van elk type component.

#### Financiële vaste activa

Financiële vaste activa worden gewaardeerd aan kostprijs, verminderd met gecumuleerde waardeverminderingen. Een waardevermindering wordt geboekt om een duurzame minderwaarde weer te geven. Waardeverminderingen worden teruggenomen indien ze niet langer gerechtvaardigd zijn ingevolge een herstel van de waarde van het actief. Een reële waardebeoordelingsmethode wordt toegepast, rekening houdend met de aard en de kenmerken van het financieel vast actief. Een traditionele waarderingsmethode, of een gewogen gemiddelde van verschillende traditionele waarderingsmethodes kan worden gebruikt. Over het algemeen is het de waarde van het nettoactief, desgevallend gecorrigeerd met mogelijke latente meerwaarden, die wordt gebruikt. Voor deelnemingen in buitenlandse ondernemingen gebeurt de waardering op basis van de wisselkoers op het einde van het boekjaar. De aldus gekozen waarderingsmethode wordt stelselmatig van het ene op het andere boekjaar gebruikt, behalve wanneer gewijzigde omstandigheden het verdere gebruik niet meer toelaten. Wanneer uit de waardering een blijvende ontwaarding ten opzichte van de boekwaarde blijkt, wordt voor de financiële activa overgegaan tot een waardevermindering die gelijk is aan de duurzame minderwaarde.

## Vorraden

Vorraden worden gewaardeerd aan kostprijs (op basis van gewogen gemiddelde kostprijs) of, indien lager, aan nettorealisatiewaarde. Vorraden worden geval per geval afgewaardeerd indien de geanticipeerde nettorealisatiewaarde onder de boekwaarde van de voorraden daalt. De nettorealisatiewaarde komt overeen met de geschatte verkoopprijs min de geschatte kosten voor de verkoop. Indien de reden voor de waardevermindering van voorraden ophoudt te bestaan, wordt de waardevermindering teruggedenomen.

## Vorderingen en schulden

Vorderingen en schulden worden opgenomen aan hun nominale waarde, verminderd met een bedrag voor elke vordering waarvan men meent dat zij op lange termijn niet meer invorderbaar is. Vorderingen en schulden in een andere munteenheid dan de munteenheid van de onderneming, die niet gedekt worden door een afgeleid instrument, worden gewaardeerd aan de geldende wisselkoers op de balansdatum. Het wisselkoersverschil dat zo ontstaat, wordt in resultaat genomen wanneer het een verlies betreft of overgedragen indien het een winst betreft.

Vorderingen en schulden in een andere munteenheid dan de munteenheid van de onderneming die afgedekt zijn door een afgeleid instrument worden gewaardeerd aan de wisselkoers die binnen het financieel instrument bepaald wordt, met als gevolg dat er geen wisselkoersverschil ontstaat.

## Eigen aandelen

De aankoop van eigen aandelen wordt geboekt aan aanschaffingsprijs. Indien op de balansdatum de marktwaarde lager is dan de aanschaffingsprijs, wordt het niet-gerealiseerde verlies geboekt in de resultatenrekening. Bij verkoop worden de eigen aandelen uitgeboekt aan hun historische overnameprijs min eventueel geboekte verliezen.

## Voorzieningen voor schulden en kosten

Voorzieningen voor schulden en kosten worden opgenomen als dekking van waarschijnlijke of zekere verliezen van welbepaalde aard, maar waarvan het bedrag op de balansdatum nog niet precies gekend is. Zij omvatten vooral:

- Pensioenverplichtingen, voordelen voor vervroegde pensioneringen en gelijkaardige voordelen verschuldigd aan huidige en voormalige werknemers
- Belastingen verschuldigd voor een herziening van belastbaar inkomen of belastingberekeningen die nog niet vervat zijn in de geschatte schulden op ten hoogste één jaar
- Aanzienlijke kosten voor reorganisaties en winkelsluitingen
- Kosten waarvoor de onderneming verantwoordelijk kan worden gesteld op basis van lopende geschillen.

## Schulden onder financiële leasing en gelijkaardige schulden

Op het einde van elk jaar worden deze verplichtingen gewaardeerd aan het deel van de uitstaande uitgestelde betalingen die vervallen binnen meer dan één jaar, dat overeenkomt met de kapitaalwaarde van de activa. Het deel van deze betalingen dat contractueel vervalt binnen het jaar wordt opgenomen onder "Schulden op meer dan één jaar die binnen het jaar vervallen".

## Afgeleide financiële instrumenten

Het bedrijf gebruikt afgeleide financiële instrumenten zoals termijncontracten, rentevoetswaps en valutaswaps om haar blootstelling aan rentevoetrisico's en valutarisico's in verband met leningen te beheren. Call-opties worden gebruikt om de blootstelling te beheren met betrekking tot de uitoefening van de aandelenopties die toegekend zijn aan rechthebbende werknemers van Delhaize Groep NV. De ingekochte call-opties worden geboekt in de balans aan verwervingsprijs, die over het algemeen de betaalde premie is. Wanneer de optie uitgeoefend wordt, maakt de geboekte premie deel uit van de aanschaffingsprijs van de ingekochte eigen aandelen. Wanneer de optie echter vervalt en niet uitgeoefend wordt, wordt de geboekte premie geboekt als uitgave in de resultatenrekening.

Voor de waardering van afgeleide financiële instrumenten past Delhaize Groep NV de "Mark-To-Market"-methode niet toe. In plaats daarvan worden valutatermijncontracten, renteswaps en valutaswaps op dezelfde manier gewaardeerd als de onderliggende schulden in overeenstemming met het principe van "accrual accounting" (boekhouding op transactiebasis). De toe te rekenen interestopbrengsten en uitgaven, de gerealiseerde valutaverschillen en de niet-gerealiseerde valutaverliezen worden geboekt in de winst- en verliesrekening in dezelfde rubriek als de onderliggende schuld. De niet-gerealiseerde valutawinsten worden daarentegen uitgesteld in de balans in overeenstemming met het voorzichtigheidsprincipe.

In overeenstemming met haar intern beleid heeft Delhaize Groep geen afgeleide instrumenten voor speculatieve/trading doeleinden.

## Samenvatting van de nettowinst per aandeel van Delhaize Groep NV:

	2014	2013	2012
Nettowinst (verlies) per aandeel	(1,15)	(0,73)	4,03

## Verkorte statutaire jaarrekening Delhaize Groep NV

### Activa

(in miljoenen €)	31 december	
	2014	2013
<b>Vaste activa</b>	<b>8 104</b>	<b>8 301</b>
Oprichtingskosten	10	11
Immateriële vaste activa	143	136
Materiële vaste activa	436	439
Financiële vaste activa	7 515	7 715
<b>Vlottende activa</b>	<b>806</b>	<b>772</b>
Vorderingen op meer dan één jaar	12	11
Voorraden	213	210
Vorderingen op ten hoogste één jaar	450	432
Geldbeleggingen op ten hoogste één jaar	57	48
Liquide middelen	48	53
Overlopende rekeningen	26	18
<b>Totaal activa</b>	<b>8 910</b>	<b>9 073</b>

### Passiva

(in miljoenen €)	2014	2013
<b>Eigen vermogen</b>	<b>3 641</b>	<b>3 905</b>
Kapitaal	51	51
Uitgiftepremie	2 840	2 822
Beschikbare reserves	18	28
Overige reserves	115	105
Overgedragen winst	617	899
<b>Vorzieningen en uitgestelde belastingen</b>	<b>150</b>	<b>15</b>
<b>Financiële schulden</b>	<b>3 951</b>	<b>4 063</b>
Op meer dan één jaar	3 369	3 380
Op ten hoogste één jaar	582	683
<b>Handelsschulden</b>	<b>765</b>	<b>672</b>
<b>Overige schulden</b>	<b>403</b>	<b>418</b>
Op meer dan één jaar	1	1
Op ten hoogste één jaar	361	377
Overlopende rekeningen	41	40
<b>Totaal passiva</b>	<b>8 910</b>	<b>9 073</b>

## Resultatenrekening

(in miljoenen)	2014	2013
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>	<b>4 882</b>	<b>5 033</b>
Omzet	4 703	4 861
Andere bedrijfsopbrengsten	179	172
<b>Bedrijfskosten</b>	<b>(4 838)</b>	<b>(4 913)</b>
Handelsgoederen, grond- en hulpstoffen	(3 614)	(3 692)
Bezoldigingen, sociale lasten en pensioenen	(651)	(683)
Andere bedrijfskosten	(573)	(538)
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>44</b>	<b>120</b>
Financiële opbrengsten	233	238
Financiële lasten	(229)	(153)
<b>Winst uit gewone bedrijfsuitoefening vóór belastingen</b>	<b>48</b>	<b>205</b>
Uitzonderlijke opbrengsten	—	8
Uitzonderlijke kosten	(166)	(288)
<b>Resultaat van het boekjaar vóór belastingen</b>	<b>(118)</b>	<b>(75)</b>
Overboeking naar (-) / onttrekking aan (+) uitgestelde belastingen	—	—
Belastingen	—	—
<b>Resultaat van het boekjaar</b>	<b>(118)</b>	<b>(75)</b>
Overboeking naar (-) / onttrekking aan (+) belastingvrije reserves	1	—
<b>Te bestemmen resultaat van het boekjaar</b>	<b>(117)</b>	<b>(75)</b>

## Resultaatsbestemming

(in miljoenen €)	2014	2013
Te bestemmen winst (verlies) van het jaar	(117)	(75)
Overgedragen winst van vorig jaar	899	1 134
Onttrekking aan de reserves	—	—
	782	1 059
<b>Resultaatstoewijzing:</b>		
Over te dragen winst	617	899
Dividenden <sup>(1)</sup>	165	160

(1) Als gevolg van de uitoefening van warrants, uitgegeven in het kader van het 2002 Stock Incentive Plan van Delhaize Groep, is het mogelijk dat de onderneming tussen de datum van de goedkeuring van de jaarrekening door de Raad van Bestuur en de datum van haar goedkeuring tijdens de Gewone Algemene Vergadering van 28 mei 2015, nieuwe aandelen moet uitgeven, met coupon nr. 53 aangehecht, die houders het recht geeft op de uitbetaling van het dividend over 2014. De Raad van Bestuur zal tijdens de Gewone Algemene Vergadering van 28 mei 2015 het totaal aantal aandelen meedelen die recht geven op het dividend over 2014 en zal tijdens deze vergadering het uiteindelijke bedrag van het totale dividend ter goedkeuring voorleggen. De statutaire jaarrekening over 2014 zal overeenkomstig aangepast worden.



## Staat van het kapitaal

(31 december 2014)	(in duizenden €)	Aantal aandelen
<b>Staat van het kapitaal</b>		
Geplaatst kapitaal		
Op het einde van het vorige boekjaar	51 225	
Uitgifte van nieuwe aandelen	185	
Op het einde van het boekjaar	51 410	
Samenstelling van het kapitaal		
Soorten aandelen		
Maatschappelijke aandelen zonder aanduiding van de nominale waarde		102 819 053
Aandelen op naam of aan toonder		
Op naam		3 116 815
Aan toonder		99 702 238
<b>Eigen aandelen in bezit van</b>		
De vennootschap zelf		1 077 946
Haar dochterondernemingen		37 148
<b>Verplichting tot uitgifte van aandelen</b>		
Als gevolg van de uitoefening van inschrijvingsrechten		
Aantal inschrijvingsrechten in omloop		2 596 605
Bedrag van het te plaatsen kapitaal	1 298	
Maximum aantal uit te geven aandelen		2 596 605
<b>Toegestaan niet-geplaatst kapitaal</b>	<b>4 755</b>	

# WOORDENLIJST

## Aangesloten winkel

Een winkel uitgebaat door een onafhankelijke kleinhandelaar aan wie Delhaize Groep haar producten verkoopt aan groothandelsprijzen en die mee geniet van het imago en de expertise van Delhaize Groep.

## Aardopwarmingsvermogen

Het aardopwarmingsvermogen is een index die de klimaatimpact van een specifieke actie probeert te integreren (bv. CH<sub>4</sub>-uitstoot, NO<sub>x</sub> of aerosols). Het brengt de impact van de uitstoot van een gas in verband met de uitstoot van een equivalente massa CO<sub>2</sub>. Bijvoorbeeld, als methaan een aardopwarmingsvermogen van 21 heeft, betekent dit dat 1 kg methaan dezelfde impact op klimaatopwarming heeft als 21 kg koolstofdioxide-equivalent.

## American Depositary Receipt (ADR)

Een American Depositary Receipt vertegenwoordigt een American Depositary Share (ADS).

## American Depositary Share (ADS)

Een American Depositary Share is een certificaat dat het eigendom van aandelen van een niet-Amerikaanse onderneming vertegenwoordigt. De onderliggende aandelen worden door een Amerikaanse bank in bewaring gehouden als depositaris. Via de bank die de ADS uitgegeven heeft, geniet de houder van een ADS de dividend- en stemrechten die verbonden zijn aan het onderliggende aandeel. Vier Delhaize ADSs vertegenwoordigen één gewoon aandeel van Delhaize Groep en worden verhandeld op de New York Stock Exchange.

## Andere bedrijfsopbrengsten

Hoofdzakelijk huurinkomsten uit vastgoedbeleggingen, winst op de verkoop van vaste activa, opbrengsten uit recyclage en diensten aan groothandelsklanten.

## Bedrijfsmarge

Bedrijfswinst gedeeld door opbrengsten.

## Brutomarge

Brutowinst gedeeld door opbrengsten.

## Brutoresultaat

Opbrengsten min kostprijs van verkochte goederen.

## Delhaize België

Delhaize België is geen afzonderlijke juridische entiteit. In de geconsolideerde jaarrekening verwijst Delhaize België naar de consolidatie van de statutaire rekeningen van de Belgische ondernemingen waarvan de belangrijkste Delhaize Groep NV, Delimmo NV, Delhome NV, Aniserco NV, Points Plus Punten NV en Smart Food Shopping SA, zonder de uitgaven op Corporate-niveau (zie Toelichting 36 bij de jaarrekening). In de rest van het document verwijst "Delhaize België" naar de activiteiten van Delhaize Groep in België en het Groothertogdom Luxemburg.

## Directe goederen

Goederen bestemd voor verkoop aan klanten.

## EBITDA

("Earnings before interest, tax depreciation and amortization") bedrijfswinst plus afschrijvingen en bijzondere waardeverminderv verliezen.

## Eigen aandelen

Aandelen ingekocht door één van de juridische entiteiten van de Groep en die niet vernietigd waren op het einde van het jaar. Eigen aandelen worden uitgesloten van de berekening van het aantal uitstaande aandelen en van het gewogen gemiddeld aantal aandelen voor de berekening van de winst per aandeel.

## Geïntegreerde winkel

Winkel uitgebaat door Delhaize Groep zelf.

## Gemiddeld eigen vermogen

Eigen vermogen (deel van de Groep) aan het begin van het jaar plus eigen vermogen (deel van de Groep) op het einde van het jaar, gedeeld door 2.

## Gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen

Aantal uitstaande aandelen in het begin van de periode zonder eigen aandelen, aangepast voor het aantal aandelen dat tijdens de periode werd vernietigd, teruggekocht of uitgegeven, vermenigvuldigd met een factor voor het effect in de tijd.

## Gewoon resultaat per aandeel

Winst of verlies toegekend aan de gewone aandeelhouders van de moedervennootschap, gedeeld door het gemiddeld aantal uitstaande gewone aandelen tijdens de periode. Het gewoon resultaat per aandeel wordt berekend op het resultaat van voortgezette activiteiten min de minderheidsbelangen in voortgezette activiteiten, en op het deel van de Groep in het nettoresultaat.

## Kostprijs van verkochte goederen

De kostprijs van verkochte goederen omvat de aankoop van verkochte producten alsook alle kosten die gepaard gaan met het leveren van de goederen aan de winkel waaronder de aankoop, de opslag en het transport van de goederen. Ten slotte omvat de kostprijs van verkochte goederen leverancierskortingen.

## Indirecte goederen

Goederen nodig voor de uitbating van de activiteiten, maar niet bestemd voor de verkoop aan klanten, zoals bureel- en winkeluitrusting.

## Netto financiële kosten

Financiële kosten min opbrengsten uit beleggingen.

## Nettomarge

Nettoresultaat toewijsbaar aan aandeelhouders van de Groep gedeeld door opbrengsten.

## Nettoschuld

Financiële langetermijnschulden, plus financiële kortetermijnschulden en afgeleide passiva, verminderd met afgeleide activa, beleggingen in schuldefecten en, termijndeposito's en geldmiddelen en kasequivalenten.

## Nettoschuld tegenover eigen vermogen ratio

Nettoschuld gedeeld door het eigen vermogen.

## Onderliggende bedrijfswinst

Bedrijfswinst (zoals gerapporteerd), exclusief waardeverminderingverliezen op vaste activa, reorganisatiekosten, kosten voor winkelsluitingen, winst/verlies op de verkoop van vaste activa en andere elementen die het management niet als representatief beschouwt voor de bedrijfsprestaties van de Groep voor de periode.

## Onderliggend deel van de Groep in de nettowinst van voortgezette activiteiten

De nettowinst uit voortgezette activiteiten min minderheidsbelangen (uit voortgezette activiteiten) en zonder (i) de elementen die de bedrijfswinst corrigeren om de onderliggende bedrijfswinst te bepalen, (ii) significante éénmalige financiële kosten (bv. schulderfinancieringskosten) en belastingen (bv. afwikkeling van fiscale geschillen), en (iii) de mogelijke impact van al deze elementen op de belastingen en minderheidsbelangen.

## Ondernemingswaarde

Beurskapitalisatie plus nettoschuld.

## Onderliggende EBITDA

Onderliggende bedrijfswinst plus afschrijvingen, verminderd met eventuele afschrijvingen die in de onderliggende bedrijfswinst werden uitgesloten.

## Opbrengsten

Opbrengsten omvatten de verkoop van goederen en winkeldiensten aan klanten, inclusief groothandels- en aangesloten klanten, verbonden aan de normale activiteiten van de onderneming (de verkoop van voeding en producten voor huisdieren), na aftrek van kortingen en tussenkomsten toegekend aan deze klanten.

## Operationale leases

Een lease die niet voldoet aan de voorwaarden voor een financiële lease en die bijgevolg niet in de balans wordt opgenomen. Kosten voor operationele leases worden als huurkosten opgenomen in kostprijs van verkochte goederen en in verkoop-, algemene en administratieve kosten.

## Organische opbrengstengroei

Opbrengstengroei gecorrigeerd voor opbrengsten door overnames en desinvesteringen en uit de 53<sup>ste</sup> week in de V.S. (indien van toepassing) aan ongewijzigde wisselkoersen.

## Overige bedrijfskosten

Hoofdzakelijk kosten verbonden aan winkelsluitingen, bijzondere waardeverminderingverliezen, reorganisatiekosten en verliezen op de verkoop van vaste activa.

## Pay-outratio (nettowinst)

Voorgesteld dividend op de winst van het huidige boekjaar gedeeld door het deel van de Groep in het nettoresultaat van het boekjaar.

## Rendement op eigen vermogen

Deel van de Groep in het nettoresultaat gedeeld door het gemiddeld eigen vermogen.

## Roerende voorheffing (bronheffing)

Inhouding door een bedrijf of financiële instelling van een bepaald percentage van een dividend ingevolge de fiscale wetgeving.

## SKU

Stock Keeping Unit.

## Totale schuld

Financiële langetermijnschulden, inclusief financiële langetermijnschulden die binnen het jaar vervallen en verplichtingen onder financiële lease, plus financiële kortetermijnschulden, verminderd met afgeleide instrumenten verbonden aan financiële schulden.

## Uitstaande aandelen

Aantal aandelen uitgegeven door de onderneming, zonder eigen aandelen.

## Vergelijkbare omzet

Omzet van dezelfde winkels, inclusief herlokalisaties en uitbreidingen, en aangepast voor kalendereffecten.

## Verkoop-, algemene en administratieve kosten

De verkoop-, algemene en administratieve kosten omvatten de bedrijfskosten van de winkels, kosten verbonden aan activiteiten die dienen om de verkopen te garanderen, de administratieve en de publiciteitskosten.

## Verwaterd resultaat per aandeel

Berekend door de winst of het verlies toegekend aan de gewone aandeelhouders van de moeder vennootschap, gedeeld door het gemiddeld aantal uitstaande aandelen, aan te passen voor de effecten van verwatering met alle potentiële gewone aandelen, waaronder deze verbonden aan de converteerbare instrumenten, opties, warrants of aandelen uitgegeven onder bepaalde voorwaarden. Het verwaterde resultaat per aandeel wordt berekend op het resultaat van voortgezette activiteiten min de minderheidsbelangen op voortgezette activiteiten, en op het deel van de Groep in het nettoresultaat.

## Vrije kasstroom

Cashflow vóór financieringsactiviteiten, beleggingen in schuldeffecten en termijndeposito's en verkoop van en op vervalddag gekomen schuldeffecten en termijndeposito's.



Aantal winkels



Locatie



Oppervlakte



Aantal producten

## BEDRIJFSINFORMATIE

Maatschappelijke zetel:  
Delhaize Groep NV  
Ossegemstraat 53  
1080 Brussel  
België  
Tel: +32 2 412 21 11 - Fax: +32 2 412 21 94

### Company Support Office:

Delhaize Groep  
Square Marie Curie 40  
1070 Brussel  
België  
Tel: +32 2 412 22 11 - Fax: +32 2 412 22 22

<http://www.delhaizegroep.com>  
Ondernemingsnummer: 0402 206 045

Gebroeders Delhaize en Cie, "De Leeuw" (Delhaize Groep) NV is een Belgische vennootschap naar Belgisch recht, opgericht in 1867 en omgevormd tot een naamloze vennootschap op 22 februari 1962.

## BELEGGERS EN MEDIA

Voor alle vragen omtrent Delhaize Groep en haar aandeel kunt u contact opnemen met:

Delhaize Groep  
Investor Relations Department  
Square Marie Curie 40  
1070 Brussel - België

Tel.: +32 2 412 21 51 - Fax.: +32 2 412 29 76

Vragen kunnen gemaild worden naar [investor@delhaizegroep.com](mailto:investor@delhaizegroep.com).

Op de website van Delhaize Groep, [www.delhaizegroep.com](http://www.delhaizegroep.com), vindt u informatie over de Groep (persmededelingen, jaarverslagen, aandelenkoersen, ...) in drie talen (Nederlands, Frans en Engels).



U kunt ook inschrijven op e-mail alerts over verschillende onderwerpen: agenda's van de algemene vergaderingen, persmededelingen, ontwerpen van statutenwijzigingen, bijzondere verslagen van de Raad van Bestuur, de publicatie van het jaarverslag, statutaire rekeningen, de uitbetaling van dividenden, het aantal uitstaande aandelen en warrants en kennisgevingen van deelnemingen.



## ONTDEK ONS ONLINE JAARVERSLAG

<http://annualreport.delhaizegroep.com>

... en ontdek meer over Delhaize Groep: [www.delhaizegroep.com](http://www.delhaizegroep.com)

## OPERATIONELE ONDERNEMINGEN

### Verenigde Staten

FOOD LION  
P.O. Box 1330, 2110 Executive Drive  
Salisbury - NC 28145-1330  
U.S.A.  
Tel: +1 704 633 8250  
[www.foodlion.com](http://www.foodlion.com)

### HANNAFORD

145 Pleasant Hill Road  
Scarborough - ME 04074  
U.S.A.  
Tel: +1 207 883 2911 - Fax: +1 207 883 7555  
[www.hannaford.com](http://www.hannaford.com)

### België, G.H. Luxemburg

DELHAIZE BELGIË  
Ossegemstraat 53 - 1080 Brussel  
België  
Tel: +32 2 412 21 11 - Fax: +32 2 412 21 94  
[www.delhaize.be](http://www.delhaize.be)

### Griekenland

ALFA BETA VASSILOPOULOS  
81, Spaton Ave. - Gerakas Attica  
Griekenland 153 44  
Tel: +30 210 66 08 000  
Fax: +30 210 66 12 675  
[www.ab.gr](http://www.ab.gr)

### Servië

DELHAIZE SERBIA  
Jurija Gagarina 14 - 11070 Belgrade - Servië  
Tel: +381 11 715 34 00 - Fax: +381 11 715 39 10  
[www.maxi.rs](http://www.maxi.rs)

### Roemenië

MEGA IMAGE  
95 Siret Str. - Sektor 1 - Boekarest - Roemenië  
Tel: +40 21 224 66 77 - Fax: +40 21 224 60 11  
[www.mega-image.ro](http://www.mega-image.ro)

### Indonesië

PT LION SUPER INDO  
Menara Bidakara 2, 19th floor  
Jl Jend. Gatot Soebroto kav 71-73  
Jakarta Selatan 12870 - Indonesië  
Tel.: +62 21 2929 3333  
Fax: +62 21 29069441-45  
[www.superindo.co.id](http://www.superindo.co.id)

### De afgebeelde personen in dit verslag

De meeste personen die werden afgebeeld in dit jaarverslag, inclusief de beelden bij "Strategie" en "Prestaties", zijn werknemers van Delhaize Groep of familieleden van onze werknemers.

### Officiële versie van het jaarverslag

Enkel de Franstalige versie van het jaarverslag is de officiële versie. De Nederlandstalige en Engelstalige versies zijn vertalingen van de originele Franstalige versie. De overeenkomst tussen de verschillende versies werd gecontroleerd door Delhaize Groep op haar eigen verantwoordelijkheid.

### Colofon

Ontwerp & productie: [www.chriscom.be](http://www.chriscom.be) - Foto's: Jean-Michel Byl

### Voorzichtigheid omtrent voorspellingen

Alle verklaringen, andere dan over feiten in het verleden, die in dit jaaroverzicht zijn opgenomen of waarnaar wordt verwezen, of die op een andere manier kunnen worden toegeschreven aan Delhaize Groep of aan personen die in opdracht van Delhaize Groep handelen, en die gaan over activiteiten, gebeurtenissen en ontwikkelingen waarvan Delhaize Groep verwacht of anticipeert dat ze in de toekomst zullen of kunnen plaatsvinden, zijn voorspellingen in de betekenis van de Amerikaanse federale financiële wetgeving en houden een aantal risico's en onzekerheden in. Deze omvatten, maar zijn niet beperkt tot, verklaringen omtrent financiële prestaties; expansie en groei van de activiteiten van Delhaize Groep; geplande winkelsluitingen, -openingen en -renovaties; het verwachte effect van de optimalisatie van het winkelnetwork; toekomstige investeringen; verwachte omzetgroei of synergieën als gevolg van overnames en andere transacties; inspanningen voor kostenbeheersing en -vermindering, voor verbetering van het aankoopbeleid en voor beheersing van voorraadverliezen; niet in de balans opgenomen verplichtingen; toekomstige consumentenbestedingen; verwachte wisselkoersen of inflatie; verwachte concurrentie; en strategische overnames, toekomstige strategieën en de verwachte voordelen van deze strategieën. Deze voorspellingen kunnen doorgaans worden herkend aan uitdrukkingen zoals "geloven", "schatten", "beogen", "voorspellen", "begroten", "voorzien", "strategie", "zou kunnen", "doelstelling", "anticiperen", "nastreven", "plannen", "verwachten", "vermoedelijk", "zullen", "zouden" of andere gelijkaardige woorden of zinnen. Hoewel Delhaize Groep gelooft dat dergelijke voorspellingen gebaseerd zijn op redelijke veronderstellingen, kunnen de eigenlijke resultaten aanzienlijk verschillen van de verwachtingen. Bijgevolg moeten alle voorspellingen worden beoordeeld met begrip voor hun inherente onzekerheid. Belangrijke factoren die zouden kunnen leiden tot aanzienlijke verschillen tussen de eigenlijke resultaten en de verwachtingen van Delhaize Groep omvatten, maar zijn niet beperkt tot, de factoren die in het jaarverslag worden beschreven onder het hoofdstuk getiteld "Risicofactoren" op pagina 64 en in item 3 van deel 1 van het jaarverslag van Delhaize Groep in het formaat 20-F voor het jaar eindigend op 31 december 2013, zoals neergelegd bij de U.S. Securities And Exchange Commission op 25 april 2014. Delhaize Groep neemt geen verplichting op zich om voorspellingen te actualiseren, zij het als gevolg van nieuwe informatie, ontwikkelingen of anderszins, en wijst elke verplichting in die zin af.