



# Algemene Vergadering van Aandeelhouders



# Agendapunten 3 t/m 5

## Agendapunt 3: Verslag van de Directie over het boekjaar 2013 (blz. 15 t/m 87)

- Inleiding
- Jaarcijfers 2013
- Foodretail
- Foodservice
- Sligro 3.0
- Vooruitzichten

Koen Slippens  
Huub van Rozendaal  
Koen Slippens  
Koen Slippens  
Willem Jan Strijbosch  
Koen Slippens

### Vragen over het jaarverslag

## Agendapunt 4: Jaarstukken (vanaf blz. 90)

**Agendapunt 4a:** (Uitvoering van het) beloningsbeleid

Adriaan Nühn

**Agendapunt 4b:** Presentatie inzake de controle van de jaarrekening

Pieter Smorenburg (KPMG)

### Vragen over de jaarrekening

**Agendapunt 4c:** Vaststelling van de jaarrekening 2013 (**besluit**)

**Agendapunt 4d:** Vaststelling van de winstverdeling (**besluit**)

(NB: agendapunt 4d betreft de toepassing van het Reserverings- en dividendbeleid over 2013)

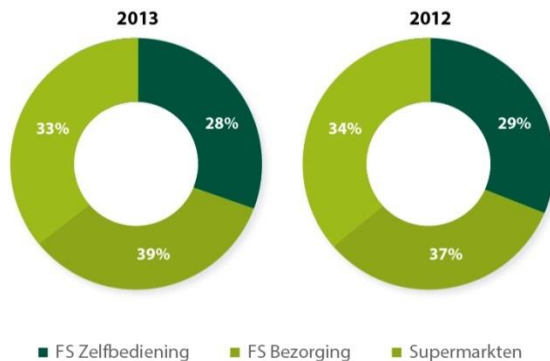
**Agendapunt 4e:** Décharge Directie (**besluit**)

**Agendapunt 4f:** Décharge Raad van Commissarissen (**besluit**)

## Agendapunt 5: Reserverings- en dividendbeleid

# Omzet

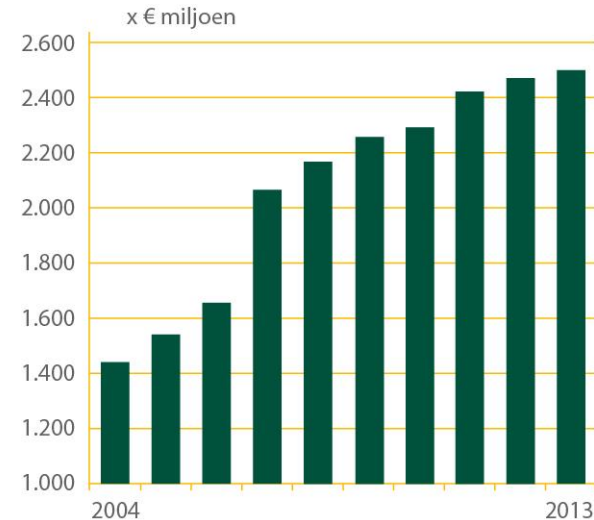
bedragen * € mln	2013	2012 <sup>1</sup>	2013	2012
<b>Omzet</b>	<b>2.498</b>	<b>2.467</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
Bruto winst	578	558	23,1%	22,6%
Overige bedrijfsopbrengsten	4	3	0,1%	0,1%
Kosten	-440	-419	-17,5%	-16,9%
<b>EBITDA</b>	<b>142</b>	<b>142</b>	<b>5,7%</b>	<b>5,8%</b>
Afschrijving	-41	-43	-1,7%	-1,8%
<b>EBITA</b>	<b>101</b>	<b>99</b>	<b>4,0%</b>	<b>4,0%</b>
Amortisatie	-12	-10	-0,5%	-0,4%
<b>EBIT</b>	<b>89</b>	<b>89</b>	<b>3,5%</b>	<b>3,6%</b>
Rente	-1	0	0,0%	0,0%
<b>Winst voor belasting</b>	<b>88</b>	<b>89</b>	<b>3,5%</b>	<b>3,6%</b>
Belasting	-20	-20	-0,8%	-0,8%
<b>Netto winst</b>	<b>68</b>	<b>69</b>	<b>2,7%</b>	<b>2,8%</b>



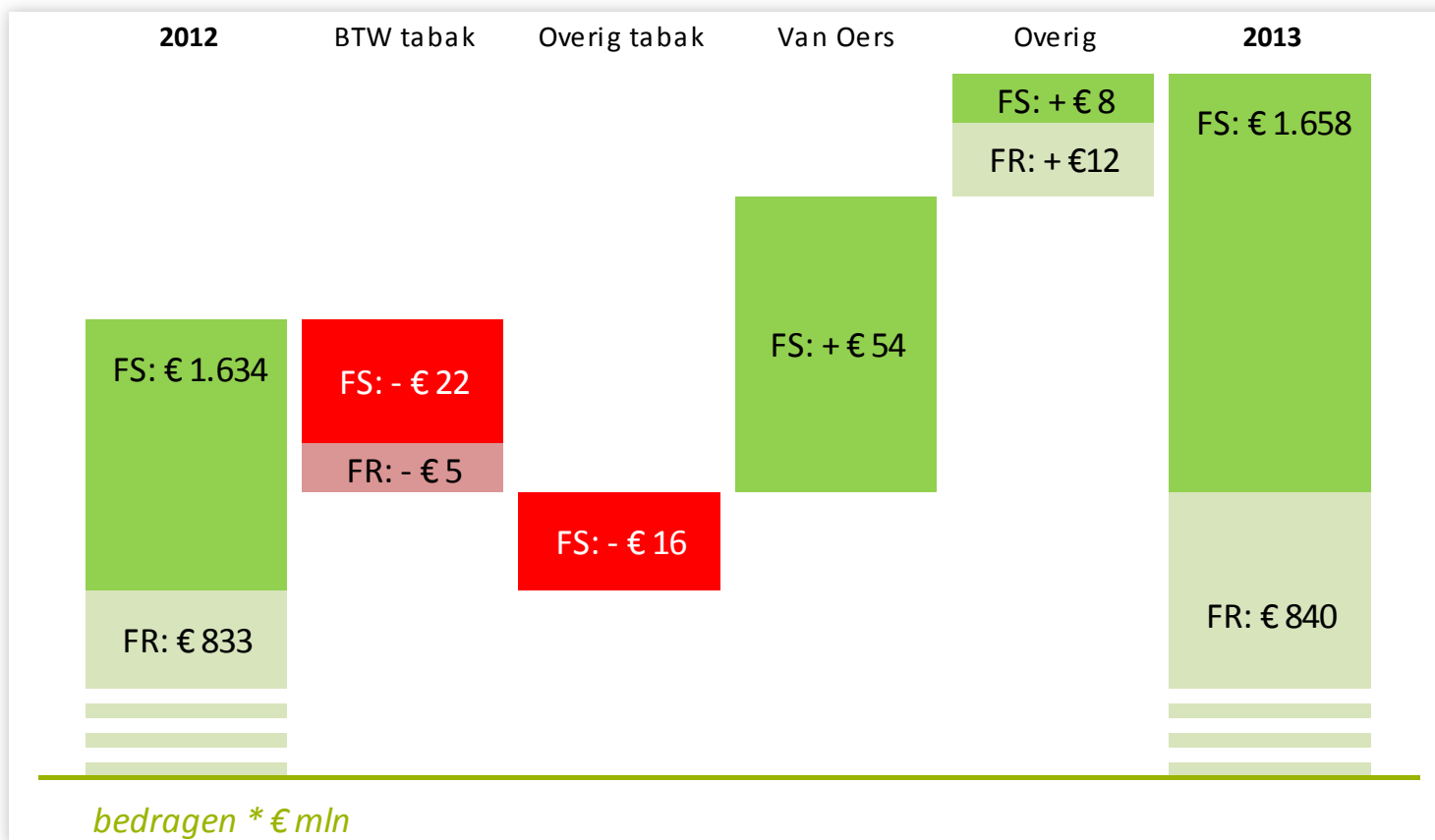
- Netto omzet + 1,3%
- Autonom ex tabak + 0,9%
- Autonom + 0,1%

<sup>1</sup> 2012 aangepast voor IAS 19R

- (personeels)kosten + € 1 mln
- Netto winst - € 1 mln



# Omzet Sligro Food Group



	<u>SFG</u>	<u>FS</u>	<u>FR</u>
• Netto omzet	+ 1,3%	+ 1,5%	+ 0,8%
• Autonom excl. tabak	+ 0,9%	+ 0,6%	+ 1,3%
• Autonom	+ 0,1%	- 0,5%	+ 1,3%

# Bruto winst

<i>bedragen * € mln</i>	2013	2012 <sup>1</sup>	2013	2012
<b>Omzet</b>	<b>2.498</b>	<b>2.467</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
Bruto winst	578	558	23,1%	22,6%
Overige bedrijfsopbrengsten	4	3	0,1%	0,1%
Kosten	-440	-419	-17,5%	-16,9%
<b>EBITDA</b>	<b>142</b>	<b>142</b>	<b>5,7%</b>	<b>5,8%</b>
Afschrijving	-41	-43	-1,7%	-1,8%
<b>EBITA</b>	<b>101</b>	<b>99</b>	<b>4,0%</b>	<b>4,0%</b>
Amortisatie	-12	-10	-0,5%	-0,4%
<b>EBIT</b>	<b>89</b>	<b>89</b>	<b>3,5%</b>	<b>3,6%</b>
Rente	-1	0	0,0%	0,0%
<b>Winst voor belasting</b>	<b>88</b>	<b>89</b>	<b>3,5%</b>	<b>3,6%</b>
Belasting	-20	-20	-0,8%	-0,8%
<b>Netto winst</b>	<b>68</b>	<b>69</b>	<b>2,7%</b>	<b>2,8%</b>

- Percentage 0,2% hoger als gevolg van gewijzigde BTW heffing op tabak vanaf 1 juli 2013
- De afname van tabaksomzet (door o.a. accijnsverhoging) verklaart eveneens circa 0,2% van de stijging in percentage
- Prijsherstel in Foodretail in eerste drie kwartalen van 2013

# Kosten

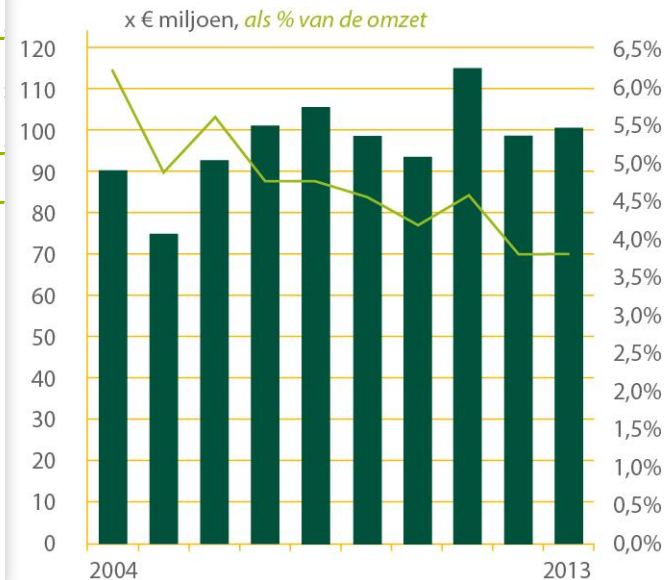
<i>bedragen * € mln</i>	2013	2012 <sup>1</sup>	2013	2012
<b>Omzet</b>	<b>2.498</b>	<b>2.467</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
Bruto winst	578	558	23,1%	22,6%
Overige bedrijfsopbrengsten	4	3	0,1%	0,1%
<b>Kosten</b>	<b>-440</b>	<b>-419</b>	<b>-17,5%</b>	<b>-16,9%</b>
<b>EBITDA</b>	<b>142</b>	<b>142</b>	<b>5,7%</b>	<b>5,8%</b>
Afschrijving	-41	-43	-1,7%	-1,8%
<b>EBITA</b>	<b>101</b>	<b>99</b>	<b>4,0%</b>	<b>4,0%</b>
Amortisatie	-12	-10	-0,5%	-0,4%
<b>EBIT</b>	<b>89</b>	<b>89</b>	<b>3,5%</b>	<b>3,6%</b>
Rente	-1	0	0,0%	0,0%
<b>Winst voor belasting</b>	<b>88</b>	<b>89</b>	<b>3,5%</b>	<b>3,6%</b>
Belasting	-20	-20	-0,8%	-0,8%
<b>Netto winst</b>	<b>68</b>	<b>69</b>	<b>2,7%</b>	<b>2,8%</b>

- Percentage 0,4% hoger als gevolg van tabakseffecten.
- Relatief meer bezorging (onder meer door Van Oers)
- Pensioenkosten + € 4 mln
- Hogere kosten voor ICT
- Eenmalige integratiekosten van circa € 1 mln voor Van Oers in H1-2013
- Structurele stijging sociale lasten (op jaarbasis meer dan € 2 mln) in 2013 grotendeel gecompenseerd door éénmalige lastenverlichting

# EBITA

<i>bedragen * € mln</i>	2013	2012 <sup>1</sup>	2013	2012
<b>Omzet</b>	<b>2.498</b>	<b>2.467</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
Bruto winst	578	558	23,1%	22,6%
Overige bedrijfsopbrengsten	4	3	0,1%	0,1%
Kosten	-440	-419	-17,5%	-16,9%
<b>EBITDA</b>	<b>142</b>	<b>142</b>	<b>5,7%</b>	<b>5,8%</b>
Afschrijving	-41	-43	-1,7%	-1,8%
<b>EBITA</b>	<b>101</b>	<b>99</b>	<b>4,0%</b>	<b>4,0%</b>
Amortisatie	-12	-10	-0,5%	-0,4%
<b>EBIT</b>	<b>89</b>	<b>89</b>	<b>3,5%</b>	<b>3,6%</b>
Rente	-1	0	0,0%	0,0%
<b>Winst voor belasting</b>	<b>88</b>	<b>89</b>	<b>3,5%</b>	<b>3,6%</b>
Belasting	-20	-20	-0,8%	-0,8%
<b>Netto winst</b>	<b>68</b>	<b>69</b>	<b>2,7%</b>	<b>2,8%</b>

- EBITA Foodservice enigszins afgenomen onder slechte marktomstandigheden
- EBITA Foodretail relatief sterk toegenomen, maar enige afvlakking in loop van het jaar

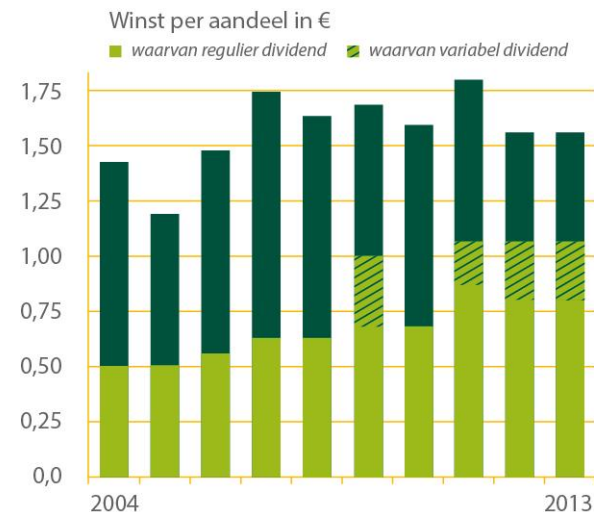
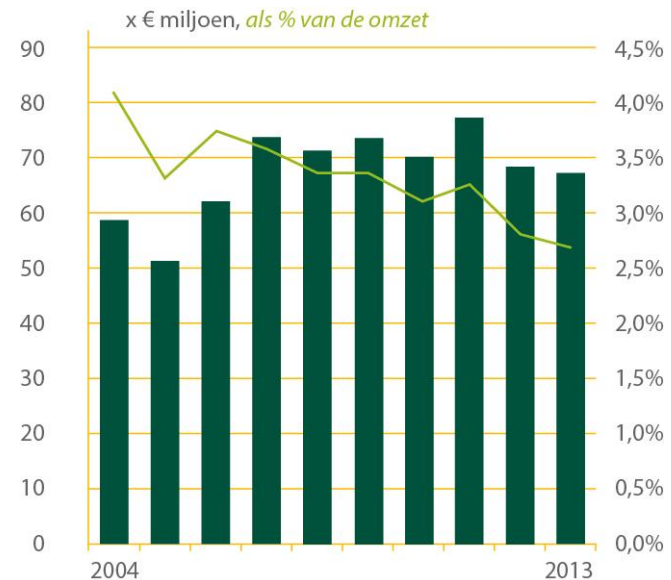


# Netto winst

<i>bedragen * € mln</i>	2013	2012 <sup>1</sup>	2013	2012
<b>Omzet</b>	<b>2.498</b>	<b>2.467</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
Bruto winst	578	558	23,1%	22,6%
Overige bedrijfsopbrengsten	4	3	0,1%	0,1%
Kosten	-440	-419	-17,5%	-16,9%
<b>EBITDA</b>	<b>142</b>	<b>142</b>	<b>5,7%</b>	<b>5,8%</b>
Afschrijving	-41	-43	-1,7%	-1,8%
<b>EBITA</b>	<b>101</b>	<b>99</b>	<b>4,0%</b>	<b>4,0%</b>
Amortisatie	-12	-10	-0,5%	-0,4%
<b>EBIT</b>	<b>89</b>	<b>89</b>	<b>3,5%</b>	<b>3,6%</b>
Rente	-1	0	0,0%	0,0%
<b>Winst voor belasting</b>	<b>88</b>	<b>89</b>	<b>3,5%</b>	<b>3,6%</b>
Belasting	-20	-20	-0,8%	-0,8%
<b>Netto winst</b>	<b>68</b>	<b>69</b>	<b>2,7%</b>	<b>2,8%</b>

	2014	2013	2012	toename
Netto winst (€ mln)		68	69	-0,9%
Winst per aandeel (€)		1,55	1,56	-0,6%
Voorstel dividend (€)		1,05	1,05	0,0%
<i>waarvan regulier (€)</i> <sup>1</sup>	<i>0,40</i>	<i>0,80</i>	<i>0,80</i>	
<i>waarvan variabel (€)</i>		<i>0,25</i>	<i>0,25</i>	

<sup>1</sup> 2014 interim dividend





# Gesegmenteerde resultaten

<i>bedragen * € mln</i>	Foodservice		Food retail	
	2013	2012 <sup>1</sup>	2013	2012
Netto omzet	1.658	1.634	840	833
Overige bedrijfsopbrengsten	1	2	3	1
EBITDA	114	115	28	27
EBITA	86	88	15	11
EBIT	81	85	8	4
EBITDA % van netto omzet	6,9%	7,1%	3,3%	3,2%
EBITA % van netto omzet	5,2%	5,4%	1,8%	1,4%
EBIT % van netto omzet	4,9%	5,2%	0,9%	0,5%
Netto investeringen	33	24	3	9
Afschrijving en amortisatie	-32	-31	-21	-23
Netto geïnvesteerd vermogen (ultimo)	426	424	172	191
EBITDA % van gem NGV	26,8%	26,9%	15,6%	13,3%
EBITA % van gem NGV	20,2%	20,4%	8,3%	5,7%
EBIT % van gem NGV	19,1%	19,7%	4,1%	1,9%

## • Foodservice

- Extra pensioenlast is voornamelijk terecht gekomen bij Foodservice
- Integratiekosten Van Oers
- Ondanks overname Van Oers netto geïnvesteerd vermogen gelijk door werkkapitaalbesparing

## • Foodretail

- Resultaatsverbetering mede gedreven door prijsherstel in eerste drie kwartalen.
- Verlaging derving met meer dan 10%
- Uitvoering Meerjarenplan werpt vruchten af
- Forse daling netto geïnvesteerd vermogen
- Laag investeringsniveau door desinvesteringen

# Kasstroomoverzicht

<i>bedragen * € mln</i>	2013	2012
Uit bedrijfsoperaties	154	147
Rente e.d.	1	-
Vennootschapsbelasting	-22	-18
<b>Uit operationele activiteiten</b>	<b>133</b>	<b>129</b>
Acquisities/ verkopen	-19	-1
Netto investeringen	-32	-33
<b>Uit investeringsactiviteiten</b>	<b>-51</b>	<b>-34</b>
Schuldmutatie	-	-
Dividend/ inkoop eigen aandelen	-49	-49
<b>Uit financieringsactiviteiten</b>	<b>-49</b>	<b>-49</b>
Mutatie geldmiddelen en kortlopende schulden	33	46
Stand begin boekjaar	102	56
Stand ultimo boekjaar	135	102
<i>bedragen * € mln</i>	2013	2012
<b>Werkkapitaal mutaties</b>		
Voorraad	-19	13
Debiteuren	24	3
Crediteuren	-26	-16
Overig	4	-14
<b>Totaal werkkapitaal</b>	<b>-17</b>	<b>-14</b>

- Vrije kasstroom € 101 mln (2012: € 96 mln)
- **Opnieuw aanzienlijke reductie werkkapitaal**
  - Overname Van Oers voegt circa € 5 mln toe
  - Voorraad: ultimo 2012 incidenteel hoog en actief reductie programma in 2013.
  - Debiteuren: SEPA voegt € 15 mln toe, waarvan € 5 mln structureel en € 10 mln incidenteel door Kerst
  - Crediteuren: hoger door verbeterde betalingscondities SU en inkoop FS. Circa € 5 mln incidenteel door kalender effect Kerst.
- **Vennootschapsbelasting neemt toe door 'omkering' crisis afschrijvingen**
- **Acquisitie van Oers € 18 mln (inclusief beperkte assets, exclusief werkkapitaal) en aandeel in Superdirect uitgebreid € 0,6 mln**
- **Dividend uitgekeerd van € 46 mln en inkoop eigen aandelen € 3 mln**

# Gesegmenteerde kasstroom

<i>bedragen * € mln</i>	Foodservice		Food retail	
	2013	2012	2013	2012
EBIT	81	85	8	4
Afschrijving en amortisatie	32	31	21	23
Ov.bedr.opbr. In investeringen	-	-1	1	1
Wijziging werkkapitaal en pensioenen	14	-4	-2	9
Vennootschapsbelasting	-20	-17	-2	-1
<b>Kasstroom operationele activiteiten</b>	<b>107</b>	<b>93</b>	<b>26</b>	<b>36</b>
Netto investeringen	-30	-23	-2	-10
<b>Vrije kasstroom <sup>1</sup></b>	<b>77</b>	<b>70</b>	<b>24</b>	<b>26</b>
Acquisitie/verkoop	-18	0	-1	-1

<sup>1</sup> Exclusief deelnemingen en rente

## • Foodservice

- Overname Van Oers voegt circa € 5 mln toe aan werkkapitaal
- Voorraadafname valt volledig binnen Foodservice
- Debiteuren: SEPA voegt € 15 mln toe, waarvan € 5 mln structureel en € 10 mln incidenteel door Kerst
- Crediteuren: hoger door verbeterde betalingscondities SU en inkoop FS. Circa € 5 mln incidenteel door kalender effect Kerst.

## • Foodretail

- Resultaatsverbetering
- Hoge afschrijvingen en amortisatie
- Netto investeringen gedrukt door ruim € 6 miljoen desinvesteringsopbrengsten
- Verlaging werkkapitaal met name vorig jaar gerealiseerd

# Dividendbetaling in 2014

	Per aandeel	Betaalbaar
<b>Dividend over 2013</b>		
Regulier	0,80	
Variabel	0,25	
<b>Totaal</b>	<b>1,05</b>	2 april 2014
<b>Interimdividend over 2014</b>		
50% van regulier over 2013	0,40	20 oktober 2014
<b>Totaal dividend te betalen in 2014</b>	<b>1,45</b>	

# Dividendbetaling in 2015

(bij ongewijzigde getallen)

	Per aandeel	Betaalbaar
<b>Dividend over 2014</b>		
Regulier	0,80	
Variabel	0,25	
<b>Totaal</b>	<b>1,05</b>	2 april 2015
Af: reeds betaald	(0,40)	
<b>Slotdividend 2014</b>	<b>0,65</b>	
<b>Interimdividend over 2015</b>		
50% van regulier over 2014	0,40	20 oktober 2015
<b>Totaal dividend te betalen in 2015</b>	<b>1,05</b>	



# Foodretail

Marktontwikkeling

Ontwikkeling binnen Sligro Food Group

Plannen 2014 en verder

# Marktontwikkeling Foodretail 2013

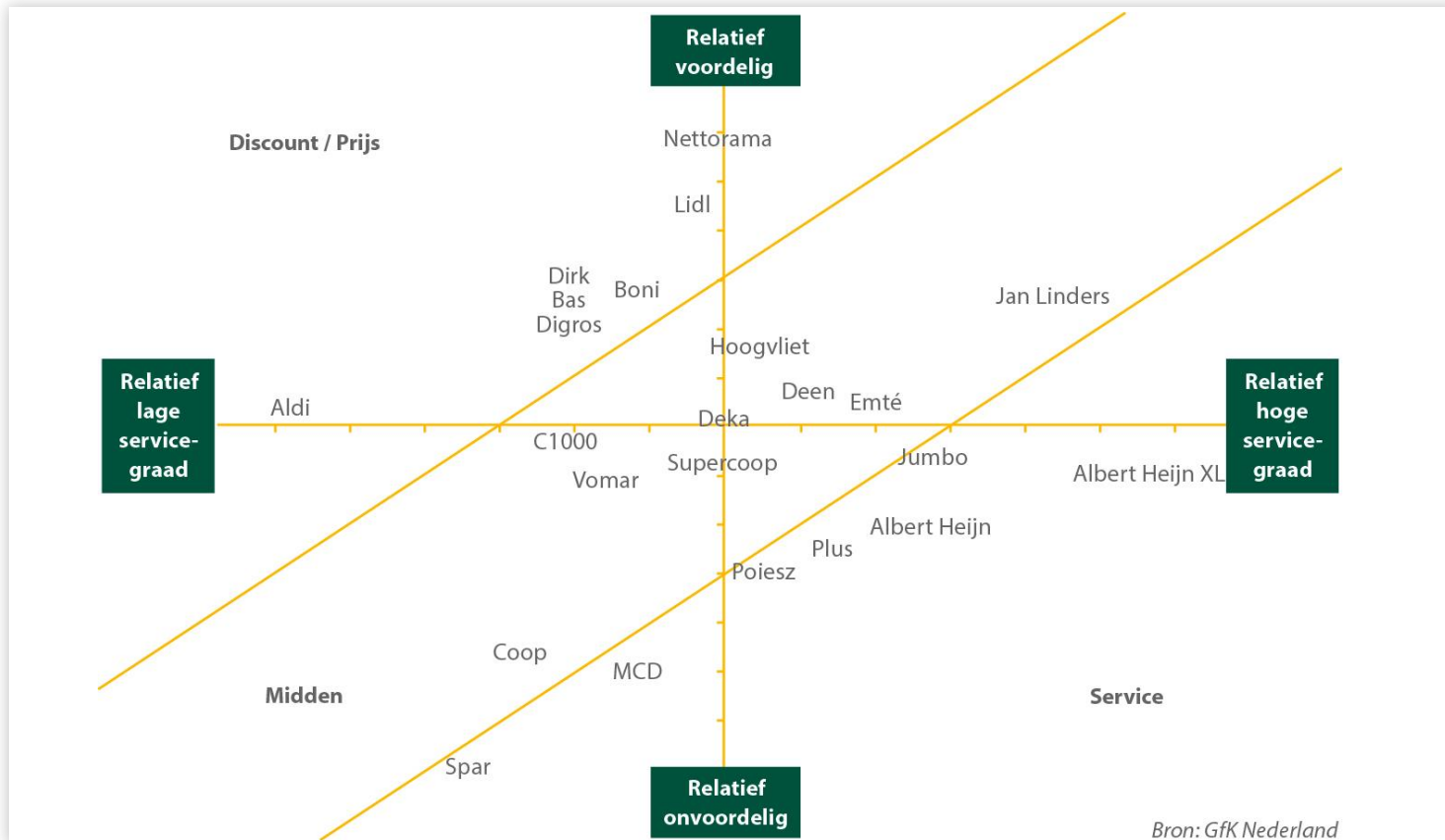
- Marktontwikkeling + 1,8% (volume ongeveer stabiel)
- Food bestedingen sinds zomer 2013 verder onder druk
- Consument zoekt goedkopere alternatieven
- Promodruk verder toegenomen
- Prijsdruk door prijsverlagingen marktleider sinds september
- Marktaandeel Hard Discount loopt op
- Markt maakt zich op voor online



# Marktaandeel Foodretail 2013

Marktpartijen Supermarkten	Marktaandeel		
	2013	2012	2011
Albert Heijn	34,0	33,7	33,5
C1000	9,5	12,0	12,1
Jumbo	11,2	9,6	7,4
Super de Boer	0	0	2,4
Plus	5,8	5,8	5,9
Aldi/Lidl	16,0	15,1	14,6
Sligro Food Group	2,7	2,7	2,7
Overigen	20,8	21,1	21,4
	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>

# Kerstrapport GfK 2013



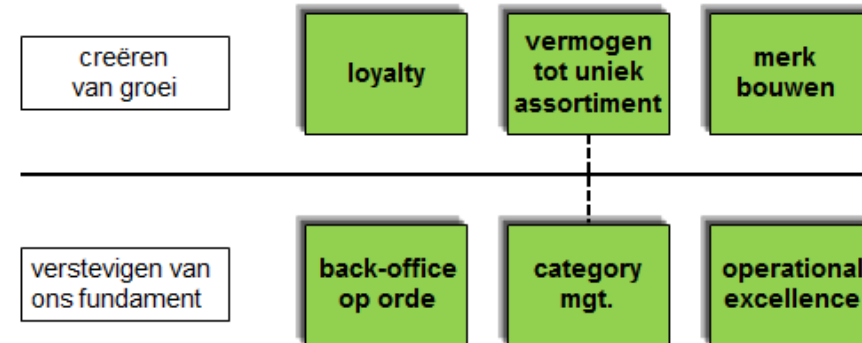
# Foodretail bij Sligro Food Group

- LfL omzetgroei licht boven de markt +1,9%
- Voormalig Sanders en franchise vestigingen groeien harder dan gemiddeld
- Sterke samenwerking met Foodservice
- Beste bakkerij- en slagerijafdeling, nr 2 overall vers
- Twee EMTÉ vestigingen verkozen tot beste van provincie
- Snelste stijger in GfK Kerstrapport (naar plaats 5)
- Introductie OK€ budgetmerk
- Uniek assortiment



# Foodretail bij Sligro Food Group

- Bouwen aan merk EMTÉ onder andere op TV
- Modulaire sturing van assortiment krijgt steeds meer vorm
- Schap beschikbaarheid verbeterd
- Verlaging derving met meer dan 10% sterker dan verwacht
- Versterking category management
- Gestart met implementatie modulair bezettingsplan en nieuwe urennormering
- Belang in Superdirect uitgebreid naar 37%



# Plannen 2014 en verder

- Volle kracht vooruit op realisatie meerjarenplan
- Introductie loyalty programma (Q2-2014)
- Positionering 'we love food' met nog meer focus voortzetten:
  - Commercials meer hierop gericht
  - Nog consequenter communiceren
- Kostenverlaging krijgt veel nadruk, met name loonkosten





# Foodservice

Marktontwikkeling

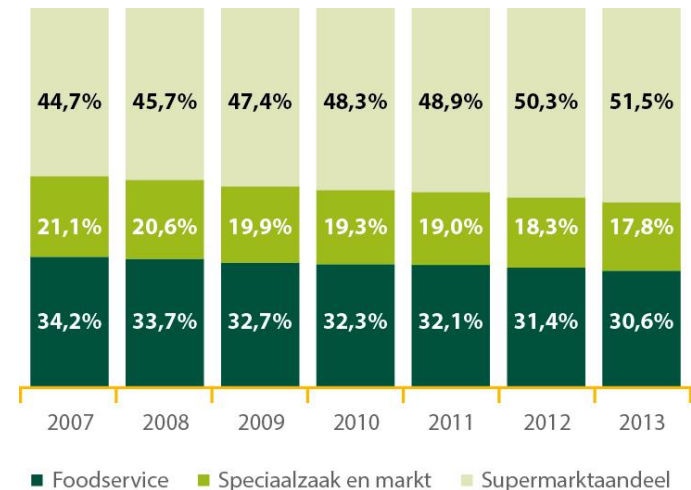
Ontwikkeling binnen Sligro Food Group

Plannen 2014 en verder

Sligro 3.0 (door W.J. Strijbosch)

# Marktontwikkeling Foodservice 2013

- Foodservicemarkt in consumentenomzet -2,5%
- Foodservicemarkt in groothandelswaarde - 4,5%
  - Effect BTW tabak -1,5%
  - Overig -3,0%
- Al jaren vermindering van de bestedingen
  - Verschoven naar retail
  - Down-trading
- Bestedingen sinds zomer verder onder druk
- BTW op tabak haalt € 110 miljoen 'omzet' uit de markt
- Accijnsverhoging zorgt voor dalende tabaksomzetten, met name in grensregio's





# Marktaandeel Foodservice 2013

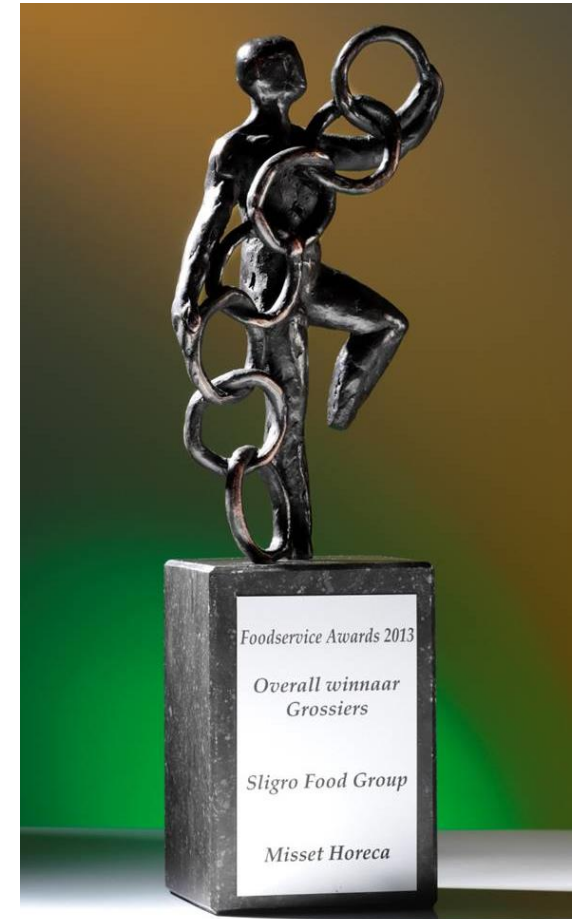
in %

<b>Marktpartijen Foodservice</b>	<b>Marktaandeel</b>		
	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
Sligro Food Group	21,2	19,9	19,2
Diverse brouwerijen	14,0	13,9	14,0
Lekkerland	12,4	13,5	14,8
Deli-XL	11,1	10,8	10,6
Metro	9,6	9,6	9,2
Hanos/ISPC	7,0	6,4	6,4
Kruidenier	3,3	3,5	3,6
De Kweker/Vroegop	2,2	2,1	2,1
Overigen	19,2	20,3	20,1
	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>

- Marktontwikkeling beïnvloed door tabak

# Foodservice bij Sligro Food Group

- Wederom markt duidelijk verslagen
  - Groei in BS met ruim 6%
  - ZB in lijn met markt
- BTW effect tabak en afname tabaksomzet
- Winnaar Foodservice award in categorie grossiers
- Uitdagende marktomstandigheden zetten enige druk op resultaat
- Integratie Van Oers succesvol afgerond (ruim 95% omzet behouden)
- Grote vorderingen revitalisering Sligro 3.0
- Sterke outperformance Van Hoeckel in institutionele markt



# Foodservice bij Sligro Food Group

- Upgrade ZB Gorinchem, upgrade en uitbreiding Hilversum (type I naar type III)
- Nieuwe BS Venray in gebruik genomen, bezorgomzet uit Maastricht en Haps succesvol geïntegreerd
- Inrichting kleine, volledig op Belgische markt gerichte organisatie
- Pilot Vers in type 1
- Uitrol kostenbesparingsprogramma als onderdeel 'Kicken op Kosten' ten aanzien van loon- en transportkosten



# Plannen 2014 en verder

- Integratie Rooswinkel en Horeca Totaal Sluis
- Nieuwe BS in Lansingerland waarin activiteiten vanuit BS Barendrecht en BS Den Haag worden samengevoegd
- Uitbreiding ZB Enschede naar type III
- Nieuwe locatie ZB Gouda en uitbreiding naar type III
- Forse upgrades ZB Eindhoven, ZB Den Haag FP en ZB Veghel
- BackOffice voorbereiden op E-commerce plannen voor 2015
- Opening nieuwe ZB Maastricht in 3.0 stijl







# Revitalisatie Sligro

2014 - 2017



# Foodservice: Sligro

## Focus op:

groot- en kleinschalige horeca, recreatie, catering, tankstations en grootverbruik

## 2 kanalen:

- **Zelfbedieningsgroothandel**
- **Bezorgservicegroothandel**

**Omzet: € 1.658 mln**

**Ebit: € 81 mln**

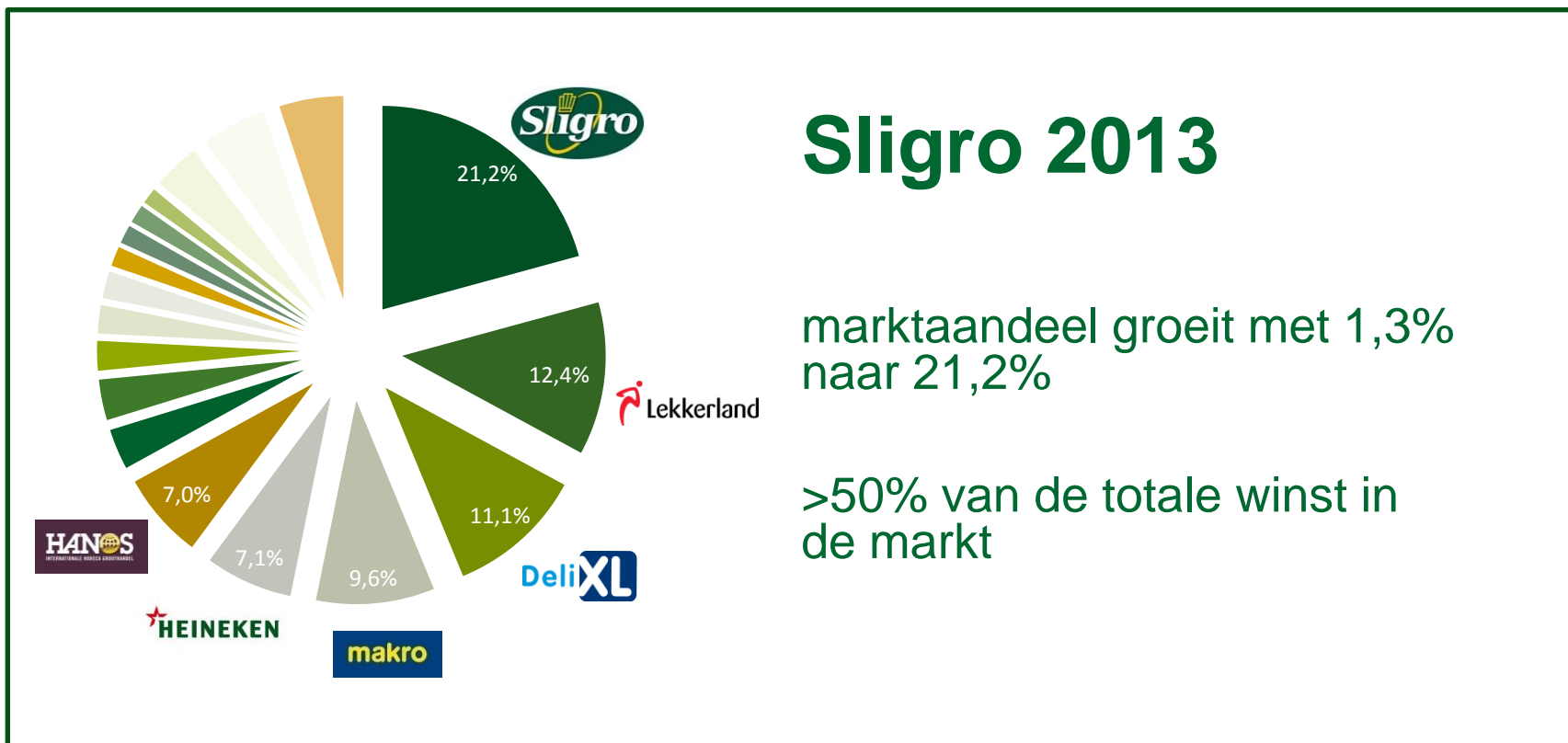


# Marktpositie Sligro

## Sligro 2013

marktaandeel groeit met 1,3%  
naar 21,2%

>50% van de totale winst in  
de markt





# Waarom revitalisatie/Sligro 3.0 ?

- Ondanks jarenlange markt-outperformance tijd voor vernieuwing
- Immers, nieuwe economische tijden vragen om een nieuwe aanpak → 'De knop om!'
- Veranderde klantbehoeftes in nieuw economisch klimaat
- 2.0-generatie ZB inmiddels ruim 10 jaar oud
- Inspirerende zelfreflectie t.a.v. de positionering
- Na jarenlange stabiele en succesvolle koers, tijd voor volgende fase
- Als de zon schijnt het dak repareren

# Centrale vragen in revitalisatie



**1. Hoe kan Sligro in een moeilijke markt blijven groeien?**

**2. Wat moeten we doen om blijvend sterker te groeien dan de markt?**

Door het verhaal achter en over ons merk goed vast te leggen, creëren we een leidend principe.



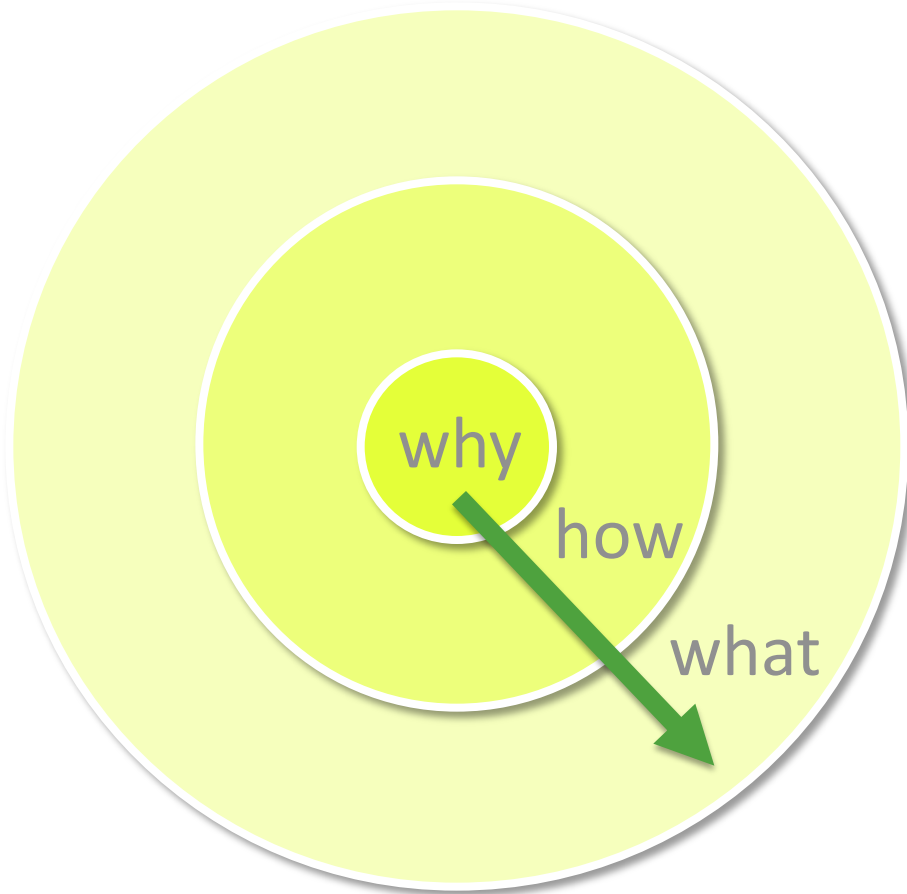
De strategie legt vast waar we voor staan en welke richting we op willen gaan.



Zodat we een succesvolle onderneming kunnen blijven.

# “People don’t buy what you do, but why you do it”

*Simon Sinek*



## 1. Why

We geloven in het unieke belang van lekker, goed en eerlijk eten.

## 2. How

Daarom willen we bedrijven complete en superieure oplossingen bieden waarmee zij hun klanten kunnen laten genieten en hun medewerkers tot grotere prestaties laten komen.

## 3. What

Nu bieden wij onze huidige oplossingen aan via on- en offline kanalen, vaak nog ongedifferentieerd. Straks via een gesegmenteerde aanpak die uiteindelijk resulteert in een persoonlijke aanpak.

# Wat maakt ons een goed bedrijf?

## Waar ligt onze passie?

Wij willen mensen laten genieten van lekker, goed en eerlijk eten.

## Waarin zijn wij beter dan anderen?

We zitten altijd dicht bij de klant door ons fijnmazig netwerk en we voeren een zeer compleet assortiment. Onze klantgerichtheid is uniek.

## Waarin kunnen wij verbeteren?

Trendy en fancy dingen, behalve in onze destination-categorieën.

## Wat is onze economische motor?

Onze combinatie van inspirerende zelfbediening en efficiënte bezorgservice.



# Visie & missie

## Sligro's visie

Lekker, goed en eerlijk eten wordt voor mensen steeds belangrijker.

## Sligro's missie

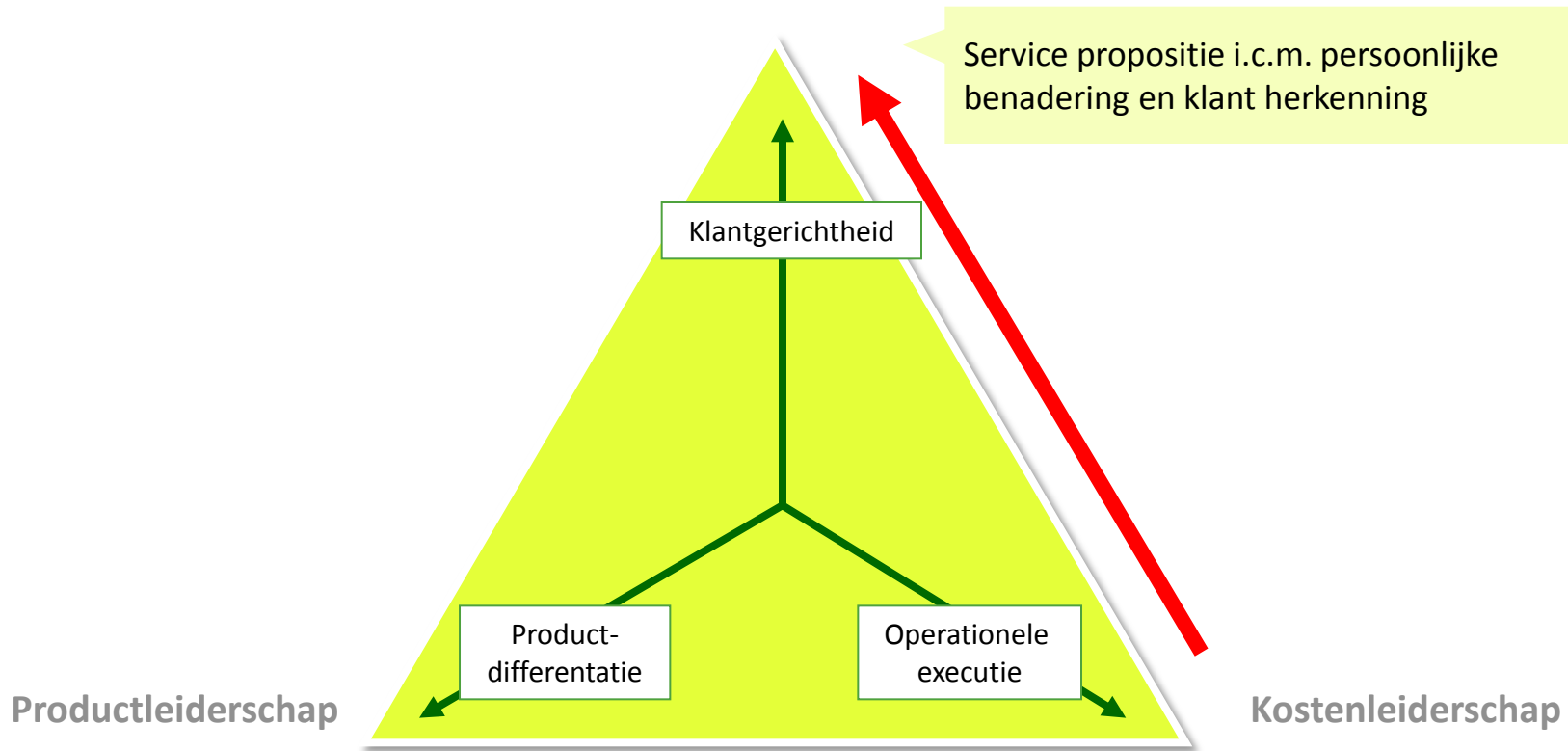
Wij willen lekker, goed en eerlijk eten voor alle Nederlandse food professionals en hun klanten bereikbaar maken.

## Sligro's merkessentie

We love good food.

# De nieuwe weg naar klantleiderschap

Klantleiderschap



Een lekkere winkel is randvoorwaardelijk, maar i.v.m. specialisten (en type1) beperkt onderscheidend. Wel innoveren!

Operational efficiency is niet een strategie. Het is zeer hard nodig, maar niet voldoende.

# Onze klanten, steeds beter gedifferentieerd bedienen



*Horeca Groot*



*Horeca Klein*



*MKB / Hobby chef*

A close-up photograph of a chocolate cake with walnuts on top. The cake is the central focus, with a rich, dark brown color. The walnuts are scattered on top, adding texture and contrast. The lighting is soft, highlighting the texture of the cake and the nuts.

De nieuwe weg naar  
klantleiderschap

**LEKKERDER**



A man in a blue shirt is holding a large lobster in an office setting. The background shows a modern office with a white ceiling, fluorescent lights, and a white pillar. The man is looking directly at the camera with a slight smile. The lobster is held in front of him, and its claws are visible. The overall scene is a mix of professional and personal, suggesting a focus on customer service and personalization.

De nieuwe weg naar  
klantleiderschap

**PERSOONLIJKER**

De nieuwe weg naar klantleiderschap

INSPIRERENDER

De nieuwe weg naar  
klantleiderschap

VOORDELIGER

# Revitalisatie



# Revitalisering: de bouwstenen 2014-2017



**Visuele Identiteit**

**Promo & Pricing**

**E- strategy & CRM**

**Formule ontwikkeling  
→ Maastricht 3.0**

14.000m<sup>2</sup>, 45.000 SKU's, 100 Medewerkers  
4 hallen, over 2 verdiepingen  
4 verspartners, barista's, vinologen



# Openingscampagne

Openingsevent: 15 Michelinsterren op 10 en 11 maart  
Rollende keukens, proeverijen, demonstraties

## Grootste vestiging van Nederland

- Meer dan 14.000 m<sup>2</sup> inspiratie
- Keuze uit 45.000 artikelen
- Ruim 5.000 nieuwe artikelen
- Gloednieuwe versafdelingen
- Advies van een barista en sommelier
- Kruiden afwegen in de 'Spice Market'

**Dé plek voor foodprofessionals!**



**proeven**  
15 Michelinsterren in 2 dagen!

**kijken**  
Officiële opening door Burgemeester Onno Hoes  
10 maart rond 12.30 uur

**ervaren**  
Tientallen topdemo's  
Kijk voor het complete programma en aanvangstijden op [sligro.nl/maastricht](http://sligro.nl/maastricht)







# Verdere doorvertaling van revitalisering

## In ± 5 jaar 3.0 over Nederland uitgerold

Gewijzigde structuur buitendienst	√
Vernieuwde visuele identiteit	√
Doorvertaling in nieuwe aanpak promotie/folder	√
Aangescherpte prijspositionering	ongoing
Nieuwe styling magazine 'Exclusief'	april 2014
Vernieuwde aanpak category management in lijn met revitalisatie	2014
Na nieuwbouw doorvertaling naar 'remodelling'	2014
Training medewerkers	bij remodeling
Eerste vestigingen: Gouda, Den Haag, Eindhoven, Enschede, Veghel	2014 / 2015
Doorontwikkeling E-commerce & CRM	2014 / 2015
Intensivering Sligro als inspiratiebron	2014 / 2015





# Vooruitzichten 2014

- Tekenen van economisch herstel vertalen nog niet naar toename consumentenbestedingen
- Markt Foodretail bescheiden groei (volume daling)
- Markt Foodservice wederom daling
- In beide segmenten omzetontwikkeling beter dan de markt
- Ingroei effect Van Oers en de overnames van Rooswinkel en Horeca Totaal Sluis beloopt circa € 55 miljoen
- BTW tabak drukt omzet in H1 nog met € 25 miljoen (€ 20 mln in FS)
- Vruchten plukken van in 2013 gestarte Kicken op Kosten programma
  - Pensioenkosten nemen nog wel met € 2 miljoen toe (non cash)

# Agendapunten 3 t/m 5

## Agendapunt 3: Verslag van de Directie over het boekjaar 2013 (blz. 15 t/m 87)

- Inleiding
- Jaarcijfers 2013
- Foodretail
- Foodservice
- Sligro 3.0
- Vooruitzichten

Koen Slippens  
Huub van Rozendaal  
Koen Slippens  
Koen Slippens  
Willem Jan Strijbosch  
Koen Slippens

### Vragen over het jaarverslag

## Agendapunt 4: Jaarstukken (vanaf blz. 90)

**Agendapunt 4a:** (Uitvoering van het) beloningsbeleid

Adriaan Nühn

**Agendapunt 4b:** Presentatie inzake de controle van de jaarrekening

Pieter Smorenburg (KPMG)

### Vragen over de jaarrekening

**Agendapunt 4c:** Vaststelling van de jaarrekening 2013 (**besluit**)

**Agendapunt 4d:** Vaststelling van de winstverdeling (**besluit**)

(NB: agendapunt 4d betreft de toepassing van het Reserverings- en dividendbeleid over 2013)

**Agendapunt 4e:** Décharge Directie (**besluit**)

**Agendapunt 4f:** Décharge Raad van Commissarissen (**besluit**)

## Agendapunt 5: Reserverings- en dividendbeleid

# (Uitvoering van het) beloningsbeleid

- Beloningsbeleid is ongewijzigd

# Remuneratiepakket

- Vast jaarsalaris
- Korte termijn bonusplan
- Lange termijn bonusplan, verplicht omgezet in aandelen
- Lange termijn optieplan,  $\geq 50\%$  omgezet in aandelen
- Pensioen, beschikbare premie

# Vast jaarsalaris

- Ééns per drie jaar toets aan marktgegevens
- Referentiegroep 20 bedrijven (zowel beurs- als niet-beursgenoteerd)
- Ondersteuning door extern bureau
- Afgelopen zes jaar geen markt aanpassing geweest (vorige markttoets geen aanpassing)
- 'Normale' indexatie beliep deze zes jaar gemiddeld 1,5% per jaar
- Nu vast salaris met 20% verhoogd



# Korte termijn bonusplan

- 30% van het vaste salaris bij realiseren doelstellingen op 'at target' niveau
- De ene helft afhankelijk van budgettaire winstdoelstelling, de andere helft van specifieke targets
- Targets 2013: MVO-agenda, integratie Van Oers, doelstellingen Foodretail, werkkapitaalbeheersing
- Uitkomst 81% (van 30%); onderschrijding door niet realiseren budgettaire winstdoelstelling
- De afgelopen vijf jaar is de gemiddelde realisatie van de winstdoelstelling op 53% (van de 30%) uitgekomen en de overige doelstellingen op 86% (van de 30%); het totaal gemiddelde is 70%
- De Directie legt de lat voor de winstdoelstellingstarget hoog
- Relatief sterke toename bonus t.o.v. 2012 vooral doordat realisatie winstdoelstelling 2012 nihil beliep

# Lange termijn bonusplan

- Gelijk aan (uitkomsten van) korte termijn bonusplan
- Netto beloning omzetten in vier jaar geblokkeerde aandelen

# Lange termijn optieplan

- Gepresenteerd en goedgekeurd in AvA 17 maart 2010
- Aantal opties afhankelijk van aandeelhoudersrendement over 3-jaars periode t.o.v. peergroup
- Peergroup zijn 10 midcap-achtige bedrijven
- Afgelopen jaren 8.000 – 10.000 opties per directielid
- Eventuele winst na belasting  $\geq 50\%$  besteden aan aandelen

# Pensioen

- (Nagenoeg) geheel beschikbare premieregeling (leeftijdsafhankelijk conform fiscale voorschriften)





*cutting through complexity*

# Accountantscontrole bij Sligro Food Group

Algemene Vergadering van Aandeelhouders

Veghel, 19 maart 2014



# Accountantscontrole bij Sligro Food Group

## ▪ **Introductie**

- Sligro Food Group: vooruitstrevend op het gebied van jaarverslag en accountantscontrole

## ▪ **Proces**

- Verantwoordelijkheid directie, RvC, AvA en accountant.
- Wettelijk kader (EU-IFRS, Titel 9 BW2, Controlestandaarden NBA).
- Controleverklaring en verslag aan RvC en directie (art. 393 BW2).
- Uitspraak over jaarrekening als geheel.
- Interimcontrole: testen interne beheersing op processen, voor zover van belang voor de jaarrekening.
- Balanscontrole: met name gericht op eindstanden en toelichtingen.

## ▪ **Directieverslag**

- Beoordelen verenigbaarheid met de jaarrekening en vaststellen dat enkele specifieke elementen zijn opgenomen.

# Accountantscontrole bij Sligro Food Group

## ▪ Aanpak bij Sligro Food Group

- Startpunt: analyse van wijzigingen in activiteiten, organisatie, omgeving, risico's
- Centrale aansturing → centrale administratie in Veghel
- IT is (onverminderd) belangrijk → IT-accountants vast onderdeel van het team

## ▪ Aandachtspunten bij Sligro Food Group

- Kunnen variëren per jaar, afhankelijk van de ontwikkelingen
- In het algemeen: meer subjectieve aspecten en posten die belangrijk zijn voor het beeld van de jaarrekening
- Schattingen: bijv. goodwill Foodretail en Foodservice
- Pensioenen: wijzigingen IAS 19R inclusief aanpassing vergelijkende cijfers
- Leveranciersbonussen



## ▪ Communicatie met Raad van Commissarissen

- Bijwonen vergadering 2 x per jaar, ook sessie zonder de directie
- Bespreking management letter en accountantsverslag

## ▪ Communicatie met opvolgend accountant

- Tijdens het offerteproces met twee partijen gesproken
- Faciliteren inzage in ons controledossier door Deloitte (maart 2014)

## ▪ Pilot nieuwe controleverklaring

- Internationale ontwikkelingen (mogelijk verplicht voor beursfondsen in de toekomst):
  - Concept International Standard on Auditing (ISA) 701: Communiceren van kernpunten van de controle in de controleverklaring
  - Doel: Verbeteren van informatieverschaffing aan gebruikers van de jaarrekening
- Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants:
  - Vooruitlopend op nieuwe regelgeving: oproep tot pilot in de praktijk

# Accountantscontrole bij Sligro Food Group

## ▪ Nieuwe controleverklaring Sligro Food Group (pag. 139-142 Jaarverslag)

- Volgorde. Starten met het oordeel: jaarrekening geeft een getrouw beeld
- Standaard tekst: opdracht, basis voor ons oordeel, verantwoordelijkheid van directie, RvC en de accountant, verklaring betreffende het jaarverslag en overige gegevens
- Specifieke tekst, toegesneden op Sligro Food Group: kernpunten van de controle:
  - Waarom is dit punt belangrijk?
  - Wat heeft de accountant aan dit punt gedaan?
  - Geen “deelconclusie”, wel verwijzing naar toelichting jaarrekening of directieverslag
- Continuïteitsveronderstelling

## ▪ Kernpunten van de controle Sligro Food Group

- Schattingonzekerheid in de waardering van leveranciersbonussen
- Gevoeligheden ten aanzien van de waardering van goodwill Foodretail
- Betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking

# Agendapunten 3 t/m 5

## Agendapunt 3: Verslag van de Directie over het boekjaar 2013 (blz. 15 t/m 87)

- Inleiding
- Jaarcijfers 2013
- Foodretail
- Foodservice
- Sligro 3.0
- Vooruitzichten

Koen Slippens  
Huub van Rozendaal  
Koen Slippens  
Koen Slippens  
Willem Jan Strijbosch  
Koen Slippens

Vragen over het jaarverslag

## Agendapunt 4: Jaarstukken (vanaf blz. 90)

Agendapunt 4a: (Uitvoering van het) beloningsbeleid

Adriaan Nühn

Agendapunt 4b: Presentatie inzake de controle van de jaarrekening

Pieter Smorenburg (KPMG)

Vragen over de jaarrekening

**Agendapunt 4c:** Vaststelling van de jaarrekening 2013 (**besluit**)

**Agendapunt 4d:** Vaststelling van de winstverdeling (**besluit**)

(NB: agendapunt 4d betreft de toepassing van het Reserverings- en dividendbeleid over 2013)

**Agendapunt 4e:** Décharge Directie (**besluit**)

**Agendapunt 4f:** Décharge Raad van Commissarissen (**besluit**)

## Agendapunt 5: Reserverings- en dividendbeleid

# Agendapunten 3 t/m 5

## Agendapunt 3: Verslag van de Directie over het boekjaar 2013 (blz. 15 t/m 87)

- Inleiding
- Jaarcijfers 2013
- Foodretail
- Foodservice
- Sligro 3.0
- Vooruitzichten

Koen Slippens  
Huub van Rozendaal  
Koen Slippens  
Koen Slippens  
Willem Jan Strijbosch  
Koen Slippens

### Vragen over het jaarverslag

## Agendapunt 4: Jaarstukken (vanaf blz. 90)

Agendapunt 4a: (Uitvoering van het) beloningsbeleid

Adriaan Nühn

Agendapunt 4b: Presentatie inzake de controle van de jaarrekening

Pieter Smorenburg (KPMG)

### Vragen over de jaarrekening

Agendapunt 4c: Vaststelling van de jaarrekening 2013 (**besluit**)

Agendapunt 4d: Vaststelling van de winstverdeling (**besluit**)

(NB: agendapunt 4d betreft de toepassing van het Reserverings- en dividendbeleid over 2013)

Agendapunt 4e: Décharge Directie (**besluit**)

Agendapunt 4f: Décharge Raad van Commissarissen (**besluit**)

## Agendapunt 5: Reserverings- en dividendbeleid



# Algemene Vergadering van Aandeelhouders

Agenda 19 maart 2014

# Dividendbetaling in 2014

	Per aandeel	Betaalbaar
<b>Dividend over 2013</b>		
Regulier	0,80	
Variabel	0,25	
<b>Totaal</b>	<b>1,05</b>	2 april 2014
<b>Interimdividend over 2014</b>		
50% van regulier over 2013	0,40	20 oktober 2014
<b>Totaal dividend te betalen in 2014</b>	<b>1,45</b>	

# Dividendbetaling in 2015

(bij ongewijzigde getallen)

	Per aandeel	Betaalbaar
<b>Dividend over 2014</b>		
Regulier	0,80	
Variabel	0,25	
<b>Totaal</b>	<b>1,05</b>	2 april 2015
Af: reeds betaald	(0,40)	
<b>Slotdividend 2014</b>	<b>0,65</b>	
<b>Interimdividend over 2015</b>		
50% van regulier over 2014	0,40	20 oktober 2015
<b>Totaal dividend te betalen in 2015</b>	<b>1,05</b>	



# Algemene Vergadering van Aandeelhouders

Agenda 19 maart 2014