



# Algemene Vergadering van Aandeelhouders 2013

Veghel, 20 maart 2013



# Agendapunten 3 t/m 5

## **Agendapunt 3: Verslag van de Directie over het boekjaar 2012 (blz. 14 t/m 88)**

- Inleiding
- Jaarcijfers 2012
- Commerciële ontwikkeling 2012
- Verdieping Foodretail naar de toekomst
- Vooruitblik

Koen Slippens  
Huub van Rozendaal  
Koen Slippens  
Johan van Heerebeek en Kees Kiestra  
Koen Slippens

Vragen over het jaarverslag

## **Agendapunt 4: Jaarstukken (vanaf blz. 89)**

**Agendapunt 4a:** Vaststelling van de jaarrekening 2012 (*besluit*)

- Toelichting op de accountantscontrole

Pieter Smorenburg (KPMG)

Vragen over de jaarrekening

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

(NB: agendapunt 4b betreft de toepassing van het Reserverings- en dividendbeleid over 2012)

Vragen over de winstverdeling 2012

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

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

## **Agendapunt 5: Reserverings- en dividendbeleid**

# Winst- en verliesrekening

	2012 x € mln	2011 x € mln	Toe- name%	2012 %	2011 %
Omzet	2.467	2.420	1,9	100,0	100,0
Bruto winst	558	562	(0,7)	22,6	23,2
Overige bedrijfsopbrengsten	3	4	(25,3)	0,1	0,2
Kosten	(417)	(407)	2,6	(16,9)	(16,8)
Ebitda	144	159	(9,7)	5,8	6,6
Afschrijving	(43)	(44)	(2,0)	(1,8)	(1,8)
Amortisatie	(11)	(10)	7,0	(0,4)	(0,5)
Ebit (bedrijfsresultaat)	90	105	(14,5)	3,6	4,3
Rente e.d.	0	(2)	-	0,0	(0,0)
Winst voor belasting	90	103	(12,9)	3,6	4,3
Belasting	(20)	(25)	(18,4)	(0,8)	(1,1)
Netto winst	70	78	(11,1)	2,8	3,2

# Segmentatie resultaat

x € miljoen

	Foodservice		Food retail	
	2012	2011	2012	2011
Netto omzet	1.634	1.609	833	811
Overige bedrijfsopbrengsten	2	1	1	3
Ebitda	117	127	27	32
Ebita	89	100	12	15
Ebit	86	98	4	7
Ebitda in % van de omzet	7,1	7,9	3,2	3,9
Ebita in % van der omzet	5,4	6,2	1,4	1,8
Ebit in % van de omzet	5,3	6,1	0,5	0,9
Netto investeringen <sup>1)</sup>	24	32	9	14
Afschrijving en amortisatie	(31)	(29)	(23)	(25)

1) In materiële vaste activa , software en activa voor verkoop, op transactiebasis



# Segmentatie resultaat H1-H2

x € miljoen

## Foodservice

	<u>2012-II</u>	<u>2011-II</u>	<u>2012-I</u>	<u>2011-I</u>
Netto omzet	841	830	793	779
Overige bedrijfsopbrengsten	1	1	1	0
Ebitda	69	73	48	54
Ebita	55	59	34	41
Ebit	53	58	33	40
Ebitda in % van de omzet	8,1	8,8	6,1	6,9
Ebita in % van de omzet	6,5	7,2	4,3	5,2
Ebit in % van de omzet	6,3	7,0	4,2	5,1

# Segmentatie resultaat H1-H2

x € miljoen

Food retail

	<u>2012-II</u>	<u>2011-II</u>	<u>2012-I</u>	<u>2011-I</u>
Netto omzet	416	405	417	406
Overige bedrijfsopbrengsten	0	2	1	1
Ebitda	14	14	13	18
Ebita	7	5	5	10
Ebit	3	1	1	6
Ebitda in % van de omzet	3,3	3,4	3,1	4,5
Ebita in % van de omzet	1,6	1,2	1,2	2,4
Ebit in % van de omzet	0,7	0,2	0,3	1,5

# Kasstroomoverzicht (€ mln)

Uit bedrijfsoperaties

Rente e.d.

Vennootschapsbelasting

**Uit operationele activiteiten**

Acquisities/verkopen

Netto investeringen

**Uit investeringsactiviteiten**

Schuldmutatie

Dividend / inkoop eigen aandelen

**Uit financieringsactiviteiten**

Mutatie geldmiddelen en kortlopende schulden

Stand begin boekjaar

Stand ultimo boekjaar

	<b>2012</b>	<b>2011</b>
	147	142
	0	(1)
	(18)	(17)
	<b>129</b>	<b>124</b>
	(1)	0
	(33)	(48)
	<b>(34)</b>	<b>(48)</b>
	0	(53)
	(49)	(34)
	<b>(49)</b>	<b>(87)</b>
	46	(11)
	56	67
	102	56

# Segmentatie kasstromen

x € miljoen

	Foodservice		Food retail	
	2012	2011	2012	2011
Bedrijfsresultaat	86	98	4	7
Afschrijvingen en amortisatie	31	29	23	25
Overige bedr. opbr. begrepen in invest.	(1)	(0)	1	(0)
Wijzigingen werkkap. en pensioenen	(6)	(12)	9	(5)
Vennootschapsbelasting	(17)	(16)	(1)	(1)
<b>Kasstroom operationele activiteiten <sup>1)</sup></b>	<b>93</b>	<b>99</b>	<b>36</b>	<b>26</b>
Acquisities/ verkopen	0	0	(1)	0
Netto investeringen	(23)	(34)	(10)	(14)
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>	<b>(23)</b>	<b>(34)</b>	<b>(11)</b>	<b>(14)</b>
<b>Vrije kasstroom</b>	<b>70</b>	<b>65</b>	<b>25</b>	<b>12</b>

1) Exclusief deelnemingen en rente





# Balans (vóór winstbestemming)

x € mln	29/12 2012	31/12 2011		29/12 2012	31/12 2011
<b>Vaste activa</b>			Eigen vermogen	555	541
Immaterieel	171	177	Voorzieningen	35	38
Materieel	293	307	Schulden lang	175	174
Vastgoedbeleggingen	14	15			
Financieel	53	52	<b>Schulden kort</b>		
	531	551	Aflossings -		
<b>Vlottende activa</b>			verplichting	0	0
Vorraden	211	197	Crediteuren	122	107
Vorderingen ed	115	119	Overige	81	71
Voor verkoop					
aangehouden activa	9	8			
Liquide middelen	102	56			
	437	380		203	178
	968	931		968	931

# Samenvatting 2012

<b>Netto winst</b>	€ 69,5 mln (€ 78,2 mln)	- 11,1 %
<b>Winst per aandeel</b>	€ 1,59 (€ 1,78)	- 10,7 %

Voorstel dividend: € 1,05 (+ 0%):

- Regulier dividend € 0,80 (2011: € 0,85)
- Variabel dividend € 0,25 (2011: € 0,20)



# De Foodmarkt 2012

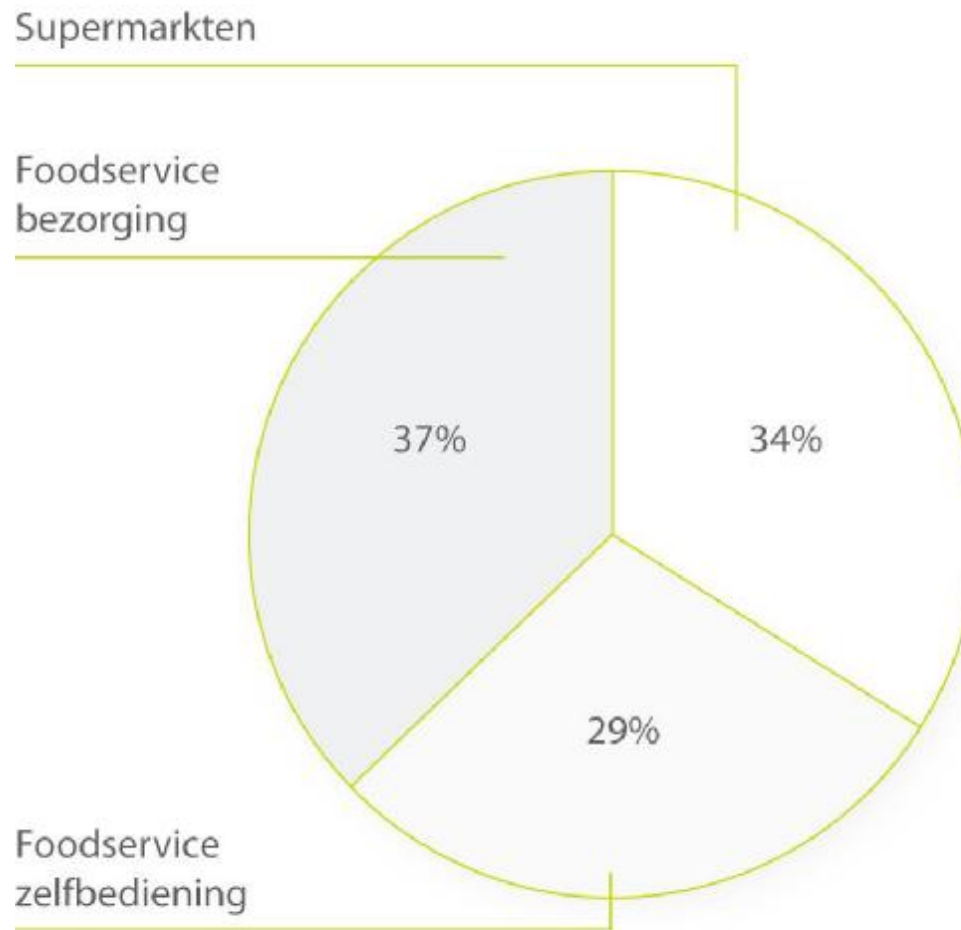


Bron: FSIN

# Organisatieschema Sligro Food Group

Centraal distributiecentrum en hoofdkantoor Veghel		
Foodretail	Foodservice Zelfbediening	Foodservice Bezorging
EMTÉ	Sligro	Sligro/Van Hoeckel
130 Eigen en franchise supermarkten	Groot- en kleinschalige horeca, recreatie, catering, tankstations, grootverbruik, institutioneel	
2 Distributiecentra	Landelijk netwerk van 46 zelfbedienings- vestigingen	Landelijk netwerk van 11 bezorgservice- vestigingen
<p align="center"><b>Sligro Fresh Partners &amp; Productiebedrijven</b></p> <p align="center">Gespecialiseerde productiebedrijven voor convenience (Culivers), vis (SmitVis) en vlees (retail), patisserie/traiteur (Maison Niels de Veye) en vier deelnemingen in versbedrijven</p>		

# Sligro Food Group omzetverdeling



# Foodservice

- Marktontwikkeling
- Ontwikkeling binnen Sligro Food Group
- Plannen 2013

# Marktontwikkeling Foodservice 2012

- Consument blijft terughoudend met bestedingen
  - Minder gasten
  - Lagere bestedingen per bezoek
- Daling omzet foodservicemarkt in groothandelswaarde met 1,6%<sup>1)</sup>
- Onze inschatting voor volume: afname van circa 3,5% - 4,0%
- Toenemende prijsconcurrentie en volume afname drukt resultaten van nagenoeg alle spelers -> verdere rationalisatie in bedrijfstak

1) Bron: Foodservice Beleidsmonitor



# Marktaandeel Foodservice 2012

In %

Marktpartijen <sup>1)</sup>	Marktaandeel		
	<u>2012</u>	<u>2011</u>	<u>2010</u>
Sligro Food Group	19,9	19,2	18,6
Diverse brouwerijen	14,0	14,0	15,0
Lekkerland	13,5	14,8	15,1
Deli-XL	10,8	10,6	11,3
Metro - Makro	9,6	9,2	9,1
Hanos/ISPC	6,4	6,4	6,3
Kruidenier	3,8	3,6	4,5
De Kweker	2,1	2,1	2,1
Overigen	19,9	20,1	18,0
<b>Totaal</b>	<b><u><u>100,0</u></u></b>	<b><u><u>100,0</u></u></b>	<b><u><u>100,0</u></u></b>

1) Bron: Foodservice Nieuwjaarsmonitor 2013, cijfers voorgaande jaren (substantieel) herzien



# Foodservice bij Sligro Food Group

## Algemeen

- Autonome omzetontwikkeling van 1,6% waarmee de marktontwikkeling met ruim 3% is overtroffen
- ZB omzet lager, BS omzet groeit
- Bezorging groeit mede dankzij enkele grote accounts in convenience segment
- Marktaandeel Sligro toegenomen met 0,7% tot 19,9%
- Overname van Oers
- Verkenning internationale mogelijkheden
- Klantenonderzoek: waardering voor Sligro-formule op zeer hoog niveau:



# Foodservice bij Sligro Food Group

## Zelfbediening

- Geringe omzetzaling, beter dan de markt
- Opening 46<sup>e</sup> ZB in Assen (type I)
- Relocatie en forse uitbreiding ZB in Zwolle (type III)
- Omvangrijke investeringen in ZB Alkmaar (type III) en ZB Amsterdam (type IV)
- Marketing organisatie versterkt

# Foodservice bij Sligro Food Group

## Bezorging

- Bezorgomzet toegenomen met 3,8% en daarmee de markt ruim verslagen
- Groei door investering in kwaliteit, maar prijs heeft aan belang gewonnen
- Afronding project Van Hoeckel 3.0, effecten in toenemende mate zichtbaar in institutionele omzet.
- Logistiek tbv institutionele markt sterk verbeterd
  - Samenwerking tussen DC Van Hoeckel en Big Five Sligro BS'en
- Uitbreiding en professionalisering activiteiten naar Belgische markt vanuit Nederland

# Foodservice plannen 2013

- Relocatie ZB Maastricht (type IV) en overheveling bezorgomzet naar nieuwe BS in Venray.
- Nieuwe BS in Venray (16.500 m<sup>2</sup>) open in H2-2013 waarin de bezorging vanuit BS Haps (te sluiten) en OBS Maastricht wordt ondergebracht.
- Integratie Van Oers gefaseerd in H1-2013
- Opstart levering AC-restaurants in België per 1 januari 2013
- Verdere aanscherping positionering Sligro-formule
- Acquisities: verdere consolidatie mogelijk

# Food retail

- Marktontwikkeling
- Ontwikkeling binnen Sligro Food Group
- Meerjarenplan 2013-2015

# Marktontwikkelingen Food retail 2012

## Marktcijfers obv 52weken <sup>1)</sup>:

IRI	2,2%	} è circa 1,7%
Nielsen	1,8%	
GFK	1,1%	

- EMTÉ like for like 2,6%
- Start ontmanteling C1000
- Competitieve druk gehele jaar hoog, enig herstel vanaf Q4
- Groei veelal inflatie, volume vlak of licht negatief

1) Verschillen voornamelijk door inschatting hard discount

# Marktaandeel formules Foodretail 2012

In %

Marktpartijen <sup>1)</sup>	Marktaandeel		
	<u>2012</u>	<u>2011</u>	<u>2010</u>
Albert Heijn	33,7	33,5	33,6
C-1000 <sup>2)</sup>	12,0	12,1	11,5
Jumbo	9,6	7,4	5,5
Super de Boer <sup>3)</sup>	0,0	2,4	5,5
Plus <sup>4)</sup>	5,9	5,9	6,0
Aldi/Lidl	15,0	14,6	13,5
Sligro Food Group <sup>4)</sup>	2,7	2,7	2,6
Overigen <sup>5)</sup>	<u>21,1</u>	<u>21,4</u>	<u>21,8</u>
<b>Totaal</b>	<b><u>100,0</u></b>	<b><u>100,0</u></b>	<b><u>100,0</u></b>

1) Bron: Omzetopgaven bedrijven en marktdefinitie Nielsen en IRI. Cijfers voorgaande jaren enigszins aangepast.

2) In 2012 overgenomen door Jumbo 3) In 2009 overgenomen door Jumbo. 4) Lid van inkoopvereniging Superunie. Alle leden tezamen hebben een marktaandeel van bijna 30%. 5) Nagenoeg geheel overige leden Superunie







# Meerjarenplan 2013 - 2015

Veghel, 20 maart 2013



# Waar staan we nu?

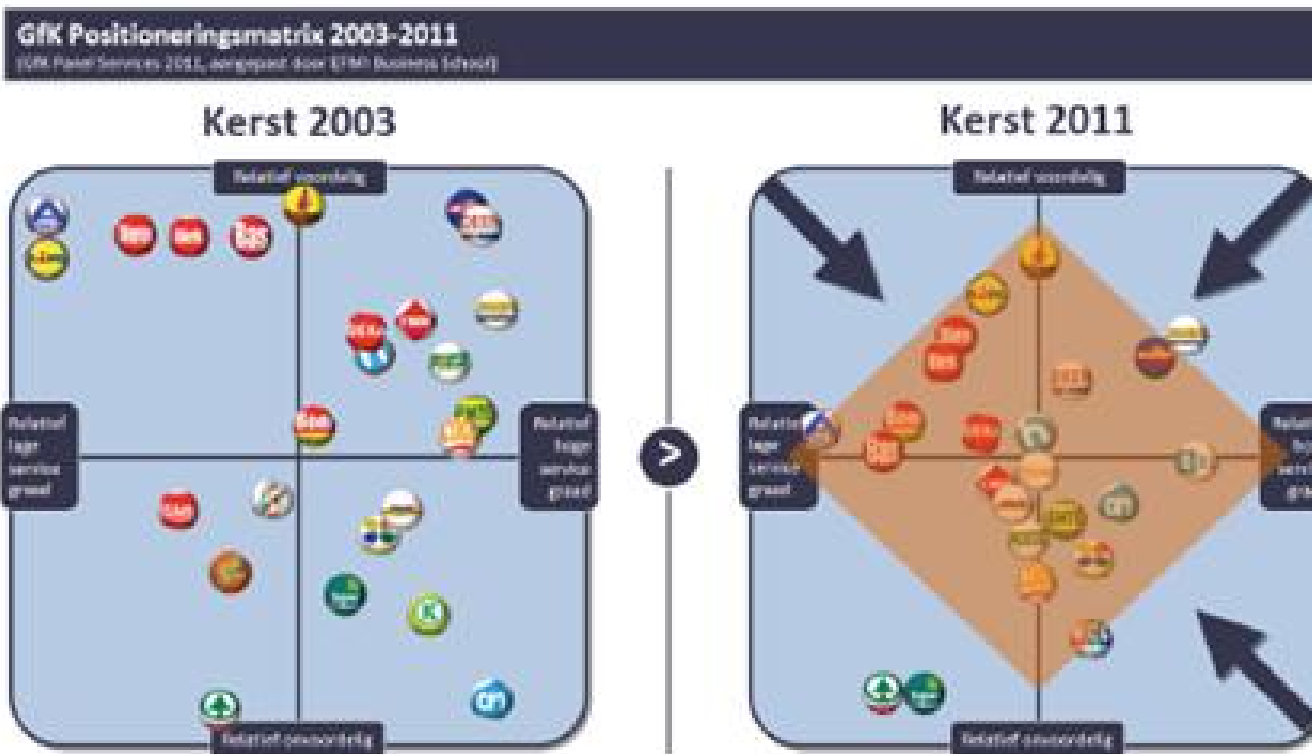
- Goede basis van 130 uniforme vestigingen
- Vrije kasstroom 2012: € 25 miljoen



# Nog genoeg te halen...

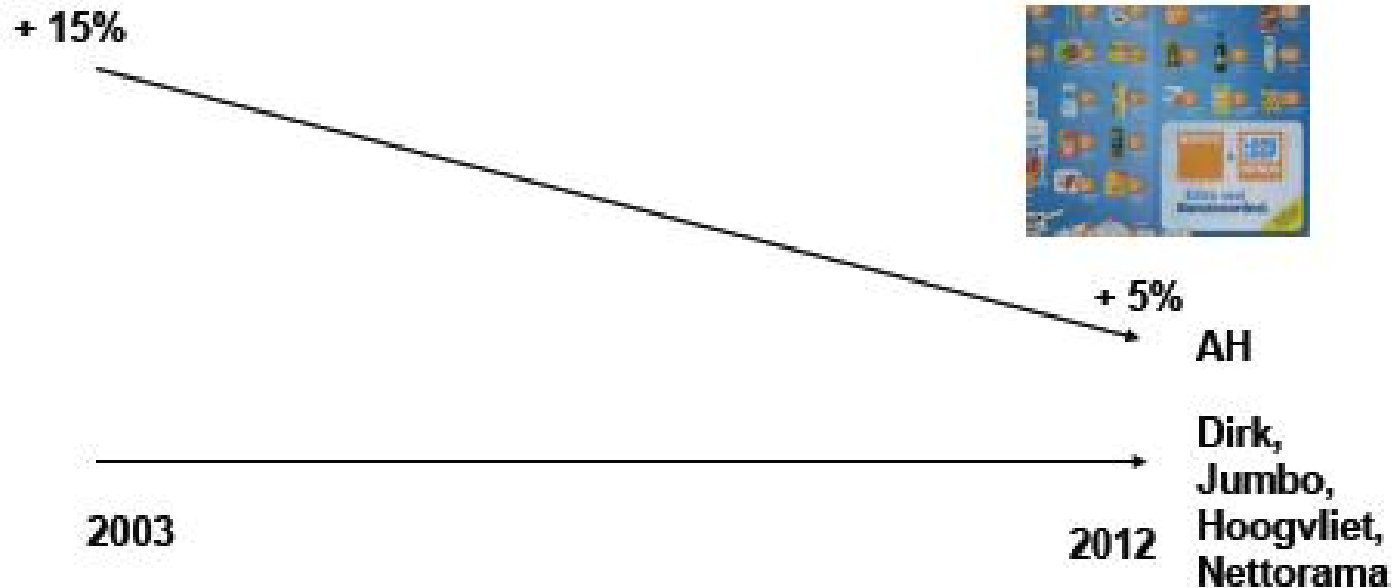
- Omzet per meter nog structureel lager dan concurrentie
  - € 130 versus € 180 (AH, Jumbo)
- Kosten nog beduidend hoger dan concurrentie
  - Derving
  - Loonkosten
- Te groot aandeel omzetklasse 1 (< € 125k) winkels
- Naamsbekendheid en merkidentiteit nog onvoldoende, m.n. in nieuwe marktgebieden
- Nederland is inmiddels het goedkoopste supermarktland van Europa

# Een verdringingsmarkt bij uitstek



# Prijs is geen onderscheidend element meer

Prijspremium op A-merken van AH versus prijsvechters



Bronnen: EFMI, Consumentenbond, Van Heerde, Bijmolt & Pieters (2005), Sloot (2011)

# Positionering

We



food!

## Hoe te realiseren:

# Wij bieden onze klanten “eatertainment”

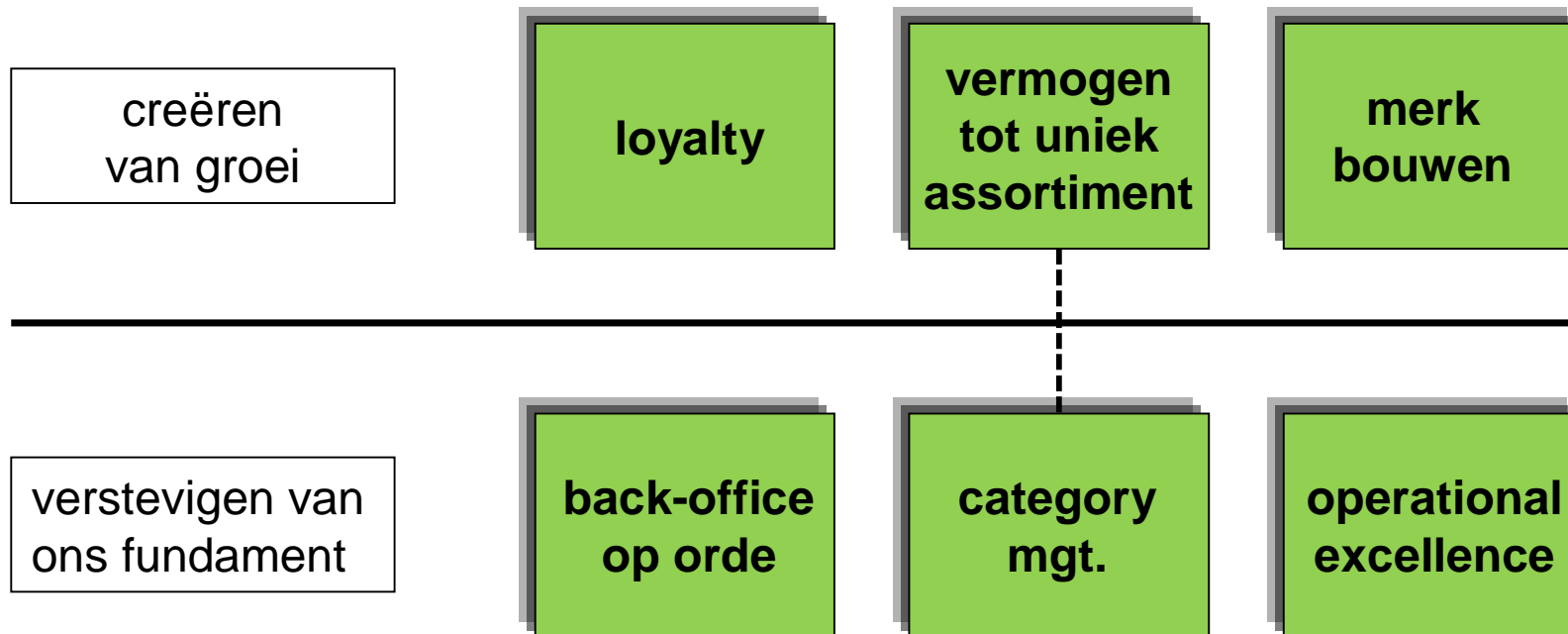
- De lekkerste kwaliteitsproducten
- Geen niche, gewoon ook “de lekkerste gehaktbal”
- Met gepassioneerde en betrokken medewerkers
- In een inspirerende omgeving
- Met een prijsniveau waarvoor je het niet hoeft te laten
- En de beste acties van Nederland
- Voor mensen zoals jij en ik

# Hoe merkt de klant dat:

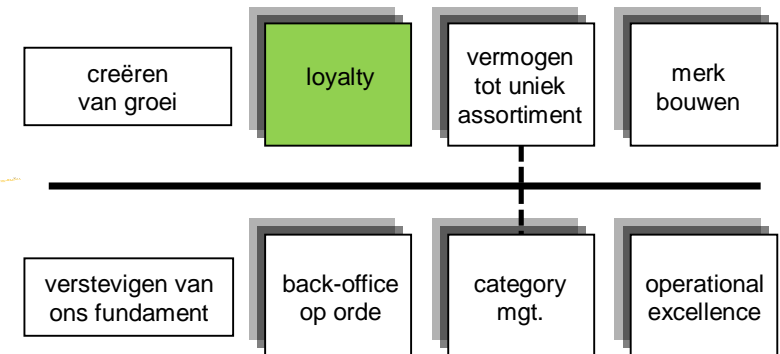




# Onze bouwstenen voor groei

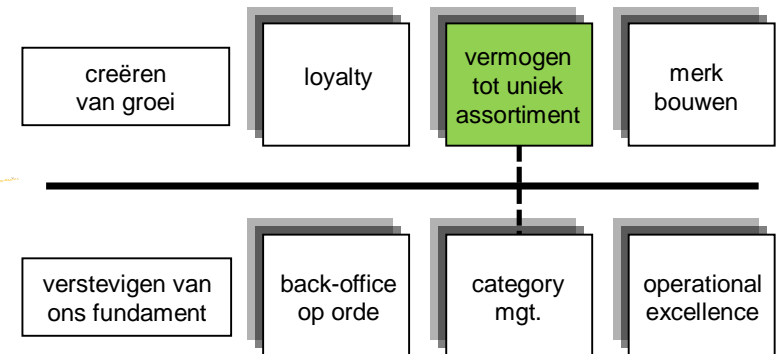


# Loyaliteit sleutel tot groei



- Doel:
  - Aandeel primaire en secundaire klanten verhogen
- Hoe te realiseren?
  - De klantvriendelijkste supermarkt van NL blijven
  - Het beste loyaliteitsprogramma van NL
- Uitgangspunten van het programma
  - Door effectief gebruik te maken van klant data het GAB en bezoekfrequentie verhogen
  - Belonen van loyaliteit bij klanten
  - Op termijn integratie met eCommerce
  - Samenwerking met Foodservice klanten

# Uniek Assortiment

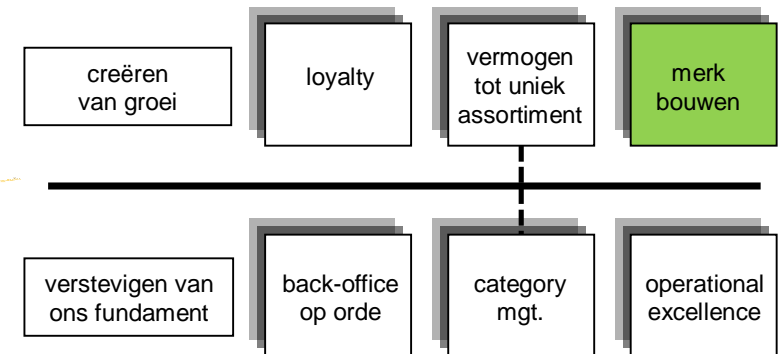


## Continu ontwikkelen van artikelen die een bijdrage leveren aan onderscheidend vermogen van EMTÉ in de markt

- Voor de mainstream ipv de niche marktsegmenten
- Betaalbaar, met een gangbare marktprijs
- Lekkerder dan hetgeen beschikbaar is

## Optimaal gebruiken maken van de onderscheidende mogelijkheden van SFG

# Merk bouwen

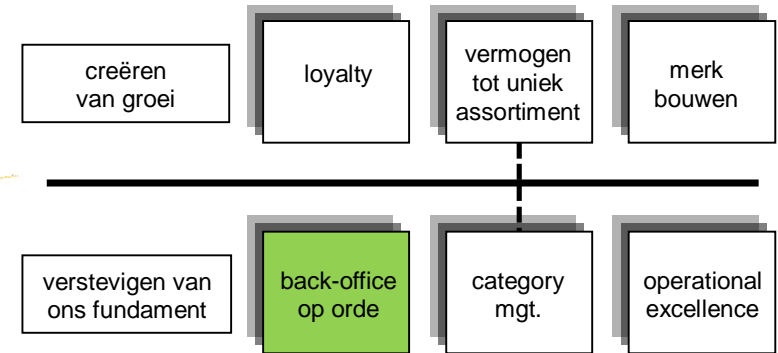


- Merk identiteit versterken & naamsbekendheid vergroten
  - Start ‘above the line’ campagnes januari 2013
    - Assortiment
    - Prijsimago
    - Spaar-/Promotiecampagnes
    - Ontwikkeling online activiteiten (website, sociale media, mobile devices, etc.)
- Centraal gestuurde lokale activiteiten
- Verdere aanscherping vd positionering

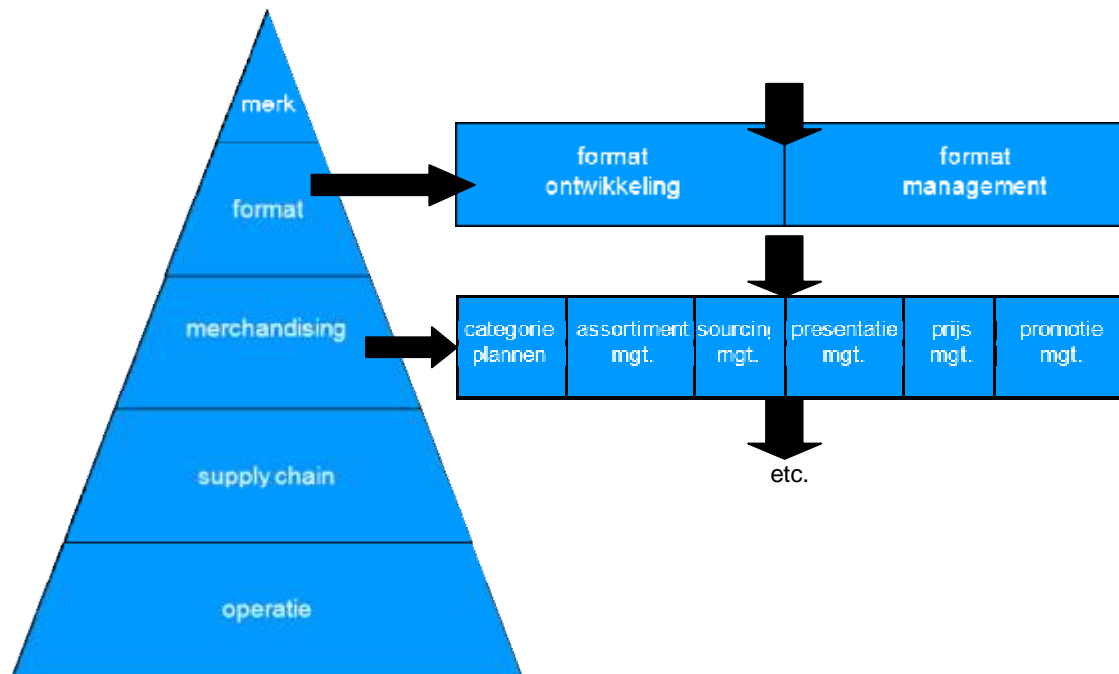
We  food!



# Back-office verbeterprogramma

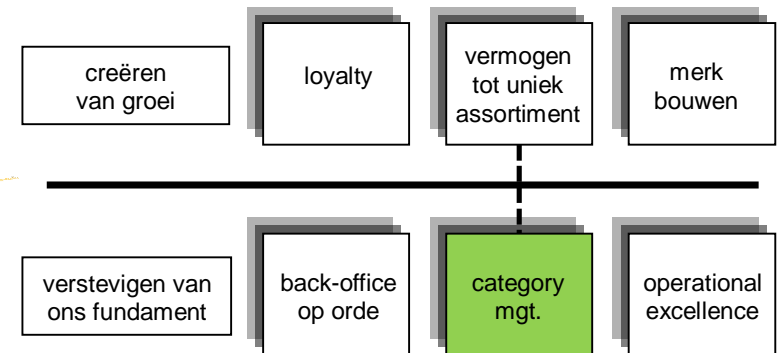


## Ons proces heeft een hiërarchie



- Retail verbeterprogramma
  - assortimentsbeheer
  - schap beschikbaarheid
- Centrale regie op promoties
- ABS EMTÉ

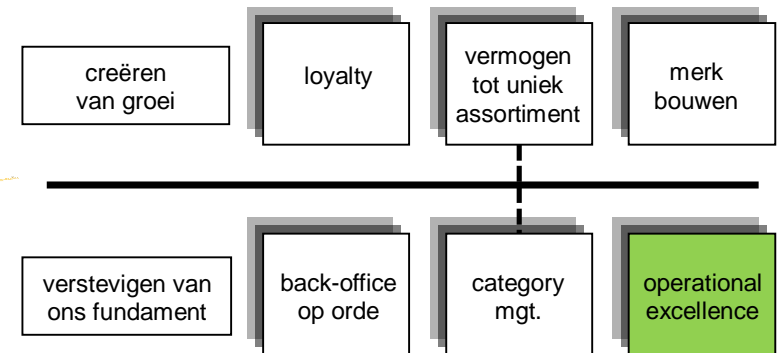
# Category management



- **Category management is essentieel voor een verdere stap voorwaarts**
  - Consument en formule als vertrekpunt voor diverse categorie rollen
  - Focus op verhogen omzet per m<sup>2</sup>
  - Verfijndere metrage en module sturing
  - Onderscheidend, innovatief vermogen vergroten
  - Prijsperceptie managen
  - Beste acties van Nederland
  - Rust in het schap



# Operational excellence



- **3 dimensionaal samenwerken**
  - Horizontaal: eenduidig samenwerken (commercie en operatie)
  - Verticaal: servicekantoor Veghel en winkels
  - Diagonaal: uniforme manier van werken (genormeerde winkels)
- **Genormeerde winkel geeft grip op kosten**
  - Loonkosten en derving verlagen door:
    - Modulaire aanpak in assortiment, productie en bezetting
    - Sneller en scherper: controle op uitvoering
  - Logistieke kosten gaan dalen door
    - Een verbeterde en centrale folderbesturing
    - Verminderen van retouren van winkels naar DC en derving
    - Toename van de product beschikbaarheid op het schap

# Doelstellingen

## Doelstellingen:

- Verstevigen van ons fundament:
  - kantelen van de organisatie, klantgericht, naar een professioneel retail bedrijf
- Meerjarige omzet out-performance van de markt
- Groei naar een redelijk rendement

## Financiële vertaling:

	2012:
	2015:

–Ebita/ omzet

1,4%  
2,5% - 3,0%

1) NGV daalt komende drie jaar met € 40 mln

Ebita/ NGV<sup>1)</sup>





# Samenvattend

- Omzetgroei boven de markt
  - Category management
  - Loyaliteit
  - Uniek assortiment
- Merkidentiteit en naamsbekendheid verbeteren
  - Investering in landelijke TV, aanwezigheid online en in sociale media versterken
- Prijsimago verstevigen
  - Category management
  - Communicatie
  - Budgetmerk

# Samenvattend

- Marge verbetering:
  - Betere omzet mix
  - Beheersing folderdruk
  - Verlaging derving
- Loonkosten daling:
  - Sturing 'omzetklasse 1' winkels
  - Modulaire aanpak
  - Normeren
- Primair vervangingsinvesteringen
  - Circa 1% van de omzet bij gemiddeld 2% A&A
  - Verdere afname werkkapitaal



# Vooruitzichten 2013



# Vooruitzichten 2013

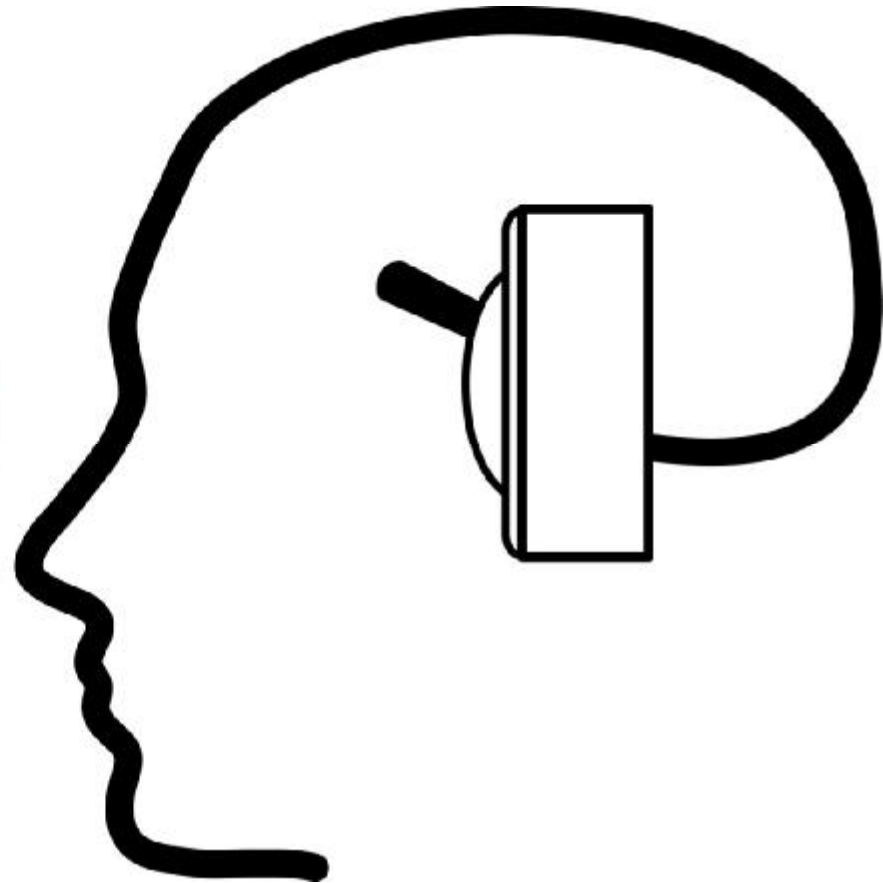
- Economische crisis à nieuwe werkelijkheid
- Door vraag en aanbod gedreven zeer concurrentiële markt à druk op brutowinstmarge, maar minder dan in 2012
- Bezuinigingen/ lastenverzwaring overheid heeft (verdere) nadelige invloed op onze afzetmarkten
- Consumentenvertrouwen laag
- Gewijzigde BTW wetgeving over tabaksproducten per 1 juli 2013 van kracht
  - Omzetafname tabak circa €30 miljoen in H2 2013 (2014: €60 mln)

# Vooruitzichten 2013

- Integratie Van Oers
  - Omzet H1: €20 mln, H2: €40 mln
  - Integratiekosten drukken H1 resultaat
- Pensioenkosten + €5,5 mln
  - Premie gelijk
  - Geen impact op kasstroom
- Retail meerjarenplan 2013 - 2015
- Verdere consolidatie in de (FS) markt, wij zijn er klaar voor
- Bij SFG is 'de knop om'

Vooruitzichten 2013

DE  
KIJOP  
OM



# Agendapunten 3 t/m 5

## Agendapunt 3: Verslag van de Directie over het boekjaar 2012 (blz. 14 t/m 88)

- Inleiding
- Jaarcijfers 2012
- Commerciële ontwikkeling 2012
- Verdieping Food retail naar de toekomst
- Vooruitblik

Koen Slippens  
Huub van Rozendaal  
Koen Slippens  
Johan van Heerebeek en Kees Kiestra  
Koen Slippens

Vragen over het jaarverslag

## Agendapunt 4: Jaarstukken (vanaf blz. 89)

**Agendapunt 4a:** Vaststelling van de jaarrekening 2012 (*besluit*)

- Toelichting op de accountantscontrole

Pieter Smorenburg (KPMG)

Vragen over de jaarrekening

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

(NB: agendapunt 4b betreft de toepassing van het Reserverings- en dividendbeleid over 2012)

Vragen over de winstverdeling 2012

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

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

## Agendapunt 5: Reserverings- en dividendbeleid

# Agendapunten 3 t/m 5

## Agendapunt 3: Verslag van de Directie over het boekjaar 2012 (blz. 14 t/m 88)

- Inleiding
- Jaarcijfers 2012
- Commerciële ontwikkeling 2012
- Verdieping Food retail naar de toekomst
- Vooruitblik

Koen Slippens  
Huub van Rozendaal  
Koen Slippens  
Johan van Heerebeek en Kees Kiestra  
Koen Slippens

Vragen over het jaarverslag

## Agendapunt 4: Jaarstukken (vanaf blz. 89)

### Agendapunt 4a: Vaststelling van de jaarrekening 2012 (*besluit*)

- Toelichting op de accountantscontrole

Pieter Smorenburg (KPMG)

Vragen over de jaarrekening

### Agendapunt 4b: Vaststelling van de winstverdeling (*besluit*)

(NB: agendapunt 4b betreft de toepassing van het Reserverings- en dividendbeleid over 2012)

Vragen over de winstverdeling 2012

### Agendapunt 4c: Décharge Directie (*besluit*)

### Agendapunt 4d: Décharge Raad van Commissarissen (*besluit*)

## Agendapunt 5: Reserverings- en dividendbeleid





*cutting through complexity*

# Accountantscontrole bij Sligro Food Group

Algemene Vergadering van Aandeelhouders

Veghel, 20 maart 2013



# Accountantscontrole bij Sligro Food Group

## § Introductie

## § 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

- Centrale aansturing à centrale administratie in Veghel
- IT is belangrijk à IT-accountants vast onderdeel van het team

## § Aandachtspunten bij Sligro Food Group

- Kunnen variëren per jaar, bijv.:
  - 2010: acquisitie Sanders
  - 2011: USPP/hedging
- Schattingen: bijv. goodwill Foodretail en Foodservice
- Pensioenen
- Inkoopbonussen

## § Communicatie met Raad van Commissarissen

- Bijwonen vergadering 2 x per jaar
- Bespreking management letter en accountantsverslag
- Sessie zonder directie

# Agendapunten 3 t/m 5

## Agendapunt 3: Verslag van de Directie over het boekjaar 2012 (blz. 14 t/m 88)

- Inleiding
- Jaarcijfers 2012
- Commerciële ontwikkeling 2012
- Verdieping Food retail naar de toekomst
- Vooruitblik

Koen Slippens  
Huub van Rozendaal  
Koen Slippens  
Johan van Heerebeek en Kees Kiestra  
Koen Slippens

Vragen over het jaarverslag

## Agendapunt 4: Jaarstukken (vanaf blz. 89)

### Agendapunt 4a: Vaststelling van de jaarrekening 2012 (*besluit*)

- Toelichting op de accountantscontrole

Pieter Smorenburg (KPMG)

Vragen over de jaarrekening

### Agendapunt 4b: Vaststelling van de winstverdeling (*besluit*)

(NB: agendapunt 4b betreft de toepassing van het Reserverings- en dividendbeleid over 2012)

Vragen over de winstverdeling 2012

### Agendapunt 4c: Décharge Directie (*besluit*)

### Agendapunt 4d: Décharge Raad van Commissarissen (*besluit*)

## Agendapunt 5: Reserverings- en dividendbeleid

# Agendapunten 3 t/m 5

## Agendapunt 3: Verslag van de Directie over het boekjaar 2012 (blz. 14 t/m 88)

- Inleiding
- Jaarcijfers 2012
- Commerciële ontwikkeling 2012
- Verdieping Food retail naar de toekomst
- Vooruitblik

Koen Slippens  
Huub van Rozendaal  
Koen Slippens  
Johan van Heerebeek en Kees Kiestra  
Koen Slippens

Vragen over het jaarverslag

## Agendapunt 4: Jaarstukken (vanaf blz. 89)

### Agendapunt 4a: Vaststelling van de jaarrekening 2012 (*besluit*)

- Toelichting op de accountantscontrole

Pieter Smorenburg (KPMG)

Vragen over de jaarrekening

### Agendapunt 4b: Vaststelling van de winstverdeling (*besluit*)

(NB: agendapunt 4b betreft de toepassing van het Reserverings- en dividendbeleid over 2012)

Vragen over de winstverdeling 2012

### Agendapunt 4c: Décharge Directie (*besluit*)

### Agendapunt 4d: Décharge Raad van Commissarissen (*besluit*)

## Agendapunt 5: Reserverings- en dividendbeleid



# Algemene Vergadering van Aandeelhouders 2013

Veghel, 20 maart 2013

