

# Algemene Vergadering van Aandeelhouders

Veghel, 18 maart 2015



Sligro Food Group N.V.

# Algemene Vergadering van Aandeelhouders

Veghel, 18 maart 2015



Sligro Food Group N.V.

# Agendapunten 3 t/m 5

## Agendapunt 3: Verslag van de Directie over het boekjaar 2014 (blz. 7 t/m 99)

Inleiding	Koen Slippens
25 jaar beursnotering	Huub van Rozendaal
Jaarcijfers 2014	Huub van Rozendaal
Foodservice	Koen Slippens
Foodretail	Koen Slippens
Vooruitzichten 2015	Koen Slippens

Vragen over het jaarverslag

## Agendapunt 4: jaarstukken (vanaf blz. 101)

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

Adriaan Nühn

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

Marcel van Leeuwen (Deloitte)

Vragen over de jaarrekening

**Agendapunt 4c:** Vaststelling van de jaarrekening 2014 (**besluit**)

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

(NB: agendapunt 4d betreft de toepassing van het Reserverings- en dividendbeleid over 2014)

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

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

**Agendapunt 5: Reserverings- en dividendbeleid**

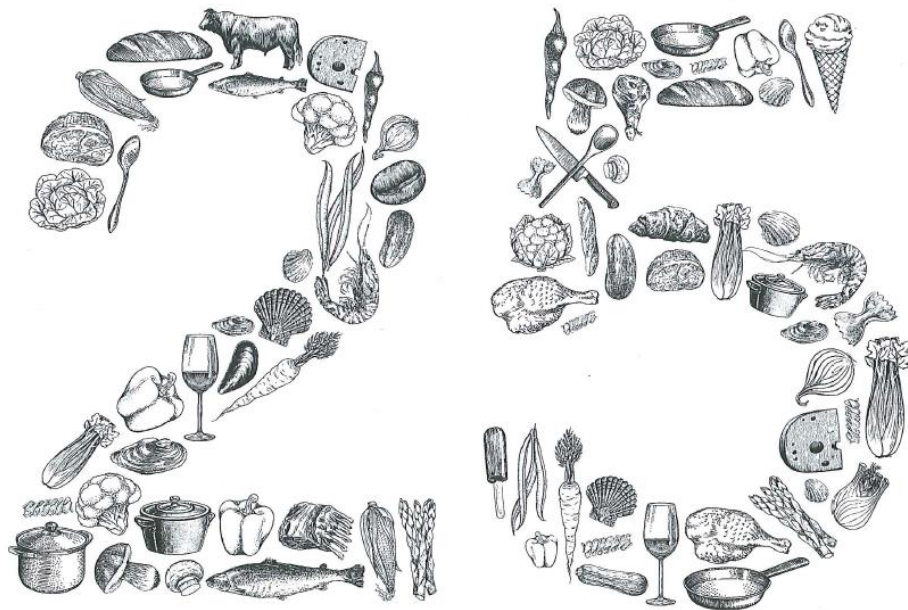




Sligro Food Group N.V.

# 25 jaar beursnotering Sligro Food Group

AvA – 18 maart 2015 – Huub van Rozendaal



jaar genieten!



Sligro Food Group N.V.



# De beursintroductie (IPO) in oktober 1989

## Waarom?

- Vooral om verder te kunnen groeien.  
We konden de (succesvolle) overnamepolitiek niet continueren in het gewenste tempo zonder extra eigen vermogen en zonder een 'non cash' dividendpolitiek.
- Om als familiebedrijf in de toekomst zorgvuldig over te kunnen gaan naar volgende generaties:
  - Verhandelbaarheid
  - (Relatief) objectieve waardebeoordeling
- Bijkomende voordelen:
  - Professionalisering
  - Medewerkersparticipatie
  - Naamsbekendheid en imago





jaar genieten!

# Oktober 1989: IPO



1989: € 190 miljoen omzet; € 2,8 miljoen nettowinst

IPO: 100.000 stuks doorplaatsing Atlas Venture  
200.000 stuks door emissie  
emissieprij NLG 52 (nu € 1,18)  
marktwaarde € 28 miljoen

Familie: na IPO houdt familie 75% aandelen



Sligro Food Group N.V.



jaar genieten!

# 1990 – 1994 <sup>2)</sup>

## Het kost wat tijd om op stoom te komen

1990: Alle Begin Is Moeilijk

1991: Huub van Rozendaal 1<sup>e</sup> CFO

1992: Eerste overnames na IPO

Koers > IPO-koers

Nettowinst > NLG 10 miljoen



Sligro Food Group N.V.

Record bij  
**SLIGRO**  
**20**  
**miljoen**  
**gulden**  
**in één week**

Dames, Heren Sligro medewerkers,

We kunnen elkaar feliciteren met deze **topprestatie**.

Alleen met een vakbekwaam, hardwerkend en bijzonder goed samenwerkend team is zoiets tot stand te brengen.

Het blijkt te kunnen, **zeer proficiat!**

Natuurlijk zal de toekomst nog meer brengen maar even stilstaan bij **20 miljoen** lijkt ons zeer terecht.

Bij een knallend succes hoort 'n bruisende fles!

Geluk gewenst,  
Directie Sligro BV

Week 51  
1991





jaar genieten!

# 1990 – 1994 <sup>2)</sup>

## Het kost wat tijd om op stoom te komen

1993 : ‘Structureel’ programma  
voor medewerkersparticipatie

1994: De overnamemachine (6 stuks)  
komt op stoom



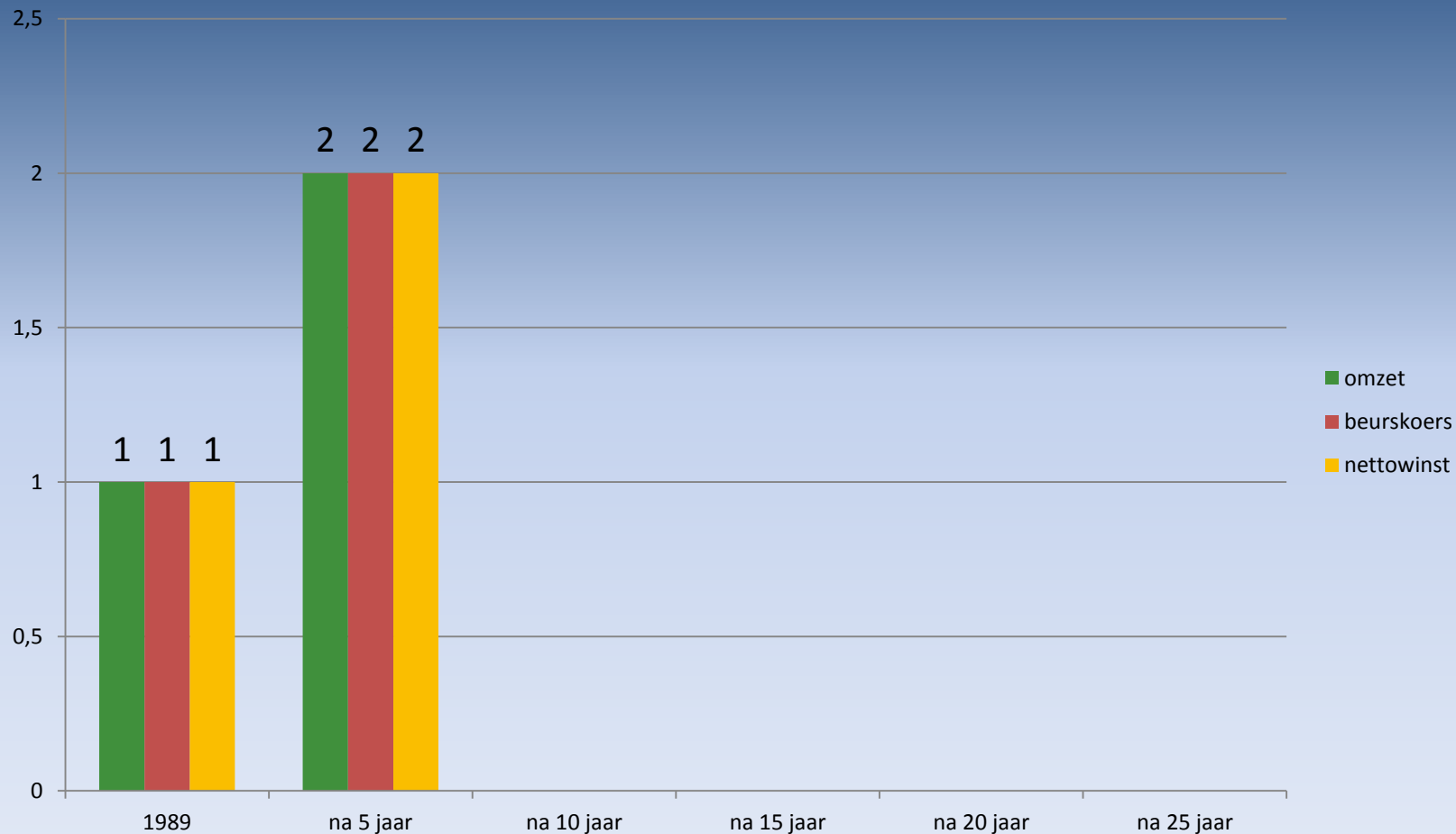
Sligro Food Group N.V.

20 oktober 1989 - 20 oktober 2014



jaar genieten!

# Na vijf jaar





jaar genieten!

# 1995 – 1999 <sup>1)</sup>

## Met volle kracht vooruit

1995: 1<sup>e</sup> aandelensplitsing (2 voor 1)

1996: Door overname Van Hoeckel (NLG 100 miljoen omzet) ook actief in institutionele markt

Aandelenemissie:

252.000 aandelen x NLG 120 (nu € 5,45)

Koers stijgt met 72%

1997: Door de grens van NLG 1 miljard omzet Nettowinst > NLG 25 miljoen

Overname Van der Velde

(NLG 100 miljoen omzet) en zes anderen afgerond

Van Hoeckel Grootverbruik

**SLIGRO**  
voor alle professionals in food

**45**

*miljoen gulden in één week*

Een absoluut Sligro omzetreCORD in week 51 en daarop mogen we best even toosten en elkaar feliciteren met dit resultaat!

Het is het resultaat van hard en geconcentreerd werken. Niet alleen deze week, maar het hele afgelopen jaar, het jaar van "De Grote Verbetering". Maar we mogen niet indutten, "Beter moet kunnen" in 1997.

Deze fles draagt in ieder geval bij aan een bruisende start van het nieuwe jaar!

Gelukkig Nieuwjaar! Directie Sligro B.V.

Week 51 - 1996

Sligro

Sligro Food Group N.V.



# 1995 – 1999 <sup>2)</sup>

## Met volle kracht vooruit

1998: 2<sup>e</sup> aandelensplitsing (2,5 voor 1)

Meer dan 1.500 werknemers

Nieuw logo

Overname HCZ Koole: 1<sup>e</sup> mededingingsaanvraag in NL

Koen Slippens treedt in dienst



1999: Eerste jaarverslag in Euro

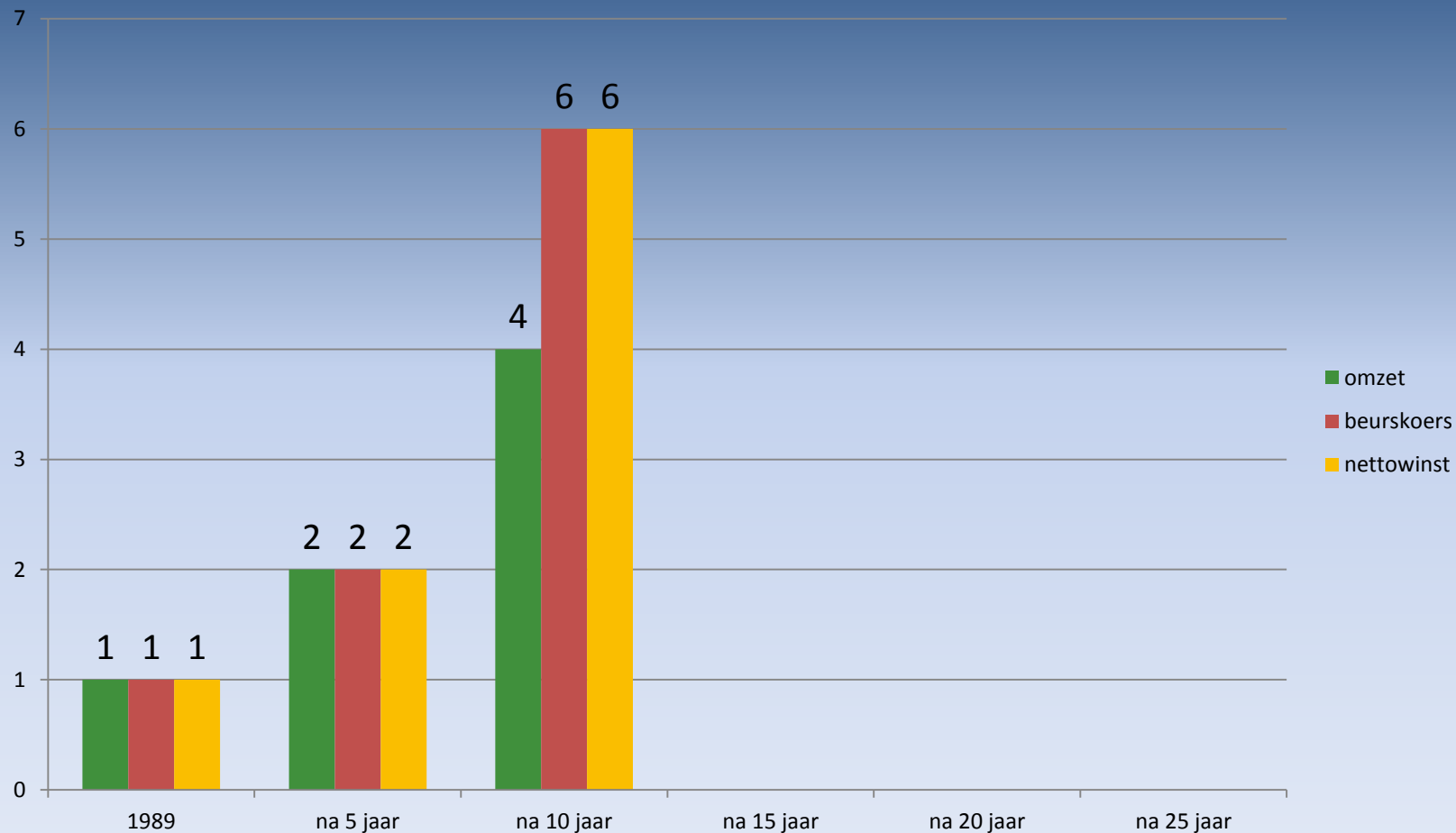


20 oktober 1989 - 20 oktober 2014



jaar genieten!

# Na tien jaar







2000 – 2004 <sup>1)</sup>

## De dotcom-hype en crisis overwonnen

2000: Aankondiging overname Prisma (€ 320 miljoen omzet)

Dotcom is in, beurskoers zakt met 13%

2001: Door de grens van € 1 miljard omzet

Nettowinst > € 25 miljoen



1997 → 2001 = NLG → EUR

Dotcom is uit, beurskoers stijgt met 34%

2002: Overname EMTÉ Supermarkten (€ 100 miljoen omzet)

Sligro Beheer N.V. → Sligro Food Group N.V.





2000 – 2004 <sup>2)</sup>

## De dotcom-hype en crisis overwonnen

2003: 3<sup>e</sup> aandelensplitsing (2 voor 1)

Ahold-drama leidt tot prijzenoorlog, buitenlandse beleggers hebben het even gehad met Nederland.

Geen overnames

Koen Slippens statutair directeur

2004: Overname VEN (€ 235 miljoen omzet)

1<sup>e</sup> USPP \$140 miljoen

Nettowinst > € 50 miljoen

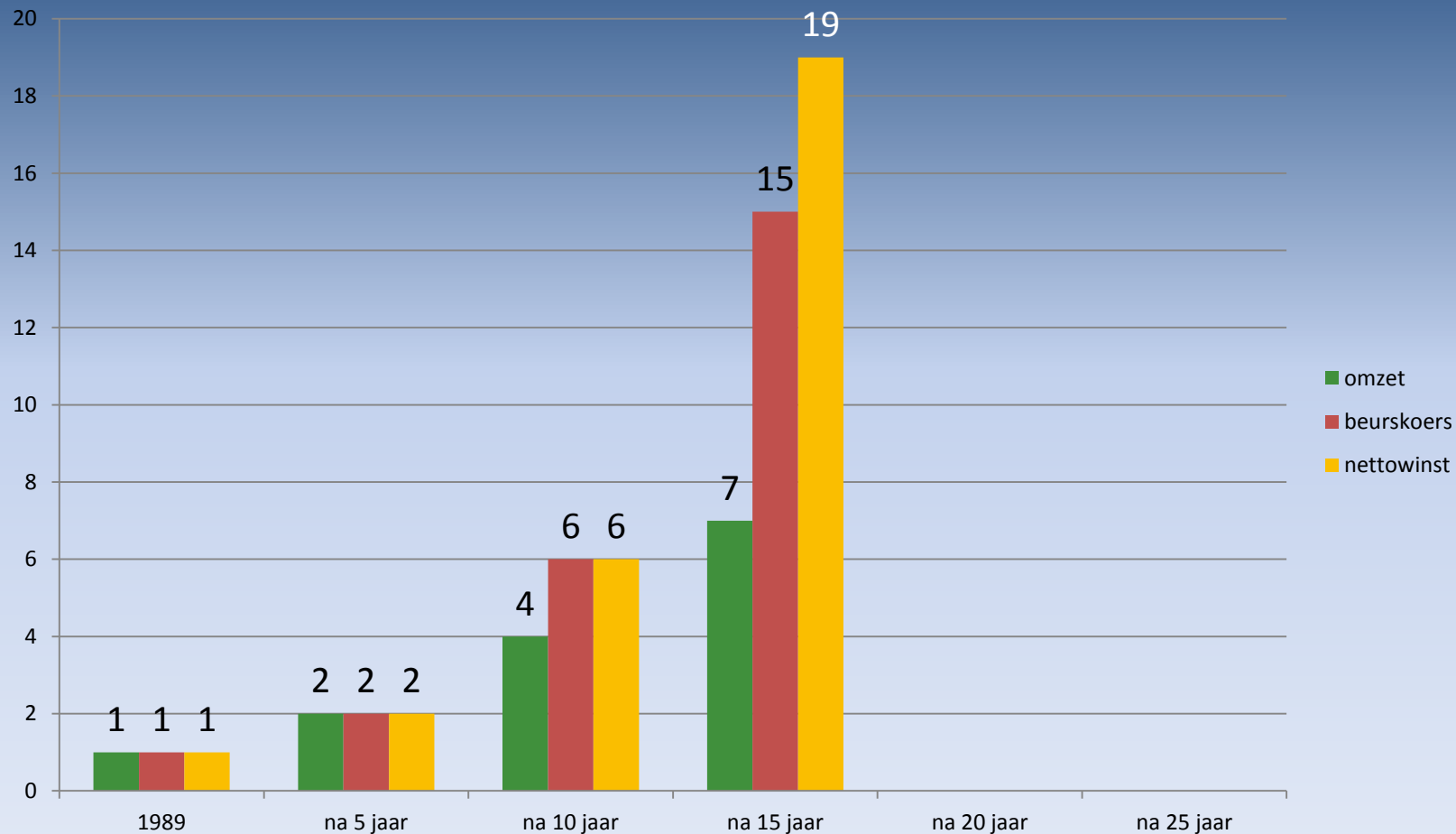


20 oktober 1989 - 20 oktober 2014



jaar genieten!

# Na vijftien jaar



Sligro Food Group N.V.



2005 – 2009 <sup>1)</sup>

## Van economische euforie naar apocalyps

2005: Eerste jaarverslag onder IFRS

Winstwaarschuwing op integratie VEN, beurskoers zakt

2006: Overname 50% Edah en Inversco  
kost € 170 miljoen

Versnelde integratie VEN succesvol

Beurskoers stijgt met 45%;  
door de € 1 miljard marktwaarde





# 2005 – 2009 <sup>2)</sup>

## Van economische euforie naar apocalyps

2007: 4<sup>e</sup> aandelensplitsing (2 voor 1)  
Omzet door de € 2 miljard  
MeerMarkt / Attent



45% belang in Spar

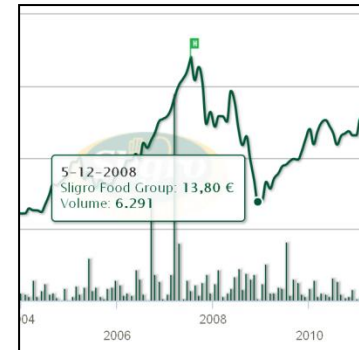
2008: CEO Abel Slippens wordt opgevolgd  
door zijn jonge neef Koen

Kredietcrisis breekt uit

ING zegt niet opzegbaar krediet op

Beurskoers zakt met 45% tot  
onder de € 15

Nettowinst > € 70 miljoen







2005 – 2009 <sup>3)</sup>

## Van economische euforie naar apocalyps

2009: Dieptejaar in economie,  
maar wel nieuwe realiteit  
Overlijden Louis Slippens  
Beurskoers stijgt met 60% tot € 24

Jubileumdividend € 1  
i.v.m. 75-jarig bestaan

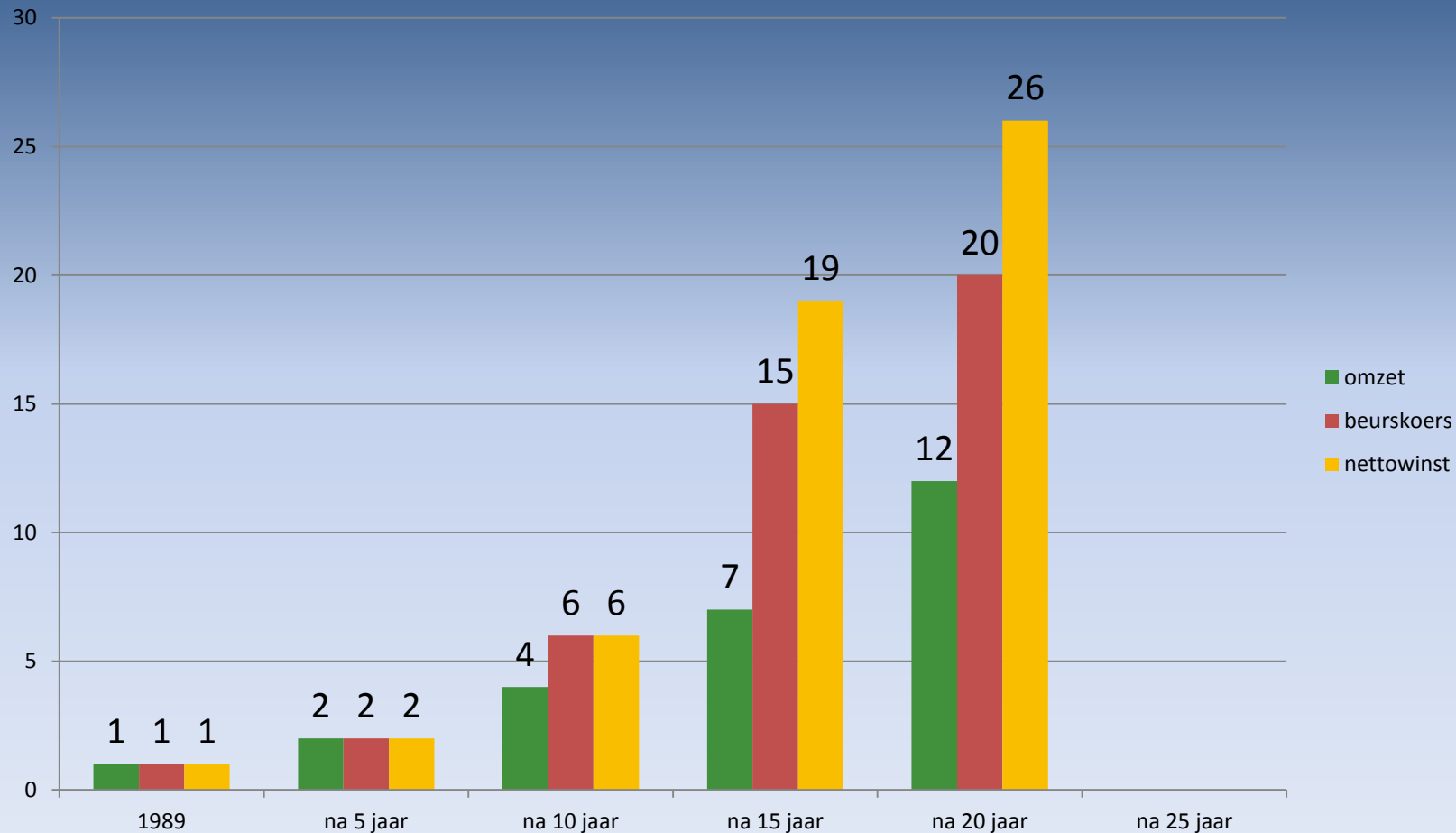


20 oktober 1989 - 20 oktober 2014



jaar genieten!

# Na twintig jaar



Sligro Food Group N.V.



jaar genieten!

# 2010 – 2014 <sup>1)</sup>

## Het nieuwe klimaat

2010: Overname Sanders Supermarkten (€ 100 miljoen omzet)  
Winstwaarschuwing 'Groot Amsterdam'  
2<sup>e</sup> USPP (\$150 miljoen)  
Pay out naar 50% en alleen in cash



2011: Willem-Jan Strijbosch in dienst  
'Groot Amsterdam' gefixt  
Introductie variabel dividend  
Totaal dividend plus 50% tot € 1,05  
All time high nettowinst € 78 miljoen  
Beurskoers zakt 10% tot € 20,75



Sligro Food Group N.V.



jaar genieten!

# 2010 – 2014 <sup>2)</sup>

## Het nieuwe klimaat

2012: Overname Van Oers

Nettowinst zakt weer onder de € 70 miljoen,  
maar koers loopt iets op.



2013: Marktaandeel Foodservice > 20%, op weg naar doel van 30%

Inmiddels 50% winst van bedrijfstak Foodservice

Aankondiging overnames Rooswinkel  
en Horeca Totaal Sluis

Werknemers SFG melden 4%-pakket



Sligro Food Group N.V.





jaar genieten!

# 2010 – 2014 <sup>3)</sup>

## Het nieuwe klimaat

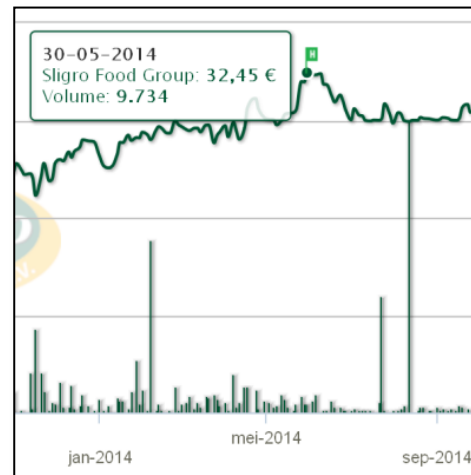
2014: Introductie interim-dividend, totaal in 2014 € 1,45

Beurskoers > € 30

Aankondiging:

CFO Huub van Rozendaal  
wordt opgevolgd door zijn jonge  
neef Rob van der Sluijs

20 oktober: 25 jaar beursgenoteerd

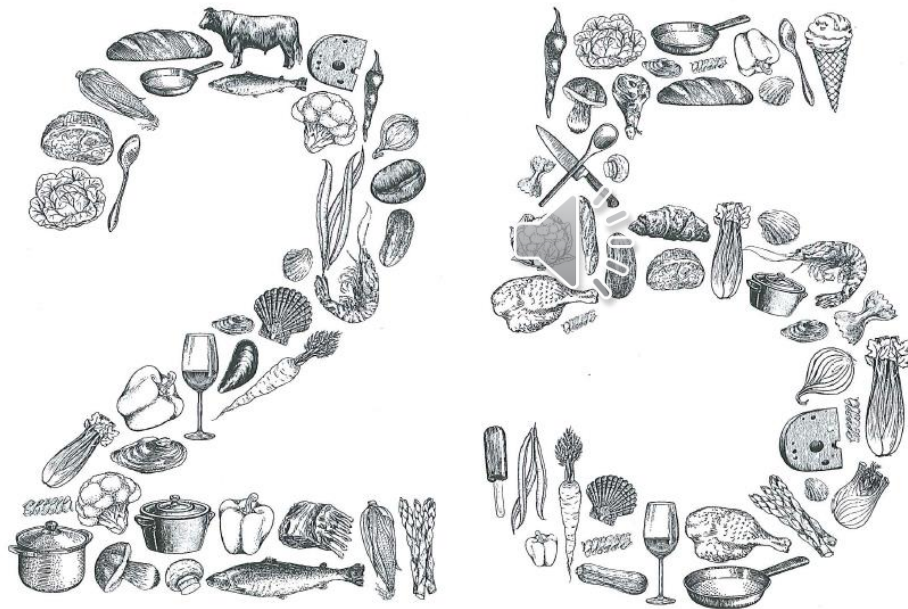


**Wie bij de IPO € 20.000 had belegd is nu miljonair**



Sligro Food Group N.V.





jaar genieten!



Sligro Food Group N.V.

# Agendapunten 3 t/m 5

## Agendapunt 3: Verslag van de Directie over het boekjaar 2014 (blz. 7 t/m 99)

Inleiding	Koen Slippens
25 jaar beursnotering	Huub van Rozendaal
Jaarcijfers 2014	Huub van Rozendaal
Foodservice	Koen Slippens
Foodretail	Koen Slippens
Vooruitzichten 2015	Koen Slippens

Vragen over het jaarverslag

## Agendapunt 4: jaarstukken (vanaf blz. 101)

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

Adriaan Nühn

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

Marcel van Leeuwen (Deloitte)

Vragen over de jaarrekening

**Agendapunt 4c:** Vaststelling van de jaarrekening 2014 (**besluit**)

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

(NB: agendapunt 4d betreft de toepassing van het Reserverings- en dividendbeleid over 2014)

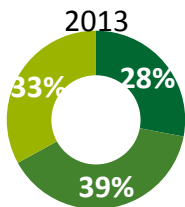
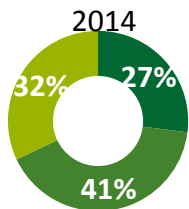
**Agendapunt 4e:** Décharge Directie (**besluit**)

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

**Agendapunt 5: Reserverings- en dividendbeleid**

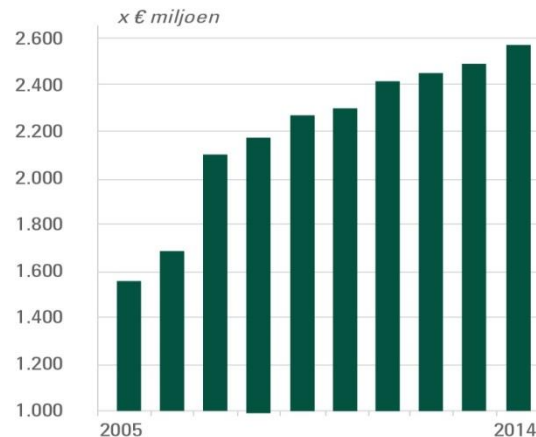
# Omzet

bedragen * € mln	2014	2013	2014	2013
<b>Omzet</b>	<b>2.572</b>	<b>2.498</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
Brutowinst	596	578	23,2%	23,1%
Overige bedrijfsopbrengsten	5	5	0,2%	0,2%
Kosten	-452	-440	-17,6%	-17,6%
<b>EBITDA</b>	<b>149</b>	<b>143</b>	<b>5,8%</b>	<b>5,7%</b>
Bijz. waardevermindering	-3	-2	-0,1%	-0,1%
Afschrijving	-40	-41	-1,6%	-1,6%
<b>EBITA</b>	<b>106</b>	<b>100</b>	<b>4,1%</b>	<b>4,0%</b>
Amortisatie	-17	-12	-0,6%	-0,5%
<b>EBIT</b>	<b>89</b>	<b>88</b>	<b>3,5%</b>	<b>3,5%</b>
Rente	-3	-1	-0,1%	0,0%
<b>Winst voor belasting</b>	<b>86</b>	<b>87</b>	<b>3,4%</b>	<b>3,5%</b>
Belasting	-17	-19	-0,7%	-0,8%
<b>Nettowinst</b>	<b>69</b>	<b>68</b>	<b>2,7%</b>	<b>2,7%</b>

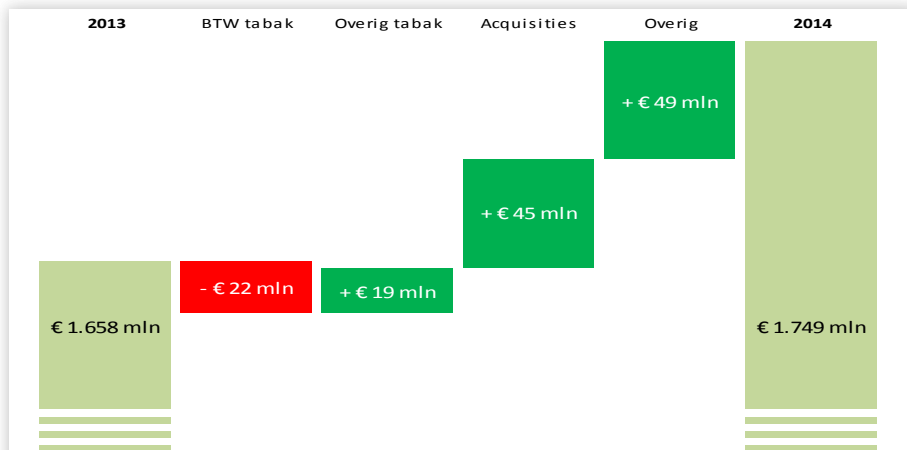


■ FS Zelfbediening ■ FS Bezorging ■ Supermarkten

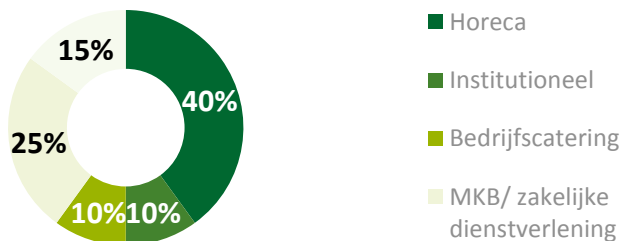
- Netto omzet + 3,0%
- Autonoom ex tabak + 1,7%
- Autonoom + 2,2%



# Omzet Foodservice

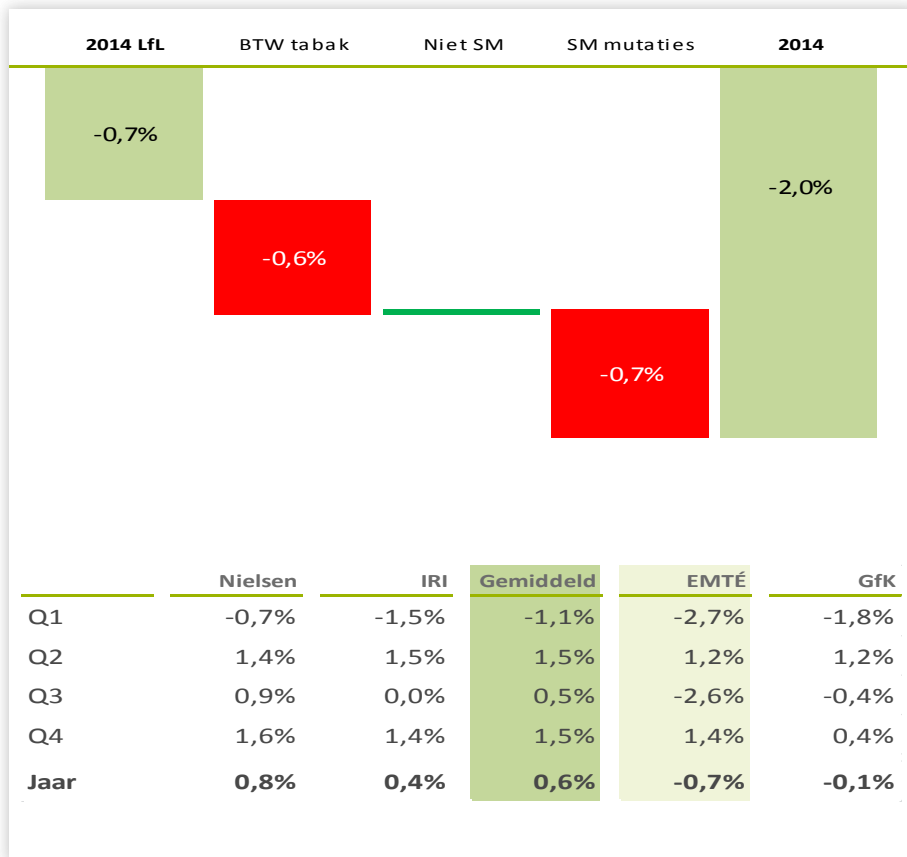


bedragen \* € mln



- Netto omzet + 5,5%
- Autonom ex tabak + 3,5%
- Autonom + 4,1%
- BS groeit autonoom ex tabak met bijna 7%
- ZB nog net onder vorig jaar
- Out performance circa 4,5%

# Omzet Foodretail



- Netto omzet - 2,0%
- Like-for-like EMTÉ - 0,7%
- Gemiddelde marktonderzoekers + 0,6%
- Groei EMTÉ blijft achter bij de markt
- Omzetontwikkeling op kwartaalbasis volatiel
- Cijfers marktonderzoekers lopen wederom sterk uiteen
  - IRI heeft in december met terugwerkende kracht de cijfers over 2014 opwaarts herzien



# Bruto winst

<i>bedragen * € mln</i>	2014	2013	2014	2013
<b>Omzet</b>	<b>2.572</b>	<b>2.498</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Brutowinst</b>	<b>596</b>	<b>578</b>	<b>23,2%</b>	<b>23,1%</b>
Overige bedrijfsopbrengsten	5	5	0,2%	0,2%
Kosten	-452	-440	-17,6%	-17,6%
<b>EBITDA</b>	<b>149</b>	<b>143</b>	<b>5,8%</b>	<b>5,7%</b>
Bijz. waardevermindering	-3	-2	-0,1%	-0,1%
Afschrijving	-40	-41	-1,6%	-1,6%
<b>EBITA</b>	<b>106</b>	<b>100</b>	<b>4,1%</b>	<b>4,0%</b>
Amortisatie	-17	-12	-0,6%	-0,5%
<b>EBIT</b>	<b>89</b>	<b>88</b>	<b>3,5%</b>	<b>3,5%</b>
Rente	-3	-1	-0,1%	0,0%
<b>Winst voor belasting</b>	<b>86</b>	<b>87</b>	<b>3,4%</b>	<b>3,5%</b>
Belasting	-17	-19	-0,7%	-0,8%
<b>Nettowinst</b>	<b>69</b>	<b>68</b>	<b>2,7%</b>	<b>2,7%</b>

- Percentage 0,2% hoger als gevolg van gewijzigde BTW heffing op tabak, daarmee onderliggend 0,1% afname
- Afname voornamelijk door toename van de tabaksomzet bij foodservice en een gewijzigde mix van de omzet

# Kosten

<i>bedragen * € mln</i>	2014	2013	2014	2013
<b>Omzet</b>	<b>2.572</b>	<b>2.498</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
Brutowinst	596	578	23,2%	23,1%
Overige bedrijfsopbrengsten	5	5	0,2%	0,2%
<b>Kosten</b>	<b>-452</b>	<b>-440</b>	<b>-17,6%</b>	<b>-17,6%</b>
<b>EBITDA</b>	<b>149</b>	<b>143</b>	<b>5,8%</b>	<b>5,7%</b>
Bijz. waardevermindering	-3	-2	-0,1%	-0,1%
Afschrijving	-40	-41	-1,6%	-1,6%
<b>EBITA</b>	<b>106</b>	<b>100</b>	<b>4,1%</b>	<b>4,0%</b>
Amortisatie	-17	-12	-0,6%	-0,5%
<b>EBIT</b>	<b>89</b>	<b>88</b>	<b>3,5%</b>	<b>3,5%</b>
Rente	-3	-1	-0,1%	0,0%
<b>Winst voor belasting</b>	<b>86</b>	<b>87</b>	<b>3,4%</b>	<b>3,5%</b>
Belasting	-17	-19	-0,7%	-0,8%
<b>Nettowinst</b>	<b>69</b>	<b>68</b>	<b>2,7%</b>	<b>2,7%</b>

- Percentage 0,2% hoger als gevolg van tabakseffecten, daarmee onderliggend 0,1% verbetering (op totaal van kosten, afschrijving en amortisatie)
- Kostenbesparende maatregelen
- (Boekhoudkundige) pensioenkosten € 2 mln lager
- Integratiekosten acquisities van zelfde omvang als vorig jaar
- Bijzondere waardeverminderingen op vastgoed € 1 mln hoger
- Totaal 'incidentele posten' (zie volgende slide) zorgt voor € 1 mln lagere kosten

# Overzicht incidentele posten

Incidentele posten <i>bedragen * € mln</i>	Foodservice		Food retail		Totaal	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Overige bedrijfsopbrengsten:						
Boekwinsten	4	-	-2	3	2	3
Kosten:						
Pensioenbete	4	2	-	-	4	2
Bijzondere waardevermindering	-2	-	-1	-2	-3	-2
Integratiekosten	PM	PM	-	-	PM	PM
<b>Impact op EBITA</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>-3</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
Belastingen					-1	-1
Spar / SuperDirect					2	2
<b>Impact op nettowinst</b>					<b>-2</b>	<b>-</b>

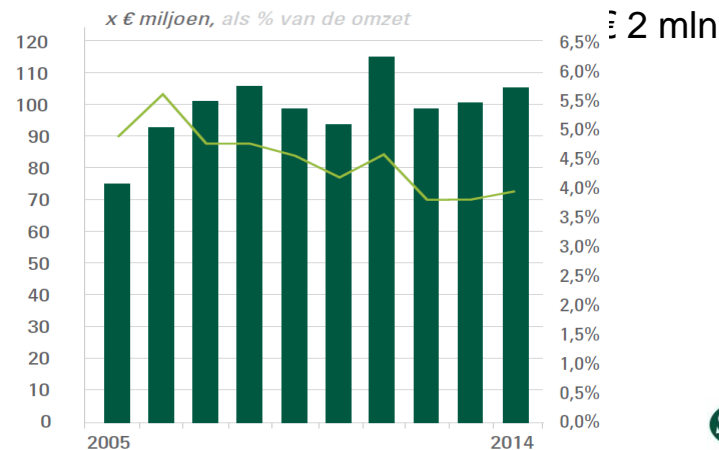
- Op niveau EBITA per saldo voor de groep neutraal, maar € 4 mln verschuiving over de bedrijfsonderdelen: FS € 4 mln beter, FR € 4 mln slechter

# EBITA

<i>bedragen * € mln</i>	2014	2013	2014	2013
<b>Omzet</b>	<b>2.572</b>	<b>2.498</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
Brutowinst	596	578	23,2%	23,1%
Overige bedrijfsopbrengsten	5	5	0,2%	0,2%
Kosten	-452	-440	-17,6%	-17,6%
<b>EBITDA</b>	<b>149</b>	<b>143</b>	<b>5,8%</b>	<b>5,7%</b>
Bijz. waardevermindering	-3	-2	-0,1%	-0,1%
Afschrijving	-40	-41	-1,6%	-1,6%
<b>EBITA</b>	<b>106</b>	<b>100</b>	<b>4,1%</b>	<b>4,0%</b>
Amortisatie	-17	-12	-0,6%	-0,5%
<b>EBIT</b>	<b>89</b>	<b>88</b>	<b>3,5%</b>	<b>3,5%</b>
Rente	-3	-1	-0,1%	0,0%
<b>Winst voor belasting</b>	<b>86</b>	<b>87</b>	<b>3,4%</b>	<b>3,5%</b>
Belasting	-17	-19	-0,7%	-0,8%
<b>Nettowinst</b>	<b>69</b>	<b>68</b>	<b>2,7%</b>	<b>2,7%</b>

- EBITA foodservice met € 8 mln toegenomen door omzettoename en (voor € 4 mln) door incidentele posten

- EBITA food retail met € 2 mln afgenomen. Zonder incidentele posten is onderliggend



# Amortisatie, Rente en Belastingen

	2014	2013
<b>Amortisatie</b>		
Software	-4	-3
Overig	-13	-9
	<b>-17</b>	<b>-12</b>

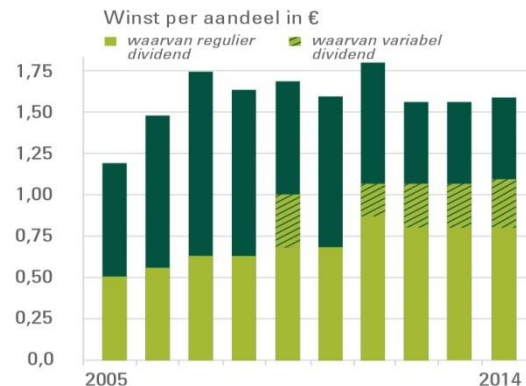
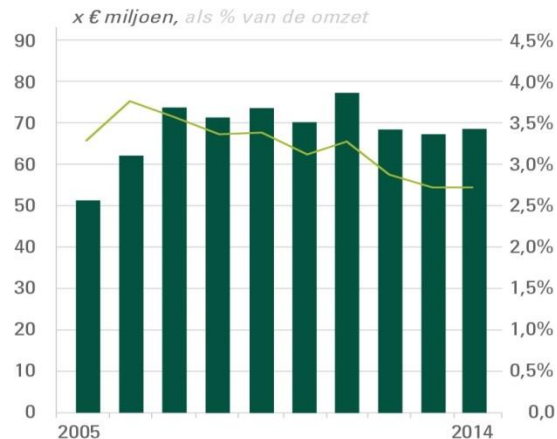
	2014	2013
<b>Rente</b>		
Deelnemingsresultaat	1	3
Rente	-4	-4
	<b>-3</b>	<b>-1</b>

	2014	2013
<b>Belastingen</b>		
Winstbelasting	-17	-19

- Ten opzichte van amortisatie software staan ook (vervangings)investeringen
- Overige amortisatie toegenomen door acquisities en verkregen klantcontracten
- Deelnemingsresultaat lager door afboeking op SuperDirect en een reorganisatiepost in de Spar resultaten
- Belastingdruk per saldo lager:
  - Investeringsaftrek (-)
  - Innovatiebox (-)
  - Lager deelnemingsresultaat (+)

# Nettowinst

<i>bedragen * € mln</i>	2014	2013	2014	2013
<b>Omzet</b>	<b>2.572</b>	<b>2.498</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
Brutowinst	596	578	23,2%	23,1%
Overige bedrijfsopbrengsten	5	5	0,2%	0,2%
Kosten	-452	-440	-17,6%	-17,6%
<b>EBITDA</b>	<b>149</b>	<b>143</b>	<b>5,8%</b>	<b>5,7%</b>
Bijz. waardevermindering	-3	-2	-0,1%	-0,1%
Afschrijving	-40	-41	-1,6%	-1,6%
<b>EBITA</b>	<b>106</b>	<b>100</b>	<b>4,1%</b>	<b>4,0%</b>
Amortisatie	-17	-12	-0,6%	-0,5%
<b>EBIT</b>	<b>89</b>	<b>88</b>	<b>3,5%</b>	<b>3,5%</b>
Rente	-3	-1	-0,1%	0,0%
<b>Winst voor belasting</b>	<b>86</b>	<b>87</b>	<b>3,4%</b>	<b>3,5%</b>
Belasting	-17	-19	-0,7%	-0,8%
<b>Nettowinst</b>	<b>69</b>	<b>68</b>	<b>2,7%</b>	<b>2,7%</b>
	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>toename</b>	
Nettowinst (€ mln)	69	68	1,5%	
Winst per aandeel (€)	1,58	1,55	1,9%	
Voorstel dividend (€)	1,10	1,05	4,8%	
<i>waarvan regulier (€)</i>	<i>0,80</i>	<i>0,80</i>		
<i>waarvan variabel (€)</i>	<i>0,30</i>	<i>0,25</i>		





# Gesegmenteerde resultaten

<i>bedragen * € mln</i>	Foodservice		Food retail	
	2014	2013	2014	2013
Netto omzet	1.749	1.658	823	840
Overige bedrijfsopbrengsten	4	1	1	4
EBITDA	121	114	28	29
EBITA	93	85	13	15
EBIT	83	81	6	7
EBITDA % van netto omzet	6,9%	6,9%	3,4%	3,5%
EBITA % van netto omzet	5,3%	5,1%	1,6%	1,8%
EBIT % van netto omzet	4,7%	4,9%	0,7%	0,8%
Netto investeringen	53	34	7	2
Afschrijving en amortisatie software	-33	-31	-14	-15
Netto geïnvesteerd vermogen (ultimo)	458	426	145	172
EBITDA % van gem NGV	27,5%	26,8%	17,4%	15,6%
EBITA % van gem NGV	21,0%	20,2%	8,6%	8,3%
EBIT % van gem NGV	18,8%	19,1%	3,8%	4,1%

## Foodservice

- Omzettoename door autonome outperformance van 4,5% en acquisities
- EBITA voor € 4 mln positief beïnvloed door incidentele posten
- Investerings toegenomen door aankoop vastgoed BS Berkel en Rodenrijs en ombouw naar Sligro 3.0
- Werkkapitaalbesparing door supply chain finance en afsluitdatum, deels teniet gedaan door voorraadtoename

## Foodretail

- EBITA voor € 4 mln negatief beïnvloed door incidentele posten, onderliggend verbetering van EBITA van € 2 mln
- Like-for-like omzet 1,3% onder de markt
- Forse daling netto geïnvesteerd vermogen door relatief laag investeringsniveau (2013: desinvesteringsofbrengsten)
- Werkkapitaalbesparing door supply chain finance en afsluitdatum

# Kasstroomoverzicht

<i>bedragen * € mln</i>	2014	2013
Uit bedrijfsoperaties	170	154
Rente e.d.	-	1
Vennootschapsbelasting	-23	-22
<b>Uit operationele activiteiten</b>	<b>147</b>	<b>133</b>
Acquisities/ verkopen	-17	-19
Investering in geassocieerde deelneming	-5	-
Netto investeringen	-69	-32
<b>Uit investeringsactiviteiten</b>	<b>-91</b>	<b>-51</b>
Schuldmutatie	-53	-
Dividend/ inkoop eigen aandelen	-64	-49
<b>Uit financieringsactiviteiten</b>	<b>-117</b>	<b>-49</b>
Mutatie geldmiddelen en kortlopende schulden	-61	33
Stand begin boekjaar	135	102
<b>Stand ultimo boekjaar</b>	<b>74</b>	<b>135</b>
<b>Vrije kasstroom</b>	<b>78</b>	<b>101</b>

<i>bedragen * € mln</i>	2014	2013
<b>Werkkapitaal mutaties</b>		
Voorraden	20	-20
Handelsvorderingen en overige vlottende activa	7	31
Kortlopende schulden	-57	-26
<b>Totaal werkkapitaal</b>	<b>-30</b>	<b>-15</b>

- Operationele kasstroom verbeterd met € 14 mln
- Vrije kasstroom € 78 mln (2013: € 101 mln)
- Opnieuw aanzienlijke reductie werkkapitaal, wel deels optisch door kalendereffect
- Investeringsactiviteiten toegenomen, mede door een aantal bijzondere posten:
  - € 19 mln (waarvan € 14 mln vastgoed) investering in BS Berkel en Rodenrijs
  - € 6 mln voor aankoop van twee voormalig gehuurde panden
  - € 11 miljoen geïnvesteerd in meerjarige klantrelaties
- Acquisitie Rooswinkel en HTS voor € 17 mln
- Dividend uitgekeerd over 2013 (€ 46 mln) en interim dividend over 2014 (€18 mln)
- 2<sup>e</sup> deel van de eerste USPP afgelost in december



Sligro Food Group N.V.

# Foodservice

Marktontwikkeling

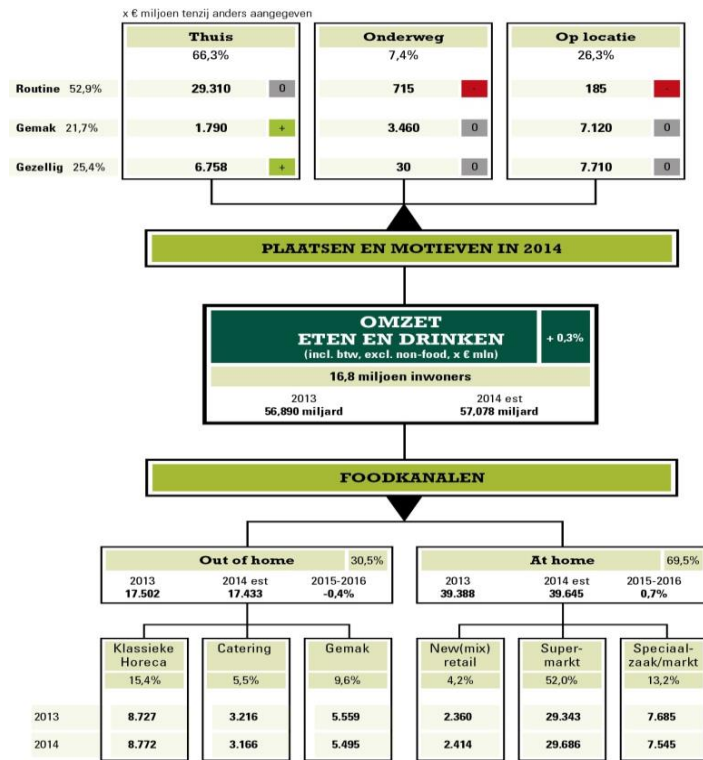
Ontwikkeling binnen Sligro Food Group

Plannen 2015 en verder

# Marktontwikkeling Foodservice

## 2014

- Foodservicemarkt in consumentenomzet: -0,4%
- Foodservicemarkt in groothandelswaarde: -1,2%
  - Daling groothandelsomzet deels veroorzaakt door gewijzigde BTW heffing op tabak (€125 miljoen omzet uit de markt)
  - Gecorrigeerd voor dit effect onderliggend sprake van een toename van 0,8%
- Kruidenier failliet per maart 2014
- Acquisities HTS en Rooswinkel door Sligro Food Group
- Diverse nieuwe toetreders



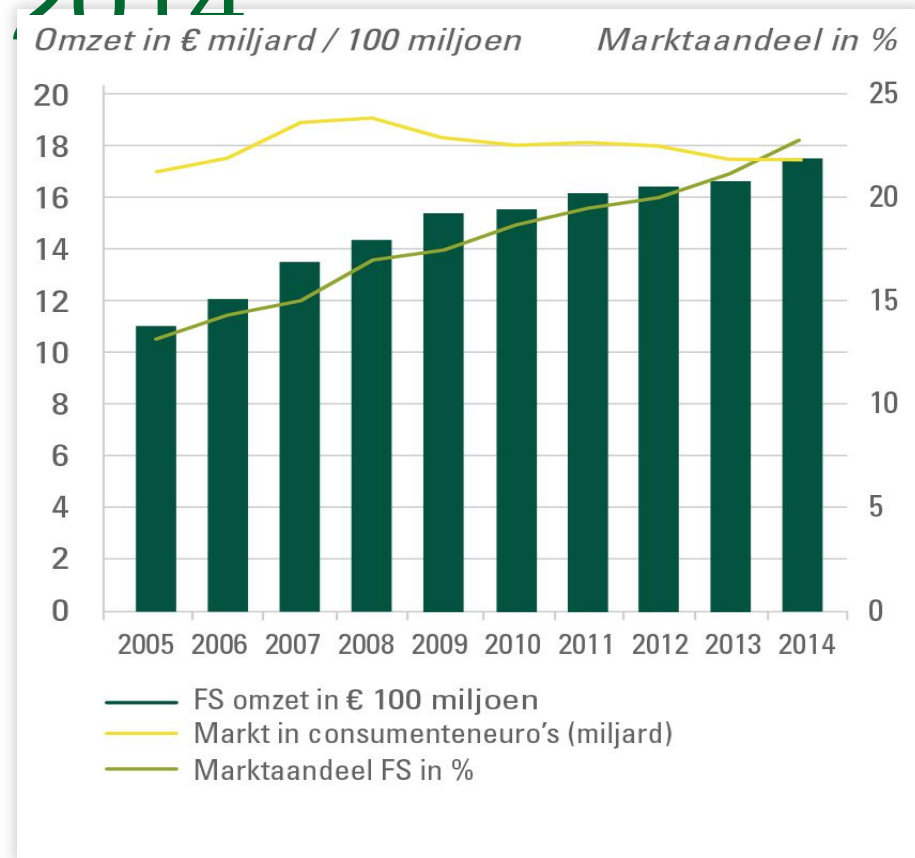
# Marktaandeel Foodservice 2014

in %

<b>Marktpartijen Foodservice</b>	<b>Marktaandeel</b>		
	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
Sligro Food Group	22,9	21,2	19,9
Diverse brouwerijen	13,8	14,0	13,9
Lekkerland	12,7	12,4	13,5
Deli-XL	11,0	11,1	10,8
Hanos/ISPC	7,1	7,0	6,4
Makro (Metro)	6,7	6,8	9,6
Kruidenier	--	3,3	3,5
De Kweker/Vroegop	2,0	2,2	2,1
Overigen	23,8	22,0	20,3
	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

# Ontwikkeling Foodservice 2005-

## 2014



- Markt (in consumentenbestedingen) in 10 jaar nauwelijks in omvang gegroeid
- Marktaandeel Sligro in die 10 jaar met bijna 10% toegenomen tot 22,9%
- Omzet Sligro over die 10 jaar met € 640 mln toegenomen:
  - 36% door acquisities (Inversco 2006, Van Oers 2013, Roswinkel/ HTS 2014)
  - 64% autonoom, oftewel 0,6% per jaar

# Foodservice bij Sligro Food Group

- Markt met circa 4,5% verslagen
- Marktaandeel met 1,7% toegenomen tot 22,9%
  - 1,0% **autonoom**
  - 0,7% door acquisities
- Acquisities Van Oers (2013), Rooswinkel (2014) en HTS (2014) voegden in 2014 € 45 miljoen omzet toe



- Extra impuls in bezorgomzet door overname van klanten van Kruidenier



# Foodservice bij Sligro Food Group

- Sligro 3.0 draagt veel bij aan keren van trend bij de zelfbediening (zowel door ombouw als promoties)
- Drie ZB-locaties omgebouwd naar 3.0 stijl (Maastricht, Gouda en Eindhoven)
- Sterk ingezet op inspiratie zowel in vestigingen als online
- Aanscherpen segmentatie, sales aanpak en promotie gericht op Horeca Groot, Horeca Klein en MKB
- Grote vorderingen op nieuwe visuele identiteit en CRM
- Ver gevorderd met voorbereidingen op Sligro Online 3.0, uitrol eind 2015



# Impressie openingen



“Ik speel graag in  
op al uw wensen.”

Ragnar van Werssch, Kaas & Vleeswaren

The Sligro logo is mounted on the building's facade. It features the word 'Sligro' in white, sans-serif font, with a yellow crown icon above the letter 'i'. The logo is set against a dark green circular background. The building has a yellow upper section and a glass facade below. Three spotlights are mounted on the building, pointing towards the logo.

# Sligro

Groots in genieten

KOM  
binnen

# Foodservice bij Sligro Food Group

- Integraties Rooswinkel en HTS succesvol afgerond
- Rooswinkel brengt minder omzet, maar koopsom daardoor ook substantieel lager
- Daadkrachtige opstart van de van Kruidenier overgenomen klanten → 600 locaties binnen 24 uur
- Ingebruikname (september) van de nieuwe BS Berkel en Rodenrijs (samenvoeging van BS Den Haag en BS Barendrecht)
- Kicken op Kosten programma vertraagd door integraties en ingebruikname nieuwe infrastructuur
- Van Hoeckel tijdig gewerkt aan herpositionering en daarmee outperformance van de (sterk) dalende markt.
- Onderzoek naar onze positie, kansen en bedreigingen in België als basis voor een lange termijn business case

# Plannen 2015 (en verder)

- Verder uitrol 3.0 format binnen ZB vestigingen
  - Den Haag Forepark
  - Veghel
  - Enschede
- Opening twee nieuwe ZB vestigingen in 3.0 stijl
  - Almere (Q3-2015)
  - Utrecht (Q1-2016)
- Uitrol Sligro Online 3.0 en integratie Slimis
- Vervolg Kicken op Kosten programma
- Sligro bezorging inzetten op combinatie van nog verder verbeteren klantgerichtheid in combinatie met rendementsverbetering
- Verder uitwerken lange termijn business case België



ZB Almere



ZB Utrecht



Sligro Food Group N.V.

# Foodretail

Marktontwikkeling

Ontwikkeling binnen Sligro Food Group

Plannen 2015 en verder

# Marktontwikkeling Foodretail 2014

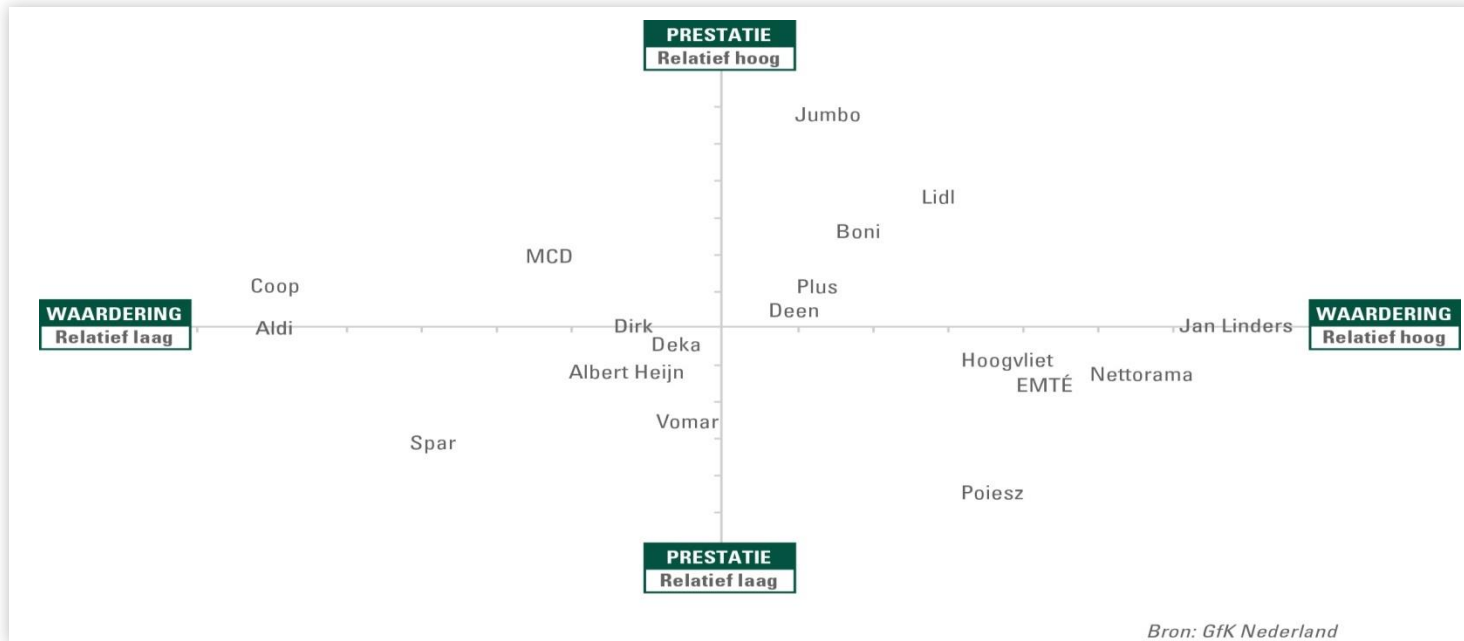
- Marktontwikkeling + 0,6%
- Krimp volumes voor het eerst sinds 2005
- Supermarktassortiment in toenemende mate via andere kanalen aangeboden
- Eerste drie kwartalen vlakke markt, aantrekkende markt in Q4 (IRI stelt cijfers met terugwerkende kracht naar boven bij)
- Prijzen groenten en fruit extra onder druk na boycot Rusland, impact gedaalde AGF omzet verklaart -0,2% van de markt
- Onttrekking vanuit out-of home nagenoeg tot stilstand gekomen
- Concurrentiestrijd wordt met name gevoerd op prijs

# Marktaandeel Foodretail 2014

Marktpartijen Supermarkten	Marktaandeel		
	2014	2013	2012
Albert Heijn	34,1	34,0	33,7
Jumbo	14,0	11,2	9,6
C1000	5,8	9,5	12,0
Plus	5,9	5,8	5,8
Aldi/Lidl	16,4	15,9	15,1
Sligro Food Group	2,7	2,7	2,7
Overigen	21,1	20,9	21,1
	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>



# Kerstrapport GfK 2014



# Foodretail bij Sligro Food Group

- LfL omzetgroei bleef met -0,7% achter op de markt
- Voor vijfde keer beste slagerij-afdeling
- In 2014 ook beste kaasafdeling, bakkerij 2<sup>e</sup> plaats
- In nieuwe opzet GfK overall 10<sup>e</sup> positie
  - onveranderd hoge klantwaardering (nr. 3),
  - maar slechts 14<sup>e</sup> op de prestatie-index
- Verder gebouwd aan het meerjarenplan
- Introductie nieuwe website heeft tot veel meer gebruik geleid
- Introductie nieuwe loyaliteitsprogramma 'Fijnproevers'
  - Meer dan 500.000 spaarders met een pas
  - 60% van de omzet in combinatie met een pas
  - 70.000 gebruikers van de mobiele Fijnproevers app

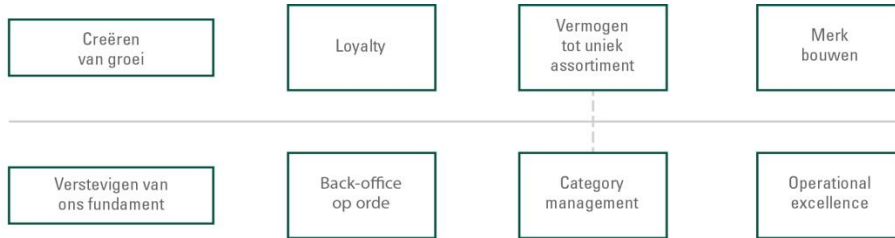


# Foodretail bij Sligro Food Group

- Nieuw category management plan geschreven en doorvertaald naar modulaire assortimentsopbouw
- Inmiddels 200 SKU's onder OK€
- Veel voorbereidend werk op assortimentsinnovatie wat in 2015 meer en meer zichtbaar wordt
- Intensief programma (in lijn met Sligro 3.0) gestart om merkstrategie van EMTÉ te herijken
- Modulaire aanpak heeft geleid tot verdere daling van derving
- Ingrijpende en belangrijke uitrol van modulair organigram, gericht op aanpak van loonkosten, in Q4 afgerond

# Plannen 2015 (en verder)

- Volle kracht vooruit op realisatie MeerJarenPlan



- Verder uitwerken van de nieuwe merkstrategie van EMTÉ en opening pilotvestigingen 'Lekkerste supermarkt van Nederland'
- Fijnproevers verder uitbreiden met aanvullende modules
- Verzamelde klanteninformatie onder 'Fijnproevers' gericht inzetten
- Opening 3 nieuwe EMTÉ franchise locaties (waaronder Montfort en Zoutelande)
- Veel aandacht in communicatie naar EMTÉ 50 jaar





Sligro Food Group N.V.

# Vooruitzichten 2015

- Economisch herstel zal zich voortzetten, maar in geleidelijk tempo
- Totale Foodservice markt zal waarschijnlijk voor het eerst sinds 2008 enige groei laten zien
- Bescheiden groei verwacht in Foodretail markt
- Omzetontwikkeling beter dan de markt
- In 2015 een 53<sup>e</sup> week die circa € 50 mln omzet toevoegt (met bovengemiddeld resultaat)
- Acquisities uit 2014 voegen in 2015 nog circa € 10 mln extra omzet toe
- Geen concrete voorspellingen

# Agendapunten 3 t/m 5

## Agendapunt 3: Verslag van de Directie over het boekjaar 2014 (blz. 7 t/m 99)

Inleiding	Koen Slippens
25 jaar beursnotering	Huib van Rozendaal
Jaarcijfers 2014	Huib van Rozendaal
Foodservice	Koen Slippens
Foodretail	Koen Slippens
Vooruitzichten 2015	Koen Slippens

*Vragen over het jaarverslag*

## **Agendapunt 4: jaarstukken (vanaf blz. 101)**

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

Adriaan Nühn

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

Marcel van Leeuwen (Deloitte)

*Vragen over de jaarrekening*

**Agendapunt 4c:** Vaststelling van de jaarrekening 2014 (**besluit**)

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

(NB: agendapunt 4d betreft de toepassing van het Reserverings- en dividendbeleid over 2014)

**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; toekenning vanaf 2015: 100% omzetten in aandelen
- Pensioen, beschikbare premie

# 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 2014: MVO-agenda, integratie Rooswinkel en HTS, doelstellingen Foodretail, Kicken op Kosten
- Uitkomst 38% (van 30%); onderschrijding door niet realiseren van financiële doelstellingen

# 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; toekenning vanaf 2015: 100% omzetten in aandelen
- Vanaf 2015 afhankelijk van continuering dienstverband

# Pensioen

- (Nagenoeg) geheel beschikbare premieregeling (leeftijdsafhankelijk conform fiscale voorschriften tot € 100.000 salaris)
- Vanaf 2015 i.v.m. fiscale maximering op € 100.000 salaris, uitbetaling in bruto loon i.p.v. als pensioenpremie



Sligro Food Group N.V.

**Deloitte.**

Algemene Vergadering  
Sligro Food Group N.V.  
Jaarrekeningcontrole 2014

Veghel, 18 maart 2015



Sligro Food Group N.V.

# Jaarrekeningcontrole 2014

## Agenda

- Transitie en controleverloop in 2014
- Accountantscontrole
- Controleverklaring:
  - Oordeel
  - Materialiteit
  - Kernpunten van de controle



# Jaarrekeningcontrole 2014

## Transitie en controleverloop

Het verloop van de transitie van de vorige accountant en jaarrekeningcontrole heeft (globaal) als volgt plaatsgevonden:

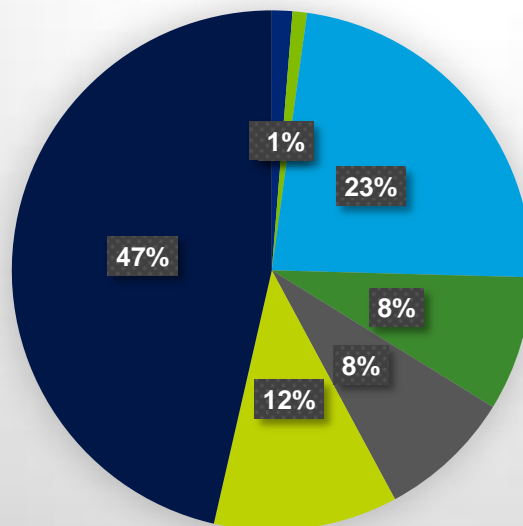
Mei 2013	Verzoek om deelname in selectieprocedure nieuwe accountant
Jun/aug 2013	Proposaltraject (met name interviews)
Sept 2013	Keuze voor Deloitte Accountants B.V.
tm Jan 2014	Aanwezig bij RvC meetings als toehoorder
Mrt 2014	Aanwezig bij AVvA en dossierreview KPMG
Juni 2014	Uitgebreid verkenningstraject gefaciliteerd door Sligro Food Group N.V.
Juli 2014	Planning en controle-aanpak opzetten
Sep 2014	Interimcontrole (primair gericht op testen van interne controles)
Dec 2014	Controleren dummy jaarrekening (tekstueel)
Jan 2015	Start balanscontrole op 5 januari
	Controleverklaring 21 januari

# Jaarrekeningcontrole 2014

## Transitie en controleverloop

De verdeling van de controle-uren is ongeveer als volgt geweest:

### Verdeling



# Jaarrekeningcontrole 2014

## Accountantscontrole

### Proces

- Verantwoordelijkheid directie voor het opstellen van de jaarrekening.
- Accountant controleert deze jaarrekening en geeft oordeel af.
- Controleverklaring en verslag aan RvC en directie (art. 393 BW2).
- Aansturing van de controle door de tekenend accountant in overleg met de Voorzitter van de Auditcommissie.
- In de controleverklaring doet de accountant uitspraak over het getrouw beeld van de jaarrekening als geheel en over het directieverslag (overeenkomstig de Wet en beoordelen verenigbaarheid met de jaarrekening).

#### **Verklaring betreffende overige door wet- of regelgeving gestelde vereisten**

Verklaring betreffende het jaarverslag en de overige gegevens

Wij vermelden op basis van de wettelijke verplichtingen onder Titel 9 Boek 2 BW (betreffende onze verantwoordelijkheid om te rapporteren over het jaarverslag en de overige gegevens):

→ dat wij geen tekortkomingen hebben geconstateerd naar aanleiding van het onderzoek of het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig Titel 9 Boek 2 BW is opgesteld, en of de door Titel 9 Boek 2 BW vereiste overige gegevens zijn toegevoegd.

→ dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening.

# Jaarrekeningcontrole 2014

## Controleverklaring: Oordeel

Bij beursgenoteerde ondernemingen in Nederland is het sinds 2014 verplicht voor de accountant om een uitgebreide controleverklaring af te geven. Sligro Food Group N.V. had dit in 2013 overigens al.

De controleverklaring begint met het oordeel:

- De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld conform International Financial Reporting Standards (IFRS) zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en de vennootschappelijke conform Titel 9 Boek 2 BW
- Wij zijn van mening dat wij genoeg werk hebben gedaan om tot een adequaat oordeel over de jaarrekening te komen.

### **Ons oordeel**

Wij hebben de jaarrekening 2014 van Sligro Food Group N.V. (de vennootschap) te Veghel gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de vennootschappelijke jaarrekening.

Naar ons oordeel:

→ geeft de geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Sligro Food Group N.V. op 27 december 2014 en van het resultaat en de kasstromen over 2014, in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en met Titel 9 Boek 2 BW;

→ geeft de vennootschappelijke jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Sligro Food Group N.V. op 27 december 2014 en van het resultaat over 2014 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

# Jaarrekeningcontrole 2014

## Controleverklaring: Materialiteit

- In de controleverklaring wordt een uitspraak gedaan over het getrouwe beeld, dus niet over de laatste euro.
- Het beeld van de jaarrekening moet getrouw zijn en niet misleidend.
- De materialiteit die is gehanteerd voor de controle 2014 bedraagt EUR 6 miljoen.
- Echter, sommige onderdelen van de jaarrekening worden met een lagere materialiteit gecontroleerd.
- Wij geven een redelijke mate van zekerheid, geen absolute, dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat.

### **Materialiteit**

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel bepaald op € 6 miljoen. De materialiteit is gebaseerd op 7% van de winst voor belastingen. Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn. Dit is van toepassing op de Op aandelen gebaseerde betalingen, Bezoldiging van bestuurders en commissarissen en Geldmiddelen en kasequivalenten (verwezen wordt naar punt 5.e, 6 en respectievelijk punt 18 van de jaarrekening). Geconstateerde significante afwijkingen worden door ons gerapporteerd aan de raad van commissarissen zoals overeengekomen.

# Jaarrekeningcontrole 2014

## Controleverklaring: Kernpunten van onze controle

In de verklaring zijn tevens de volgende kernpunten van onze controle opgenomen:

- ***De waardering van leveranciersbonussen***

De grondslagen bevatten een toelichting op de verschillende soorten vergoedingen van de leveranciers zoals bonussen, promotionele vergoedingen en betalingskortingen.

- ***De waardering van goodwill***

Voor Foodretail is de realiseerbare waarde bepaald op basis van de geschatte directe opbrengstwaarde die is afgeleid van prijzen die de afgelopen periode in de markt betaald zijn voor individuele, respectievelijk groepen van vestigingspunten, alsmede in de markt bekende vermenigvuldigingsfactoren van de omzet.

Voor Foodservice is de realiseerbare waarde bepaald op basis van het contant maken van de toekomstige kasstromen die worden gegenereerd met het voortgezette gebruik van deze kasstroomgenererende eenheid.

Bij de controle van Goodwill zijn waarderingsspecialisten betrokken.

- ***Betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking***

In het toetsten van de betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking hebben wij gebruik gemaakt van IT-specialisten. We hebben specifiek aandacht besteed aan de IT-infrastructuur ten aanzien van continuïteit, toegangsbeveiliging en wijzigingsbeheer en de hieraan gerelateerde relevante geautomatiseerde controlemaatregelen getoetst. Voor onderdelen waar wij niet gesteund hebben op de geautomatiseerde gegevensverwerking hebben wij aanvullende werkzaamheden verricht.



Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee (“DTTL”), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) does not provide services to clients. Please see [www.deloitte.nl/about](http://www.deloitte.nl/about) for a more detailed description of DTTL and its member firms.

Deloitte provides audit, consulting, financial advisory, risk management, tax and related services to public and private clients spanning multiple industries. With a globally connected network of member firms in more than 150 countries and territories, Deloitte brings world-class capabilities and high-quality service to clients, delivering the insights they need to address their most complex business challenges. Deloitte’s more than 210,000 professionals are committed to becoming the standard of excellence.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively, the “Deloitte network”) is, by means of this communication, rendering professional advice or services. No entity in the Deloitte network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.

# Agendapunten 3 t/m 5

## Agendapunt 3: Verslag van de Directie over het boekjaar 2014 (blz. 7 t/m 99)

Inleiding	Koen Slippens
25 jaar beursnotering	Huub van Rozendaal
Jaarcijfers 2014	Huub van Rozendaal
Foodservice	Koen Slippens
Foodretail	Koen Slippens
Vooruitzichten 2015	Koen Slippens

Vragen over het jaarverslag

## Agendapunt 4: jaarstukken (vanaf blz. 101)

<b>Agendapunt 4a:</b> (Uitvoering van het) beloningsbeleid	Adriaan Nühn
<b>Agendapunt 4b:</b> Presentatie inzake de controle van de jaarrekening	Marcel van Leeuwen (Deloitte)

Vragen over de jaarrekening

**Agendapunt 4c:** Vaststelling van de jaarrekening 2014 (**besluit**)

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

(NB: agendapunt 4d betreft de toepassing van het Reserverings- en dividendbeleid over 2014)

**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 2014 (blz. 7 t/m 99)

Inleiding	Koen Slippens
25 jaar beursnotering	Huub van Rozendaal
Jaarcijfers 2014	Huub van Rozendaal
Foodservice	Koen Slippens
Foodretail	Koen Slippens
Vooruitzichten 2015	Koen Slippens

Vragen over het jaarverslag

## Agendapunt 4: jaarstukken (vanaf blz. 101)

<b>Agendapunt 4a:</b> (Uitvoering van het) beloningsbeleid	Adriaan Nühn
<b>Agendapunt 4b:</b> Presentatie inzake de controle van de jaarrekening	Marcel van Leeuwen (Deloitte)

Vragen over de jaarrekening

**Agendapunt 4c:** Vaststelling van de jaarrekening 2014 (**besluit**)

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

(NB: agendapunt 4d betreft de toepassing van het Reserverings- en dividendbeleid over 2014)

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

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

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

# Algemene Vergadering van Aandeelhouders

Veghel, 18 maart 2015



Sligro Food Group N.V.