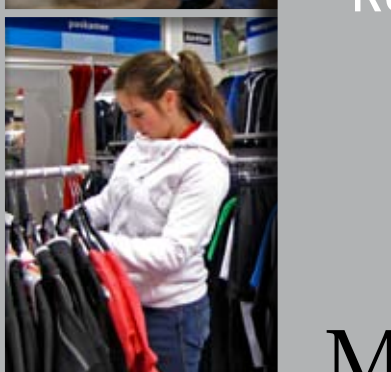




Jaarverslag 2009

Retail is ons vak



Macintosh
Retail Group

Inhoud

Retail is ons vak	1
Profiel	
Highlights 2009	2
Aan onze aandeelhouders	3
Verwachte ontwikkelingen in 2010	6
Strategie	8
Profiel sectoren	
Sector Living	13
Sector Fashion	16
Sector Automotive & Telecom	24
Verslag van de Raad van Bestuur over 2009	28
Prestaties sectoren in 2009	
Living	36
Fashion	38
Automotive & Telecom	44
Dienstverlening	47
Personeel & Organisatie	48
Governance, risico's en bestuurdersverklaringen	52
Maatschappelijk verantwoord ondernemen	58
Bericht van de Raad van Commissarissen over 2009	64
De onderneming	
Aandeelhoudersinformatie	79
Bestuursorganen en directies	84
Gegevens bestuur	85
Corporate Governance	86
Risicoprofiel en -management	102
Maatschappelijke verantwoordelijkheid	109
Jaarrekening	111
Groepscijfers Macintosh Retail Group NV	112
Index toelichtingen op groepscijfers	118
Toelichting op groepscijfers Macintosh Retail Group NV	119
Groepsmaatschappijen	160
Vennootschappelijke cijfers en toelichting Macintosh Retail Group NV	162
Overige gegevens	172
Statutaire winstbestemming	172
Stichting Preferente Aandelen Macintosh Retail Group	173
Accountantsverklaring	174
Vijf jaren Macintosh Retail Group	175
Adresgegevens	176
Toekomstgerichte uitspraken	177

In dit jaarverslag kunnen afrondingsverschillen voorkomen met eerder gepubliceerde cijfers respectievelijk tussen cijfers in het verslag van de Raad van Bestuur en de Jaarrekening.

Retail is ons vak

Macintosh Retail Group is een grootschalige non-food retailer met onderscheiden- de winkelformules die zich richten op een brede groep consumenten. Onze 1.250 winkels in de Benelux, Frankrijk en het Verenigd Koninkrijk bieden een actueel en aantrekkelijk geprijsd assortiment met steeds weer interessante aanbiedingen. Hierdoor en dankzij zo'n 12.000 enthousiaste medewerkers, zijn onze klanten meer dan tevreden en komen telkens opnieuw terug.

Macintosh Retail Group kiest voor beperkte risicospreiding door met sterke winkel- formules actief te zijn in een beperkt aantal sectoren en landen. Binnen die secto- ren wil Macintosh Retail Group een belangrijke speler zijn met een prominent marktaandeel, zodat zoveel mogelijk klanten kunnen worden bediend en relevante product- en marktcombinaties aangeboden kunnen worden.

Als groep maken wij intensief gebruik van onze non-food retailkennis, een sterk innovatief vermogen en geavanceerde systemen. Daardoor wordt onze schaalgroot- te maximaal benut en kunnen ondersteunende processen op een kostenefficiënte manier worden ingericht, zodanig dat commerciële processen professioneel worden ondersteund.

Macintosh Retail Group streeft naar duurzame rendabele groei, vooral door het voortdurend vernieuwen en uitbreiden van onze eigen winkelformules en het benut- ten van kansen in de onderliggende toeleveringsketen, maar ook door overnames die waarde toevoegen.



Macintosh Retail Group NV
Parkweg 20, 6212 XN Maastricht
Postbus 5770, 6202 MH Maastricht
Tel. 043 - 328 07 80
Fax 043 - 325 70 30
info@macintosh.nl
www.macintosh.nl

Sector Living



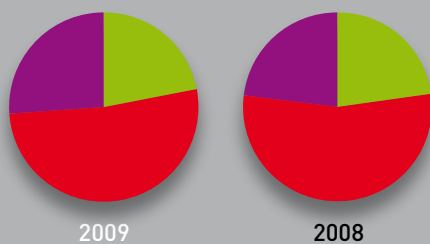
Sector Fashion



Sector Automotive & Telecom



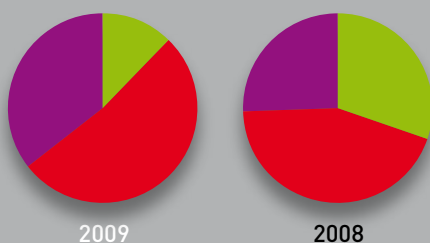
Omzet



In € mln

	2009	%	2008	%
Living	246	22	266	23
Fashion	582	52	613	54
A&T	289	26	269	23
Totaal	1.117	100	1.148	100

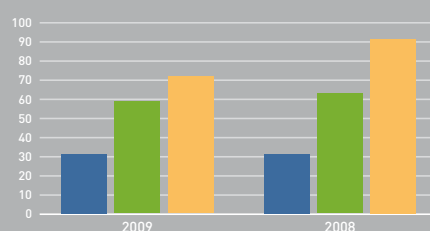
Retail EBIT



In € mln

	2009	%	2008	%
Living	6,3	12	23,3	34
Fashion	26,9	53	28,0	42
A&T	18,2	35	16,1	24

Nettowinst-Cashflow-EBITDA



In € mln

	2009	2008
Nettowinst	31,4	31,3
Cashflow	59,0	63,0
EBITDA ¹	72,0	91,6

¹ Aan te houden activiteiten.

Highlights 2009

In een zeer uitdagende non-food retailmarkt wisten we de nettowinst van 2008 te evenaren en de fundamenten van onze formules en onderliggende toeleveringsketen te versterken.



Macintosh Retail Groep

- Omzet 2,7% lager door zeer moeilijke marktomstandigheden en koerseffect.
- EBIT € 44,7 mln (2008: € 61,3 mln) bij gelijke procentuele brutomarge.
- Nettowinst € 31,4 mln (2008: € 31,3 mln).
- Netto schuld daalt met € 74 mln tot € 135 mln.
- Dividend: € 0,55 (2008: idem) met keuzemogelijkheid contanten/aandelen.
- Ambities duurzame toekomst geformuleerd.



Sector Living

- Fors gedaalde woningdecoratiemarkt.
- EBIT € 17,0 mln lager door omzetzak.
- Opening 100e winkel Kwantum in Nederland.
- Kwantum België op alle fronten hoger.
- Herstructurering GP Décors op koers.
- Kwantum 5e maal winnaar Milieudefensie-onderzoek.



Sector Fashion

- Samenwerking biedt veel perspectief en leidt tot hogere procentuele brutomarge.
- Omzetbeeld wisselend per schoenenformule.
- EBIT 2009 nagenoeg op niveau van 2008 ondanks omzetzak.
- Integratie Brantano afgerond; licht positief effect van overname op nettowinst.
- Brantano en Scapino halen hogere EBIT in 2009; Hoogenbosch blijft achter.



Sector Automotive & Telecom

- Omzet hoger bij BelCompany en Halfords.
- € 2,1 mln hogere EBIT door BelCompany.
- Succesvolle introductie telefoonkopen.nl.
- Verlieslatend BelCompany België verkocht.
- BelCompany opnieuw beste telecomwinkel van Nederland.
- Halfords versterkt fietspropositie.

Aan onze aandeelhouders

We hebben in de moeilijke marktomstandigheden die 2009 kenmerkten een degelijk bedrijfsresultaat gehaald. Onze kostenbasis en schuldpositie werden verbeterd en we zullen eenzelfde dividend uitkeren als in 2008.

2009 in vogelvlucht

De wereldwijde moeilijke economische situatie heeft duidelijke sporen achtergelaten in de non-food retailmarkt. Het consumentenvertrouwen daalde tot een historisch laag niveau en de bestedingen namen af, in sommige markten zelfs met dubbele cijfers. Hierdoor en door een negatief koerseffect bleef de omzet van Macintosh Retail Group achter bij 2008, met de kanttekening dat alle sectoren het goed deden ten opzichte van de markt.

Frank De Moor (CEO): “We zijn sterker uit 2009 gekomen dan we er in zijn gegaan. Onze winkelformules hebben tal van ideeën om huidige en nieuwe klanten in 2010 nog beter te gaan bedienen, ook door gezamenlijke acties. Ik heb dan ook vertrouwen dat we onze marktposities verder kunnen uitbouwen.”



Als de markt moeilijk in beweging te krijgen is, blijft weinig andere keus dan te sturen op beheersing van brutomarge en kosten. Dit hebben wij dan ook gedaan. Helaas waren prijs- en kortingsacties in de retail aan de orde van de dag. Vooral de sector woningdecoratie en onze schoenenformules in het modische marktsegment hadden daaronder te lijden. Dit kon worden gecompenseerd door betere inkoopcondities, waardoor de procentuele brutomarge uiteindelijk gelijk was aan 2008. Door in 2009 met name te sturen op ureninzet konden behoorlijke autonome kostenstijgingen worden gecompenseerd. In absolute zin was sprake van lagere kosten. Door de lagere omzet kwam het bedrijfsresultaat van Macintosh Retail Group lager uit. In Living was sprake van een daling, daar waar Fashion een nagenoeg gelijk bedrijfsresultaat realiseerde als in 2008 en Automotive & Telecom een stijging liet zien.

De nettowinst kwam uit op € 31,4 mln, hetgeen nagenoeg gelijk is aan 2008 (€ 31,3 mln), vooral door een positief effect vanwege de verkoop van BelCompany België en financieringskosten die behoorlijk lager uitkwamen door actief werkkapitaalmanagement en een vermindering van de schuldpositie.

Wij zijn derhalve in staat om in een van de moeilijkste jaren voor de non-food retail onze dividendpolitiek (pay-out: 40%) te handhaven. Wij zullen aan aandeelhouders eenzelfde dividend voorstellen als in 2008 (€ 0,55), opnieuw met een keuzemogelijkheid voor uitkering in aandelen.

“Non-food bestedingen
Nederland: - 7,4 %”

“Impact promotionele
acties op omzet en marge”

“Lagere EBIT Living,
gelijke in Fashion en
hogere EBIT Automotive
& Telecom”

“Nettowinst en dividend
gelijk aan 2008”

“Veel initiatieven
in schoenensector”

De economische crisis heeft ook positieve effecten gehad. Moeilijke tijden blijken namelijk uitstekend geschikt om zaken aan te pakken en anders te kijken naar situaties die van oudsher gewoon zijn. Door strak marge-, kosten- en werkkapitaalmanagement zijn onze fundamenteën in 2009 versterkt en kunnen we maximaal profiteren van een toekomstig marktherstel.

Na de overname van Brantano in 2008, waren de ogen van de buitenwereld ook in 2009 vooral gericht op onze schoenensector. Brantano en Scapino scoorden een hoger bedrijfsresultaat dan een jaar eerder. Deze resultaten werden teniet gedaan door de achteruitgang bij de hoger en meer modisch gepositioneerde formules van Hoogenbosch. Met name de winkels van Invito en PRO hadden het zwaar te verduren omdat de consument in 2009 duidelijk de voorkeur gaf aan “waar voor zijn geld” in plaats van aan “high fashion”. Het bedrijfsresultaat van de sector Fashion bleef op het niveau van 2008, hetgeen in een moeilijke markt een goede prestatie genoemd mag worden.

Er werden in 2009 ook veel, niet voor iedereen zichtbare, initiatieven ontwikkeld die leiden tot schaalvoordelen, kostenbesparingen en een betere marktpositie. Zoals eerder aangekondigd zullen de resultaten daarvan pas voor een groot deel in de komende jaren merkbaar zijn.

We zijn verheugd te kunnen constateren dat onze eerdere uitspraak dat de overname van Brantano neutraal zou uitwerken op de nettowinst 2009, gestand is gedaan. Er was in 2009 sprake van een licht positieve bijdrage aan de nettowinst. Dit is met name te danken aan een substantiële verbetering van het bedrijfsresultaat in het Verenigd Koninkrijk, maar ook Brantano België leverde een goede prestatie.

“Licht positieve bijdrage
Brantano aan nettowinst”



Theo Strijbos (CFO): “We hebben in 2009 onze bedrijfsprocessen en financiële basis verbeterd. Dit komt onder meer tot uitdrukking in duidelijk lagere rentekosten en ratio’s die ruim binnen de normen blijven. Door onze gezonde balanspositie zijn we ook weer in de markt voor overnames. Van de structurele verbeteringen in onze organisatie kunnen we extra profiteren als we er in slagen om de omzet weer te doen toenemen.”

“Woningdecoratie
in zwaar weer”

De sectoren Living en Automotive & Telecom lieten qua ontwikkeling van omzet en resultaat een tegengesteld beeld zien. Tegenover een stijging in Automotive & Telecom stond een daling in Living.

Uit de cijfers van de woningdecoratiemarkt die een daling liet zien met dubbele cijfers, blijkt duidelijk dat er in 2009 sprake was van zwaar weer. Kwantum slaagde er weliswaar in marktaandeel te winnen in zijn kernassortimenten maar kon zich niet onttrekken aan de algehele malaise in de markt. Hierdoor daalde het bedrijfsresultaat van de sector Living aanzienlijk.

In een dalende telecommarkt zette BelCompany een zeer sterke prestatie neer, waarbij de markt in alle opzichten werd verslagen. Zowel de BelCompany formule met zijn focus op duurdere telefoons als de vorig jaar geïntroduceerde voordeel-formule “telefoonkopen.nl”, droegen bij aan dit resultaat.

Halfords slaagde er in de tweede jaarhelft in om een deel van het omzetverlies uit de eerste jaarhelft goed te maken en zijn leidende positie in het fietsen- en mobiliteitssegment terug te claimen.

Opnieuw is gebleken dat de strategie van Macintosh Retail Group om actief te zijn in een aantal sectoren van de non-food retailmarkt met ieder zijn eigen cycliciteit, ook in moeilijke tijden de juiste is.

Duurzaam ondernemen is al sinds jaren meer dan een modekreet voor Macintosh Retail Group. Dus proberen we goed ondernemerschap te combineren met maatschappelijk verantwoord gedrag. Zo stellen we bijvoorbeeld eisen aan onze toeleveranciers om invloed te kunnen uitoefenen op de wijze waarop onze producten worden geproduceerd en in onze winkels terecht komen. We zijn er van overtuigd dat de consument daar steeds meer waardering voor heeft en dat dit tot uitdrukking zal komen in omzet en resultaat. We hebben onze ambitie met betrekking tot duurzaam ondernemen in de retail geformuleerd en daarover kunt u verder in dit jaarverslag het een en ander lezen.

Eric Coorens (COO): “Ook in moeilijke tijden blijkt dat we met de kracht van onze winkelformules, onze product- en keteninnovatie en het enthousiasme van onze medewerkers goede resultaten kunnen scoren. We zullen in 2010 verder blijven bouwen aan sterke klantgerichte winkelmerken en aan de onderlinge samenwerking. Dit proberen we te realiseren op een verantwoorde en duurzame wijze.”



Ondanks de moeizame marktontwikkeling zijn we er in geslaagd om de werkgelegenheid bij al onze groepsmaatschappijen in stand te houden en zijn herstructureeringsrondes niet nodig gebleken. We zijn daarover des te meer verheugd omdat mensen in de retail de belangrijkste basis vormen voor succes. We danken al onze medewerkers voor de getoonde initiatieven, betrokkenheid en inzet in een lang niet altijd even gemakkelijk 2009.

“Goede prestatie sector Automotive & Telecom”

“Vooruitstrevend duurzaam ondernemen”

“Behoud werkgelegenheid”

“Opnieuw moeilijk jaar verwacht voor Living”



“Vooruitgang resultaat Fashion”



“Uitdaging Automotive & Telecom om uitstekende resultaat te handhaven”



Verwachte ontwikkelingen in 2010

Living

Aangezien opnieuw een moeilijke ontwikkeling van de woningdecoratiemarkt wordt verwacht, zal Kwantum in 2010 naar verwachting slechts een beperkt omzetherstel laten zien, mede door de opening van 3 nieuwe winkels in Nederland en 2 in Vlaanderen.

Met 8 winkels minder dan in 2008, zal GP Décors zich in 2010 volledig richten op de te continueren winkels, in nauwe samenwerking met Kwantum. Er zal nog een beperkt aantal winkels worden gesloten.

Fashion

De schoenenformules in de sector Fashion zullen in 2010 hard werken aan omzetverhoging, gebruik makend van hun aangescherpte marktposities. Ook gaat de Fashion-sector in 2010 naar verwachting de vruchten plukken van de onderlinge samenwerking en marktbenadering, welke met name moet resulteren in een hogere brutomarge. Indien de marktomstandigheden niet achteruit gaan, verwachten we een hoger bedrijfsresultaat in de sector Fashion.

Brantano zal in België een beperkt aantal winkels openen en concentreert zich op omzet en verhoging van de brutomarge door beheersing van afprijzingen / kortingen en betere leverancierscondities.

In het Verenigd Koninkrijk zal Brantano per saldo een aantal winkels sluiten en zal een verdere verbetering van het bedrijfsresultaat tot break even niveau in 2010, vooral moeten komen uit een verhoging van de brutomarge.

Hoogenbosch opent in 2010 een klein aantal nieuwe winkels en heeft een ambitieus plan opgesteld om terug te keren naar oude omzet- en resultaatniveaus. De focus ligt daarbij op omzetgroei door assortimentsverbetering, strikt voorraadbeheer, snellere collectievernieuwing en een selectiever promotie- en afprijzingsbeleid. De implementatie van dit plan leidde al in het vierde kwartaal van 2009 tot resultaten. Scapino zal in 2010 enkele winkels openen in Nederland en zich in België concentreren op verdere resultaatverbetering, onder meer door margegroei en kostenverlaging. In 2010 zal een definitieve beslissing worden genomen over mogelijke nieuwbouw van het distributiecentrum.

Automotive & Telecom

In de sector Automotive & Telecom zal het een uitdaging worden om het uitstekende bedrijfsresultaat van 2009 te evenaren. Met name Halfords zal hier een bijdrage aan moeten leveren door omzetgroei in fiets en fietsgerelateerde producten. In een gestabiliseerde postpaid markt in Nederland verwacht BelCompany haar uitstekende marktpositie te kunnen handhaven, onder meer door invoering van het vernieuwde winkelconcept in een dertigtal winkels en de verdere uitbouw van telefoonkopen.nl. Ook in 2010 zullen de toestelsubsidies verder dalen waardoor sprake zal zijn van omzetsdruk in deze sector.

Macintosh Retail Group

De belangrijkste uitdaging voor onze onderneming in 2010 wordt om opnieuw rendabele omzetgroei te realiseren in onze bestaande winkels. Wat dat betreft wachten we natuurlijk niet alleen op de markt, maar treffen onze winkelformules talloze (gezamenlijke) initiatieven, ook via internet dat in 2010 een nog belangrijker verkoopkanaal zal worden. Tenslotte zijn we door de samenwerking in de schoenensector en de afspraken die daar worden gemaakt in staat om onze klanten nog beter en breder te bedienen, hetgeen zal leiden tot een positieve bijdrage aan de winstontwikkeling. Beheersmatig (marge en kosten) zullen we er alles aan blijven doen om op een goed niveau te blijven presteren en waar mogelijk te verbeteren.

In 2009 zijn we vooral bezig geweest met rendementsbehoud, de integratie van Brantano, het sluiten / verkopen van verlieslatende winkels en verbetering van werkkapitaal en schuldpositie. In 2010 gaan we opnieuw vooruit kijken en zullen nieuwe winkels en projecten weer kansen krijgen, met als doel de autonome omzetgroei te stimuleren. Ten opzichte van de sluiting van per saldo 8 winkels in 2009, zullen er in 2010 circa 15 winkels bij komen, zonder dat we overigens onze rendementseisen aan investeringen bijstellen. Dit zal een investeringsniveau van circa € 25 mln tot gevolg hebben.

Na de succesvolle integratie van Brantano en de versterking van onze schuld- en balanspositie behoren acquisities weer tot de mogelijkheden.

De onzekerheid over de economische ontwikkeling blijft in 2010 bestaan, waarbij met name de richting van het economisch beleid van de overheid en de zorg over de werkgelegenheid belangrijke punten zijn. Ondanks een aantal hoopgevende macro-economische lichtpunten, zal de consument daarom naar verwachting terughoudend blijven met bestedingen in de non-food retailmarkt. Wij verwachten niet dat in 2010 sprake zal zijn van vergelijkbare omzetsdalingen als in 2009, maar voorzien tegelijkertijd ook geen substantieel herstel. Dit wordt bevestigd door de omzetontwikkeling bij Macintosh Retail Group in januari en februari.

Ondanks dat we hoopvol zijn gestemd dat 2010 weer een opwaartse trend zal laten zien, achten we het te vroeg om nu al een uitspraak te doen over de verwachte omzet- en resultaatontwikkeling van Macintosh Retail Group in (de eerste helft van) 2010.

Voordat we het formele verslag van de Raad van Bestuur over 2009 behandelen, beschrijven we op de volgende pagina's de strategie waarmee we 2010 en komende jaren tegemoet willen treden. Ook beschrijven we eerst de sectoren waarin we actief zijn en de winkelformules die onderdeel uitmaken van onze onderneming.

Frank De Moor (CEO)

Eric Coorens (COO)

Theo Strijbos (CFO)

Maastricht, 9 maart 2010



“In 2010 opnieuw investeren in groei”



“Onzekerheid blijft, maar aantal positieve ontwikkelingen”

“Vertrouwen, maar geen uitspraak over 2010”

Strategie

Macintosh Retail Group is een industriële retailer die met sterke winkelformules, enthousiaste medewerkers, vergaande controle van de toeleveringsketen en geavanceerde systemen, rendabele omzetgroei en een zo hoog mogelijk rendement op het geïnvesteerd vermogen realiseert. Dit wordt bereikt in markten waarin Macintosh Retail Group een zodanige omvang heeft dat iedere klant kan worden bediend met winkelketens waarvan de positionering op elkaar is afgestemd en die bovendien dupliceerbaar zijn voor toekomstige groei. Het niet voor de klant zichtbare deel van de organisatie wordt dusdanig efficiënt georganiseerd dat maximaal gebruik wordt gemaakt van schaalgrootte en aanwezige kennis, mede door samen te werken met leveranciers.

Inleiding

De strategie van Macintosh Retail Group werd geformuleerd in 2003, waarna eind 2005 een bijstelling heeft plaatsgevonden. De destijds gemaakte keuzes waren vooral gericht op rendementsverhoging, meer focus, autonome groei in alle sectoren en groei door acquisities in woningdecoratie- en schoenen. Medio 2008 werd geconstateerd dat de belangrijkste doelstellingen uit de strategienota van toen waren gerealiseerd. De winst per aandeel steeg met gemiddeld meer dan 20% per jaar, er was sprake van een groeiend dividend en de ROCE was fors hoger dan de minimaal noodzakelijk geachte 12%. Ruim 200 winkels werden geopend en bijna 100 winkels werden gesloten. De kleding- en meubelactiviteiten werden verkocht en in de schoenensector werden Scapino en Brantano gekocht.

In overleg met de Raad van Commissarissen werd de bestaande strategie in september 2008 geanalyseerd. Conclusie was dat een fundamentele wijziging niet nodig was. Wel werd een aantal uitgangspunten en keuzes aangepast aan de nieuwe realiteit, mede beïnvloed door veranderende markten en de acquisities in de schoenensector.

De afgelopen jaren is gebleken dat Macintosh Retail Group vooral toegevoegde waarde realiseert door een aanpak als industriële retailer. Deze aanpak kenmerkt zich door een steeds betere afstemming van de diverse winkelformules op hun klantengroepen in combinatie met een doorgedreven optimalisatie van de toeleveringsketen. In de volgende pagina's van dit jaarverslag gaan wij nader in op deze strategie.

Doelstellingen

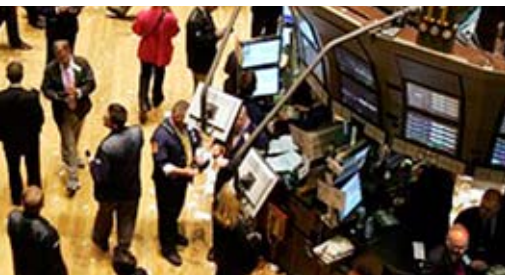
Macintosh Retail Group hanteert een strategie waarbij de voorhanden middelen, kennis en vaardigheden worden ingezet in de meest rendabele markten en activiteiten. Met deze strategie wil Macintosh Retail Group het volgende bereiken:

- Rendement op het gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen (ROCE) voor het totaal van de activiteiten hoger dan 12%.
- Groeiend dividend in contanten en/of in aandelen.
- Solide financiële positie met solvabiliteit van minimaal 25% en financiële ratio's ruim binnen de met financiers afgesproken grenzen.
- Rendabele duurzame groei met respect voor de omgeving.

“Uitgangspunten strategienota 2005-2008 gerealiseerd”

“Aanpak als industrieel retailer is kern huidige strategie”

“Duidelijke doelstellingen”



Portfolio

De portfolio van Macintosh Retail Group dient zodanig uitgebalanceerd te zijn dat realisatie van de rendementsnormen mogelijk is, er rendabele groei kan worden gerealiseerd en er sprake is van een beperkte vorm van risicospreiding. Daarom wordt gekozen voor:

- Een beperkt aantal sectoren met ieder een andere cycliciteit in een beperkt aantal West-Europese landen.
- Een verantwoorde combinatie van ondernemingen met groeipotentieel en cashflow-generators.
- Kenniscentra die onderlinge krachtenbundeling en kennisuitwisseling (ook over sectoren heen) mogelijk maken.

“Portfolio is bewuste mix van krachtige formules”



Macintosh Retail Group beoordeelt haar portfolio regelmatig. Activiteiten die niet of niet op afzienbare termijn (zullen) voldoen aan de gestelde rendement- en groei-criteria, worden in beginsel verkocht of beëindigd. Daarbij wordt rekening gehouden met de marktomstandigheden en de strategische meerwaarde voor de sector.

Landen, sectoren en markten

Macintosh Retail Group wil uitsluitend actief zijn in non-food retailmarkten van grote omvang met een blijvende consumentenbehoefte. In die markten moet kunnen worden beschikt over prominente marktposities. Daarom worden de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- Actief in beperkt aantal landen met hoge dekkingsgraad in plaats van in veel landen met lagere dekking.
- Gefragmenteerde markten met veel (kleinere) spelers hebben voorkeur.
- Markten dienen niet afhankelijk te zijn van een beperkt aantal leveranciers.
- Een markt moet perspectief bieden op autonome groei en/of groei door acquisities.
- Binnen een markt bij voorkeur meerdere formules met elk een eigen (afgestemde) positionering qua doelgroep, stijl en prijs, zodat het grootste deel van de vraag wordt afgedekt.

“We willen alleen actief zijn in landen en markten waar we iets te betekenen hebben”



Door deze keuzes te maken is Macintosh Retail Group in staat om zoveel mogelijk (potentiële) klanten te bedienen, markten te beïnvloeden en maximaal gebruik te maken van de eigen inkoopkracht.

“Onze winkels zijn herkenbaar en bieden de klant zekerheid en winkelplezier”



Winkelformules en winkels

Macintosh Retail Group bouwt aan sterke winkel- en productmerken, gebruik makend van onze retailkennis en informatie over markten, koopprocessen en klanten. Hierdoor staan onze fysieke winkels en webwinkels dicht bij de klant en bieden voortdurend het gevoel dat winkelen bij Macintosh Retail Group een prima ervaring is. Wij kiezen voor:

- Winkelformules met eigen handschrift en een scherpe positionering.
- Winkels die gebruik maken van gestandaardiseerde bouwblokken, waardoor ze eenvoudig en met minimale kosten duplicerbaar zijn.
- Het huren van winkels omdat dit de meeste flexibiliteit biedt en de minste investeringen vergt.
- Geavanceerde systemen en processen waardoor voorraden, personeel en publiciteit optimaal kunnen worden ingezet.
- Webwinkels die meer dan state of the art zijn en het hele assortiment online aanbieden.
- Een kwalitatief goed productaanbod tegen een redelijke prijs, waardoor de klant zekerheid koopt.
- Enthousiaste en deskundige medewerkers die vriendelijk en hulpvaardig zijn.

Doel is om het aantal bezoeken aan de winkels, de conversie en de transactiebedragen te verhogen en daarmee de omzet per winkel. Tegelijkertijd kunnen we rendabel groeien door winkels kostengunstig toe te voegen en daardoor schaal-grootte-effecten te bereiken.

“Samenwerking met leveranciers leidt tot financiële en commerciële voordelen”



Toeleveringsketen

Macintosh Retail Group stuurt niet alleen op direct voor de klant merkbare zaken, maar ook op het beheersen van het traject van grondstof tot winkel. Door afspraken te maken met leveranciers wordt de toeleveringsketen transparant gemaakt en kan deze worden aangestuurd en gecontroleerd. De uitgangspunten daarbij zijn de volgende:

- Afspraken met leveranciers over productontwikkeling, kwaliteit, exclusiviteit, prijs, levertijd en betalingsvoorwaarden.
- Voorkeurpositie voor beperkt aantal geselecteerde leveranciers.
- Strategische allianties met merkenleveranciers.
- Code of Conduct van Macintosh Retail Group moet door leverancier worden onderschreven.
- Belangrijke positie eigen inkoopkantoren in Hong Kong en China voor inkoop in Verre Oosten.
- Vendor rating van leveranciers.

Op deze wijze wordt een hogere brutomarge gerealiseerd, kan sneller worden ingespeeld op de voortdurend veranderende wensen van de consument en vermindert het vermogensbeslag. Bijkomend voordeel van invloed op de toeleveringsketen is dat de naleving van regels inzake verantwoord ondernemen het best gewaarborgd wordt.

Back office

Macintosh Retail Group wil niet alleen marktleider zijn in de relevante markten, maar ook kostleider. Dit wordt onder meer bereikt door voortdurend te investeren in geavanceerde systemen en processen, krachtenbundeling en kennisuitwisseling, uiteraard met handhaving van de eigen uitstraling en identiteit van iedere winkel-formule. Dit betekent dat wij kiezen voor:

- Kenniscenters op groepsmaatschappijniveau of centraal.
- Beheersmatige aansturing van winkels.
- Voortdurende onderlinge vergelijking van activiteiten op een aantal prestatie-criteria.
- Gebruik van dezelfde platforms en technische faciliteiten.
- Dupliceren van vernieuwingen en verbeteringen intraconcern (kennissynergie).

“Kostefficiency door industrieel retailer te zijn”



In de non-food retailmarkt is een lage en flexibele kostenbasis essentieel om tegenvallers in omzet en brutomarge te kunnen opvangen. Door die kosten transparant en vergelijkbaar te maken en niet overal opnieuw het wiel te willen uitvinden, kan maximaal op deze belangrijke post in de resultatenrekening worden gestuurd.

Organisatie

In de retail zijn medewerkers in hoge mate bepalend voor de klanttevredenheid en het resultaat. Macintosh Retail Group stelt hoge eisen aan haar medewerkers, die ondernemersgeest dienen te hebben en gekwalificeerd en gemotiveerd dienen te zijn op alle niveaus in de organisatie. Macintosh Retail Group is van mening dat dit het beste tot zijn recht komt in een decentrale organisatie die zich kenmerkt door:

- Operationele autonomie groepsmaatschappijen en eigen verantwoordelijkheid voor het behalen van rendementsnormen.
- Investerings die op strikte rendementsnormen worden beoordeeld.
- Duidelijk bevoegdhedenkader en procedureafspraken.
- Beslissende stem Raad van Bestuur over essentiële zaken.
- Initiërende, sturende, coördinerende, ondersteunende en controlerende rol van centrale diensten voor aantal specifieke aandachtsgebieden.
- Actief MD-beleid, opleidingsprogramma's, carrière- en doorstroommogelijkheden en passende arbeidsvoorwaarden.
- Een personeelsbestand dat een afspiegeling is van de samenleving waarin onze winkelformules actief zijn.

“Decentrale organisatie binnen afgesproken kaders”



Deze randvoorwaarden bieden volgens Macintosh Retail Group de beste garantie dat de juiste beslissingen worden genomen door de juiste mensen, dat de expertise van medewerkers maximaal wordt gebruikt en dat ondernemerschap wordt gecombineerd met gecalculerde risico's.

“Groeï door bestaande winkels, nieuwe winkels en overnames”



Groeï en acquisities

Macintosh Retail Group wil daar groeien waar we een goed rendement kunnen realiseren. Groei vanwege de groei is echter geen doel op zich. Bij deze groeidoelstelling hanteren wij de volgende uitgangspunten:

- Omzetgroei in bestaande winkels is op korte termijn het meest rendabel.
- Door expansie van succesvolle winkelketens in een bestaand land worden schaalgrootte-effecten bereikt.
- Export van een formule alleen vanuit lange termijn benadering en met lokale verantwoordelijkheid en expertise.
- Acquisities bij voorkeur in de sectoren Fashion en Living, van grote landelijke of regionale prijsgerichte formules.
- Een acquisitie (inclusief financieringskosten) wordt geacht binnen 3 jaar een positieve bijdrage te leveren aan de nettowinst. Een overname kan tijdelijk resulteren in een lagere ROCE dan de 12% die Macintosh Retail Group als minimum nastreeft.
- Over te nemen bedrijven hebben een (potentiële) omzet van meer dan € 50 mln, zijn structureel winstgevend en kunnen groeien.
- Overname van kleinere bedrijven alleen ten behoeve van expansie bestaande winkelformules.
- Acquisities moeten decentraal aanstuurbaar zijn, maar wel inpasbaar zijn in het collectieve samenwerkingsmodel.
- Samenwerking met strategische partners wordt niet uitgesloten.

Met onze sterke winkelmerken moeten wij in staat zijn om onze omzet winstgevend autonoom te laten groeien en daarnaast zijn onze samenwerkingsmodellen inmiddels zodanig ontwikkeld dat ook over te nemen ondernemingen daarvan kunnen profiteren.

Living

In de sector Living is Kwantum met 102 woonwarenhuizen in Nederland en 9 in België de grootste en voordeligste winkelketen in woningdecoratie in de Benelux. Ook GP Décors in Frankrijk maakt met 38 winkels deel uit van deze sector.

Netto-omzet:	€ 245,6 mln
Bedrijfsresultaat:	€ 6,3 mln
EBIT-marge:	2,6 %
ROCE	10,9 %
Aantal winkels:	149
Verkoopoppervlakte:	278.200 m ²
Aantal medewerkers:	1.958



KWANTUM

- 111 winkels in Nederland en België
- Ruim 1.800 medewerkers
- Marktleider in meerdere assortimentsgroepen
- Actueel en voordelig assortiment
- Massificatie woontrends

Kwantum, altijd de voordeligste in woninginrichting en -decoratie

Woondiscounter Kwantum is voor consumenten een begrip door het verrassend complete assortiment voor woninginrichting en -decoratie en de gegarandeerd lage prijzen. En niet te vergeten, Kwantum is marktleider en bereikbaar op 111 locaties in Nederland en Vlaanderen. Al sinds jaar en dag is Kwantum de grootste in gordijnen, behang en verlichting en een van de grootste aanbieders van vloerbedekking, tapijten, huishoud- en woningtextiel, laminaat, meeneemmeubelen, tuinmeubelen, verf en zonwering (op maat). Het brede aanbod van leuke en actuele artikelen voor in en om het huis onderscheidt zich niet alleen door de laagste prijs, maar ook door een constant hoge kwaliteit en afwisselende aanbiedingen en actiethema's. Verder vormen (maak)service en bezorg- en stofferingdiensten een integraal onderdeel van het aanbod. Kwantum massificeert woontrends en maakt deze bereikbaar voor alle consumenten die actualiteit wensen en geen concessies willen doen aan prijs en kwaliteit. Dit vertaalt zich in miljoenen klanten die jaarlijks de lage drempel van de zelfbedieningswinkels passeren. De winkels zijn opvallend aanwezig op alle perifere winkelcentra die regionaal meetellen en hebben een verkoopoppervlakte van 2.000 tot 2.500 m² in Nederland en bij voorkeur circa 1.000 m² in Vlaanderen. Kwantum kenmerkt zich door een lage kostenstructuur binnen een no-nonsense organisatie met een uitstekende inkooppositie. Bij Kwantum werken ruim 1.800 medewerkers die er voor zorgen dat het leuk winkelen is bij Kwantum. Dat winkelen kan trouwens niet alleen in de winkels maar ook online.

www.kwantum.nl
www.kwantum.be





GP Décors, grootschalige woning-decoratie-specialist in Frankrijk

Bij GP Décors in Frankrijk vindt de klant een breed, voordelig en actueel assortiment behang, verf, vloerbedekking, (gordijn)stoffen, verlichting, kleinmeubelen en bijbehorende accessoires. GP Décors levert maatwerk en de klant kan, naast het in de winkel aanwezige assortiment, ook kiezen uit op staal gepresenteerde collecties van vooraanstaande leveranciers. Door tal van combinatiemogelijkheden die GP Décors in de winkels laat zien, doet de klant ideeën op voor het decoreren van de woning. De medewerkers verstrekken daarbij graag advies en onderscheiden zich door vakkennis en servicegerichtheid. Wie niet kiest voor zelfwerkzaamheid kan een beroep doen op de profes-

GPdēCORS
C'EST MON SPÉCIALISTE DÉCO

- 38 winkels in Frankrijk
- Vakkennis en servicegerichtheid medewerkers staan hoog in het vaandel
- Professionele plaatsings- en stofferingsservice

sionele plaatsings- en stofferingsservice van GP Décors. GP Décors onderscheidt zich als woningdecoratiespecialist van bouwmarkten en andere aanbieders van decoratieproducten.

Zoals de meeste woondecoratiewinkels, zijn ook de winkels van GP Décors vooral gevestigd op perifere detailhandelscentra buiten de kleine en middelgrote steden in Noord- en West-Frankrijk. GP Décors heeft circa 135 eigen medewerkers in dienst.

www.gpdecors.fr



Fashion

In de sector Fashion worden hoofdzakelijk schoenen verkocht in elke stijl en in alle prijsklassen, maar ook accessoires, tassen, kleding en sportartikelen. De sector Fashion is de grootste binnen Macintosh Retail Group met 740 winkels, en ruim 50 % van de omzet. De winkelformules van Brantano, Dolcis, Invito, Manfield, PRO en Scapino zijn gezamenlijk marktleider in schoenen in Nederland en België met in totaal 590 winkels. Bovendien bezet Brantano met 150 winkels een vooraanstaande positie in de schoenenmarkt in het Verenigd Koninkrijk.



Netto-omzet:	€ 581,6 mln
Bedrijfsresultaat:	€ 26,9 mln
EBIT-marge:	4,6 %
ROCE	20,5 %
Aantal winkels:	740
Verkoopoppervlakte:	383.000 m ²
Aantal medewerkers:	7.774





- 132 winkels in België en Luxemburg
- Volledige collectie voor de hele familie
- Helder zelfbedieningsconcept
- Speciale meetservice voor schoolgaande jeugd

Brantano Belux, what a shoe can do

Brantano zorgt ervoor dat de volledige familie verwend wordt met schoenen, tassen, sporttextiel en tal van accessoires. Van trendy tot traditioneel, het is bij Brantano voorradig als internationaal merk of in de vorm van een zeer betaalbaar alternatief. Kortom er is voor elk wat wils iets te vinden. Voorop staat echter dat een kwalitatief goed product tegen een prima prijs wordt geboden.

Als marktleider zit Brantano met ruim 130 winkels in België en Luxemburg overal "om de hoek".

De winkels van Brantano hebben een verkoopoppervlakte van zo'n 800 m² en zijn veelal gelegen in aantrekkelijke winkelcentra met ruime parkeergelegenheid.

Alle winkels van Brantano zijn georganiseerd volgens een helder zelfbedieningsconcept. De uitgebreide collecties worden op maat gepresenteerd zodat de klant precies weet of de gewenste schoen voorradig is. Vooral kinderen krijgen extra aandacht met het "Kids fitting concept" omdat snel groeiende voeten vragen om deskundig schoenadvies. Brantano doet als geen ander zijn huiswerk door met deze speciale meetservice de schoolgaande jeugd van deugdelijk schoeisel te voorzien, zelfs in verschillende breedtematen.

Natuurlijk zijn de bijna 950 medewerkers van Brantano graag bereid de perfecte service te bieden indien de klant dit verkiest. De volledige collectie is beschikbaar via internet en bestellingen kunnen worden afgehaald in de favoriete Brantano winkel of worden desgewenst thuis afgeleverd.

www.brantano.be



BRANTANO

SHOES FOR ALL THE FAMILY

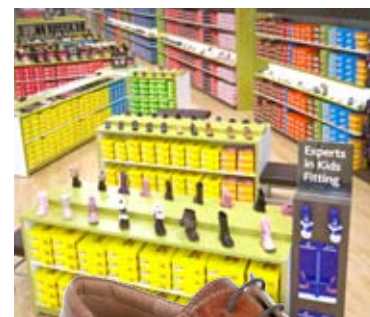
- 150 winkels in Verenigd Koninkrijk
- Grootste schoenen-specialist aan de rand van de stad
- Merkschoenen en eigen label
- Value for money

Brantano UK, the home of family shoe shopping

In het Verenigd Koninkrijk is Brantano niet de grootste schoenaanbieder, maar met 150 winkels wel de grootste schoenenspecialist aan de rand van de stad. Brantano biedt de Britse consument een aantrekkelijk alternatief voor de binnenstad. Het kopen van schoenen moet volgens Brantano UK vooral gemakkelijk en plezierig zijn. De uitgebreide collectie dames-, heren en kinderschoenen wordt dan ook op een actuele wijze op maat gepresenteerd in een prettige winkelomgeving. Het hele gezin kan bij Brantano UK terecht voor schoenen van bekende merken en een betaalbare collectie onder eigen label. Veel aandacht wordt besteed aan de kinderschoen met een speciale "kids fitting" meetservice en speciaal opgeleide medewerkers in iedere winkel. Kenmerk van het gehele assortiment is dat value for money wordt geboden. De ruim 1.850 medewerkers van Brantano UK zijn beschikbaar voor deskundig advies als de klant daarom vraagt. De winkels van Brantano hebben een verkoopoppervlakte van zo'n 800 m² met ruime parkeermogelijkheden in retail centers aan de rand van de stad.

De volledige collectie is ook verkrijgbaar via internet.

www.brantano.co.uk





Dolcis

- 98 winkels in Nederland op A1-locaties
- Onderscheidende collecties voor de hele familie
- Concurrerend geprijsd
- Trendvolgend assortiment
- Eigen webshop

Dolcis, verrassend en betaalbaar

Dolcis biedt een breed assortiment aan leuke schoenen en tassen voor het hele gezin tegen een scherpe prijs. Als grootste formule van Hoogenbosch Retail Group presenteert Dolcis een wereld aan schoenen voor mannen, vrouwen en kinderen. Wie de stad in gaat voor schoenen kan niet om een bezoek aan Dolcis heen. Het geboden assortiment volgt alle modetrends, is van uitstekende kwaliteit en bovendien concurrerend geprijsd. Het gemak wordt daarbij niet vergeten met in het voorjaar bijvoorbeeld slippers en in het najaar pantoffels. Vaste waarde in het totale aanbod van Dolcis is de voor Nederland exclusieve verkrijgbaarheid van Hush Puppies, al meer dan 50 jaar een wereldnaam in comfortabele, casual lichtgewichtsschoenen. De onderscheidende collectie van Dolcis omvat ook tassen, accessoires en onderhoudsproducten. De bijna 100 winkels van Dolcis meten gemiddeld 140 m² en zijn te vinden op A1-locaties in vrijwel alle (middel)grote steden van Nederland. De winkels kenmerken zich door hun ongedwongen karakter en de vriendelijke service van de in totaal ruim 830 medewerkers. De producten van Dolcis zijn ook online verkrijgbaar via de eigen webshop.

www.dolcis.nl



invito

- 41 winkels in Nederland op A1-locaties
- Frequent wisselende collecties
- Hip en trendy assortiment voor jonge mensen
- Tassen en accessoires naar allerlaatste trends



Invito, eigenzinnig en trendy

Letterlijk vertaald staat het woord invito voor "ik nodig uit" en dat is wat de winkels van Invito ook doen. Op inmiddels ruim 40 plekken in heel Nederland verlost en verleidt Invito het winkelend publiek. Bewuste, modieuze en vooral jonge mensen die gaan voor de meest hippe, trendy en uitgesproken schoenen kunnen niet om Invito heen. De passie voor schoenen van de ruim 350 medewerkers van Invito vertaalt zich in frequent wisselende collecties schoenen van verrassende ontwerpen en merken. Ook met tassen en accessoires loopt Invito steeds vooraan in de trendy voorhoede van schoenenketens in Nederland.

Als winkelformule van Hoogenbosch Retail Group timmert Invito opvallend creatief aan de weg. De winkels van circa 90 m² sluiten naadloos aan bij het onderscheidende assortiment en bevinden zich op de allerbeste locaties in de grote Nederlandse steden. En voor wie het dan toch even niet meer weet, die kan terecht op de web-

site van Invito waar het hele assortiment te koop is en waar de laatste trends kunnen worden gevolgd.

www.invito.com





MANFIELD

Passion for Quality

- 64 filialen op A1-locaties in Nederland
- Representatief en stylish assortiment
- Eigen Manfield-label
- Degelijke service in een modern jasje
- Eigen webwinkel

Manfield, passion for quality

Manfield biedt al meer dan 100 jaar "passion for quality" aan modebewuste mannen en vrouwen die representativiteit belangrijk vinden. De collectie van Manfield bestaat uit een actueel schoenenaanbod, vooral onder het eigen Manfield label, variërend van chique en elegant tot trendy en casual. Design, kwaliteit, comfort en een goede prijs zijn daarbij belangrijke kenmerken. Manfield heeft 64 filialen op A1-locaties in bijna alle (middel)grote steden van Nederland. De winkels hebben een oppervlakte van circa 110 m², zijn stijlvol ingericht, overzichtelijk en stralen kwaliteit uit. Bij Manfield werken zo'n 550 medewerkers die verstand van schoenen hebben en die hun klanten op maat en met deskundigheid bedienen. Ouderwets degelijke serviceverlening wordt daarmee in een modern jasje gestoken, hetgeen ook geldt voor de website van Manfield waar het hele assortiment te koop is.

www.manfield.nl





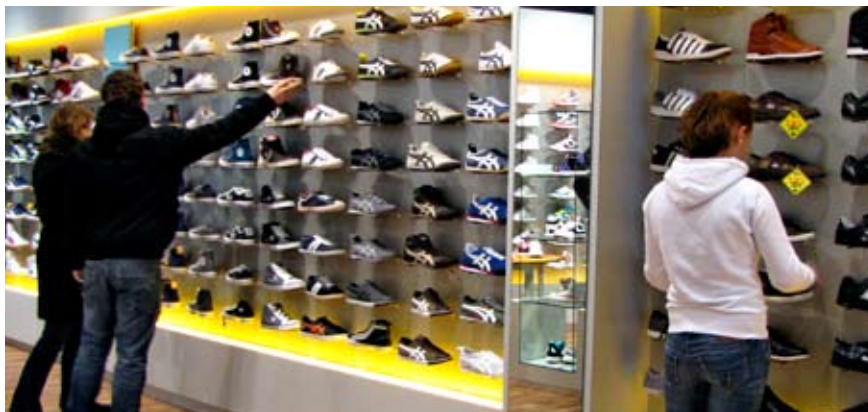
- 31 winkels op A1-locaties in Nederland
- Alle bekende A-merken sneaker- en streetmode
- Gevarieerde basiscollectie
- Cool en sportief imago

PRO, coole en sportieve schoenmode

Met PRO zet Hoogenbosch Retail Group reeds jarenlang de toon voor sneaker- en streetmode in Nederland. De winkels bedienen vooral de groep van 16- tot 25-jarigen die hun hippe uiterlijk en vrije levensopvatting willen combineren met een sportief en redelijk uniek schoenmodel. Dit vereist een zeer gevarieerde basiscollectie, die steeds weer wordt vernieuwd en uitgebreid met aparte modellen. Alle bekende A-merken zijn aanwezig en natuurlijk de eigen merken Mazu en Ossom. Regelmatig presenteert PRO unieke modellen van deze merken. Design en kwaliteit moeten daarbij sporen met het coole en sportieve imago van PRO. De supergave collectie is ook verkrijgbaar via de site van PRO, evenals de tassen en accessoires uit het winkelassortiment.

De ruim 30 strak vormgegeven winkels van PRO bevinden zich op de beste plekken in de grote steden en hebben een oppervlakte van zo'n 70 m². Net als de klandizie onderscheiden de 230 medewerkers van PRO zich door een jeugdig en informeel elan.

www.pro-shoes.nl





SCAPINO

- 224 winkels in Nederland en België
- Nederlands grootste schoendiscounter
- Ook kleding, sport- en vrijetijdsartikelen voor het hele gezin

Scapino, dat loont!

Dat kwaliteit en actualiteit niet altijd duur hoeven te zijn, ervaart de klant in de zelf-bedieningswinkels van Scapino, de grootste schoendiscounter van Nederland.

Daar loont het om vooral schoenen, maar ook kleding, sport- en vrijetijdsartikelen te kopen voor het hele gezin. Scapino bewijst dat een verrassend voordelige schoen tegelijkertijd een goede kwaliteit kan hebben. Scapino verkoopt bijvoorbeeld kinderschoenen met het Dr. Visser keurmerk dat garant staat voor strenge kwaliteitseisen. Ook met het overige assortiment wordt bewust gemikt op een hoog niveau van klanttevredenheid.

De 'kwaliteit en actualiteit met voordeel' wordt ook uitgestraald in de winkels, waar de schoenen overzichtelijk en op maat worden gepresenteerd en aantrekkelijke acties extra worden uitgelicht. De ruim 2.950 medewerkers van Scapino zijn getraind

in "klanthousiasme", een eigen opleidingsconcept van Scapino waarin de klant centraal staat in denken en doen.

De 194 winkels van deze moderne en klantvriendelijke discounter bevinden zich in Nederland hoofdzakelijk op A2- en B-locaties in de binnenstad. In België exploiteert Scapino 30 winkels vooral in winkelcentra aan de rand van de stad. De winkels hebben een verkoopoppervlakte van gemiddeld 800 m². De producten van Scapino zijn ook verkrijgbaar via de Nederlandse website.

www.scapino.nl

www.scapino.be



Automotive & Telecom

De sector Automotive & Telecom bedient de mobiele consument. In deze sector is BelCompany met 174 winkels de grootste aanbieder van mobiele telecom in Nederland. Onder de naam telefoonkopen.nl worden 29 discountwinkels in telecom in Nederland geëxploiteerd. Halfords is in deze sector marktleider in fietsen, auto- en fietsaccessoires en mobiele navigatieapparatuur met 157 winkels in Nederland en België.



Netto-omzet:	€ 289,4 mln
Bedrijfsresultaat:	€ 18,2 mln
EBIT-marge:	6,3 %
ROCE	42,9 %
Aantal winkels:	360
Verkoopoppervlakte:	54.600 m ²
Aantal medewerkers	2.114





BelCompany

- Marktleider in Nederland
- 174 winkels op de beste locaties
- Specialist in telecom
- Onafhankelijk van netwerkkoperators en hardwareleveranciers

BelCompany, verstaat je als geen ander

De markt voor telecommunicatie is dynamisch en boeiend. De ontwikkelingen in mobiele communicatie volgen elkaar in hoog tempo op en de consument kan deze nauwelijks bijbenen. Vandaar dat BelCompany zich er in heeft gespecialiseerd om de klant serieus te gidsen door het bos van mogelijkheden en aanbiedingen. BelCompany is niet afhankelijk van netwerkkoperators en hardwareleveranciers en kan daardoor de scherpste tarieven bieden en neutraal advies verstrekken. Het assortiment bevat altijd de nieuwste producten en de grootste keuze uit alle merken mobiele telefoons, netbooks en notebooks, abonnementen, accessoires, prepaid producten en (inter)nationale telefoonkaarten. Dataproducten, mobiel internet, internettelefonie, navigatie en mobiel entertainment maken het pakket compleet. Omdat de ruim 950 medewerkers hun opleiding en bij-scholing krijgen in de eigen BelCompany School, is hun deskundigheid voortdurend bij de tijd.

BelCompany is met haar 174 winkels marktleider in Nederland. De winkels van BelCompany bevinden zich op de beste locaties in alle (middel)grote steden en staan dus dicht bij de klant. In het algemeen hebben de winkels een oppervlakte van ruim 50m².

Ook zakelijke klanten organiseren hun bel- en internetgemak via BelCompany en worden daarbij bediend via BelCompany Business Solutions. Het assortiment van BelCompany is ook via internet te koop, evenals artikelen die niet standaard in de winkels verkrijgbaar zijn.



www.belcompany.nl



**telefoon
kopen.nl**

- 29 discountwinkels in Nederland
- A1-locaties
- Scherpst mogelijke aanbiedingen en exclusieve acties
- Succesvolle website

telefoonkopen.nl, de allerscherpste aanbiedingen

De 29 discountwinkels van telefoonkopen.nl werden medio 2008 door BelCompany in Nederland geïntroduceerd als aanvulling op de succesvolle website met diezelfde naam. Sindsdien kan de consument voor de voordelen van internet ook terecht in een gewone winkel in de winkelstraat. telefoonkopen.nl biedt de allerscherpste aanbiedingen in mobiele telefonie plus exclusieve en voordelige acties. Het assortiment is compleet en omvat alle merken telefoons en netwerken. Kortom: telefoonkopen.nl is uitgegroeid tot een serieuze speler in de telecommarkt. De winkels van telefoonkopen.nl hebben een oppervlakte van zo'n 30 m² en bevinden zich op A1-locaties in veel (middel)grote steden in Nederland.

www.telefoonkopen.nl





Halfords, net zo makkelijk

Halfords is in Nederland de grootste aanbieder van producten voor mensen die met de auto of fiets onderweg zijn. De winkels zijn nooit ver weg en altijd volledig ingesteld op service. Voor een fiets, een navigatiesysteem of bijvoorbeeld een kinderzitje kan de klant altijd bij Halfords terecht waarbij de tijd wordt genomen voor deskundig advies. Maar ook even snel de winkel inlopen voor een handige auto- of fietsaccessoire of een onderhoudsproduct is geen enkel probleem. Voor de inbouw van bijvoorbeeld een carkit, een audiosysteem of een alarminstallatie (waar die ook gekocht is) kan men binnenrijden in een van de 15 Superstores die zich verspreid over heel Nederland bevinden. Ook kan men dit laten doen op elke door de klant gewenste locatie in Nederland. Halfords, net zo makkelijk dus.

Omdat Halfords marktleider is in de verkoop van fietsen, auto- en fietsaccessoires, car-audio en navigatiesystemen, kan Halfords een assortiment bieden van A-merken en vergelijkbare eigen merkproducten die garant staan voor aantoonbare kwaliteit met een herkenbaar prijsvoordeel. De ruim 1.000 medewerkers van Halfords zijn vakmensen die weten wat er komt kijken bij de keuze van de consument voor auto- en fietsproducten. Halfords heeft in Nederland overwegend Citystores met een oppervlakte van zo'n 300 m², maar ook Superstores van zo'n 600 m² op winkelboulevards aan de rand van de stad. In België heeft Halfords 7 winkels. Het brede aanbod van Halfords is uiteraard ook verkrijgbaar via de website.



- 150 winkels in Nederland waarvan 15 Superstores
- 7 winkels in België
- Marktleider in o.a. fietsen en navigatiesystemen
- A-merken en eigen label
- Inbouwservice door heel Nederland



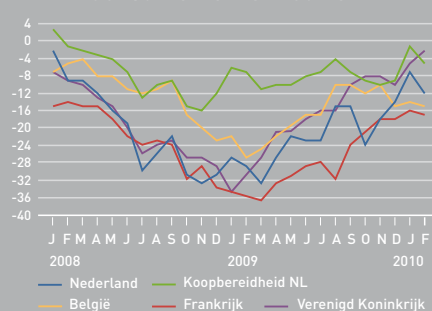
www.halfords.nl
www.halfords.be



Verslag van de Raad van Bestuur over 2009

“Non-food retailmarkt heeft moeilijk jaar achter de rug”

Consumentenvertrouwen



“Licht hersteld vertrouwen vertaalt zich nog niet in bestedingen”

“Ook in België, Frankrijk en Verenigd Koninkrijk zwakke markten”

	2009	2008
Winkels Nederland	882	880
Winkels buitenland	367	377
Totaal	1.249	1.257
Verkoopopp. (m²)	715.700	733.600

De retailmarkt

De retailmarkt heeft met 2009 een van de moeilijkste jaren uit haar geschiedenis achter de rug. De sinds de tweede helft van 2007 ingezette daling van consumentenvertrouwen en koopbereidheid in alle voor Macintosh Retail Group relevante landen, zette in de eerste maanden van het jaar voort. In Nederland werd een dieptepunt bereikt in maart 2009, waarna vanaf een behoorlijk negatief niveau een licht opwaartse trend te bespeuren viel. Begin 2009 was het consumentenvertrouwen in Nederland - 27 om aan het eind van het jaar uit te komen op - 14. De koopbereidheid daalde van - 6 aan het begin van het jaar naar - 9 aan het eind.

Opnieuw is gebleken dat er een duidelijke vertraging zit tussen de beleving van de consument, tot uitdrukking komend in graadmeters zoals consumentenvertrouwen en koopbereidheid, en zijn feitelijk uitgavenpatroon. Nadat de non-food detailhandel in de eerste 2 kwartalen van het jaar al duidelijk minder omzet boekte dan een jaar eerder, was in het derde kwartaal sprake van een verdere daling, mede onder invloed van het voor de detailhandel ongunstige warme weer in augustus en september. In het vierde kwartaal was er sprake van een daling met 7,6 %.

De totale non-food detailhandelsbestedingen in Nederland daalden in 2009 met 7,4 %, meer dan volledig als gevolg van minder verkochte producten. In nagenoeg alle voor Macintosh Retail Group belangrijke retailmarkten was sprake van een negatieve omzetontwikkeling, waarbij de Nederlandse woningdecoratiemarkt de kroon spande met een daling van - 8,7 % volgens het CBS en - 12,9 % volgens het CBW.

De situatie in België, Frankrijk en het Verenigd Koninkrijk was vergelijkbaar met de Nederlandse. Ook in die landen was sprake van een aanvankelijk dalend en later stijgend consumentenvertrouwen. In 2009 was in België sprake van een afname van de consumentenbestedingen met 1,5%, in Frankrijk van een toename met 0,6% en in het Verenigd Koninkrijk indiceren kwartaalcijfers een afname.

Aantal winkels

Het aantal winkels bij de aan te houden activiteiten (exclusief BelCompany België) nam in 2009 per saldo af met 8 tot 1.249. Deze afname was de resultante van 23 openingen en 31 sluitingen. Van de 23 geopende winkels werden er 13 in de sector Fashion, 6 in Living en 4 in Automotive & Telecom geopend. De meeste sluitingen vielen te noteren bij GP Décors (10) als uitvloeisel van het reorganisatieplan en bij Brantano UK (4) in het kader van rendementsherstel.

Met de verkoop van BelCompany België per 30 juni 2009 en de overdracht van 14 door BelCompany in België geëxploiteerde Discovery Stores medio november 2009, waren in totaal 85 winkels gemoeid.

Omzetontwikkeling

Bedragen in € mln	Totaal jaar			Eerste halfjaar			Tweede halfjaar		
	2009	2008	% +/-	2009	2008	% +/-	2009	2008	% +/-
Living	245,6	265,8	- 7,6	127,6	132,7	- 3,8	118,0	133,1	- 11,4
Fashion ¹	581,6	612,8	- 5,1	273,0	288,7	- 5,4	308,6	324,1	- 4,8
Automotive & Telecom	289,4	268,9	+ 7,6	135,9	123,1	+ 10,4	153,5	145,8	+ 5,2
Totaal	1.116,6	1.147,5	- 2,7	536,5	544,5	- 1,4	580,1	603,0	- 3,8

1 Exclusief koerseffect: omzetsdaling Fashion met 2,8 % over geheel 2009; 2,5 % in H1 en 3,1 % in H2

De consumentenomzet (inclusief franchise en BTW) bedroeg in 2009 € 1.326,3 mln. De netto omzet van de aan te houden activiteiten van Macintosh Retail Group (exclusief BelCompany België) bij constante wisselkoersen kwam € 16,5 mln (- 1,5%) lager uit. Inclusief het koerseffect vanwege de daling van het Britse pond (- € 14,4 mln) daalde de omzet met € 30,9 mln (- 2,7%) naar € 1.116,6 mln.

De omzetsdaling was per saldo een gevolg van een stijging in Automotive & Telecom en een daling in Living en Fashion.

Van de totale omzet werd 71 % gerealiseerd in Nederland, 16 % in België / Luxemburg en 13 % in het Verenigd Koninkrijk / Frankrijk.

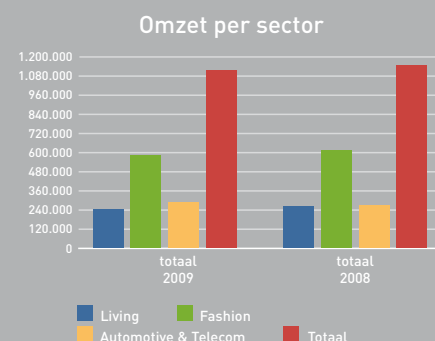
In het eerste halfjaar van 2009 was sprake van een daling van de omzet met € 7,9 mln tot € 536,5 mln. Indien het koerseffect van - € 8,8 mln buiten beschouwing wordt gelaten was sprake van een nagenoeg gelijke omzet als in het jaar daar voor. De omzet van de sectoren Living en Fashion kwam in de eerste 6 maanden lager uit en de omzet in Automotive & Telecom steeg. Ten opzichte van een stijging van de omzet in het eerste kwartaal van 2009, was in het tweede kwartaal sprake van een daling, vooral vanwege zeer slechte weersomstandigheden in de maand mei.

De omzet in de tweede jaarhelft daalde met € 22,9 mln tot € 580,1 mln (- € 17,4 mln exclusief koerseffect). In Living en Fashion nam de omzet af, terwijl in Automotive & Telecom opnieuw sprake was van een stijging. In het derde kwartaal van 2009 daalde de omzet met € 18,9 mln, als gevolg van de voor de detailhandel ongunstige weersomstandigheden. In het vierde kwartaal was sprake van een daling van de omzet met slechts € 4,1 mln doordat in de laatste weken van het jaar sprake was van een mooie eindspurt, vooral in de sector Fashion.

Ook in 2009 was sprake van een sterke omzetgroei via internet. In totaliteit werd een online omzet van bijna € 16 mln gerealiseerd.

“Omzet van € 1.147,5 mln naar € 1.116,6 mln (- 2,7%)”

“Omzetstijging in Automotive & Telecom, daling in Living en Fashion”



“Omzet 4e kwartaal op niveau 2008 door mooie eindspurt”



“Margedruk door
afprijzingen en acties”

“Brutomarge 45,9%
(2008: idem)”

“Opnieuw kosten-
besparingen, maar ook
autonome stijgingen”

“Bedrijfsresultaat € 44,7
mln (2008: € 61,3 mln)”

Brutomarge

In 2009 werden, evenals in 2008, tal van maatregelen genomen om de brutomarge op peil te houden. Van de betere afspraken met leveranciers en een strikt voorraad-beheer ging bij alle winkelformules een positief effect uit. In de sector Fashion was daardoor en door gezamenlijke inkoopacties en leveranciersconcentratie sprake van een 1,5 % hogere procentuele brutomarge.

Nadat de procentuele brutomarge in de eerste helft van 2009 0,3 procentpunt lager uitkwam dan in het voorgaande jaar, wisten de gezamenlijke formules in de tweede helft een verhoging te realiseren met 0,5 procentpunt, mede door een selectiever afprijzingsbeleid. Over geheel 2009 kwam de procentuele brutomarge, evenals in 2008, uit op 45,9 %. Dit was per saldo het gevolg van een stijging in Fashion, een gelijke procentuele brutomarge in Automotive & Telecom en een behoorlijke daling in Living.

Kosten

Door in 2009 met name te sturen op de ureninzet in de winkels konden behoorlijke autonome kostenstijgingen in Nederland en België worden gecompenseerd. Hierdoor en door een positief effect vanwege de koersontwikkeling van het Britse pond was in absolute zin sprake van lagere kosten.

Door de lagere omzet kwamen de procentuele kosten 0,7 procentpunt hoger uit dan in 2008, per saldo als gevolg van een stijging in Living, een licht hoger percentage in Fashion en een fractionele daling in Automotive & Telecom.

Bedrijfsresultaat

Het bedrijfsresultaat kwam uit op € 44,7 mln ten opzichte van € 61,3 mln in 2008. Per sector gaf het bedrijfsresultaat van de aan te houden activiteiten de volgende ontwikkeling te zien:

Bedragen in € mln	Totaal jaar		Eerste halfjaar		Tweede halfjaar	
	2009	2008	2009	2008	2009	2008
Living	6,3	23,3 ¹	4,6	9,2	1,7	14,1
Fashion	26,9	28,0	3,0	4,0	23,9	24,0
Automotive & Telecom	18,2	16,1	8,0	5,7	10,2	10,4
Overig ²	- 6,7	- 6,1	- 3,4	- 2,2	- 3,3	- 3,9
Totaal	44,7	61,3	12,2	16,7	32,5	44,6

1 Inclusief incidenteel positief effect van per saldo € 4,5 mln.

2 Onder de post "Overig" zijn alle niet rechtstreeks aan de sectoren toewijsbare concernkosten verantwoord.

Het lagere bedrijfsresultaat was per saldo het resultaat van een forse daling in Living, een nagenoeg gelijk bedrijfsresultaat in Fashion en een stijging in Automotive & Telecom.

Het bedrijfsresultaat uitgedrukt in procenten van de omzet (EBIT-marge) bedroeg 4,0% ten opzichte van 5,3% in 2008.

Voornamelijk als gevolg van de lagere omzet daalde het bedrijfsresultaat in het eerste halfjaar van € 16,7 mln naar € 12,2 mln. De omzetsdaling in de sector Living resulteerde samen met behoorlijke margedruk in een halvering van het uitstekende bedrijfsresultaat in die sector. Het bedrijfsresultaat van de sector Fashion kwam per saldo € 1,1 mln lager uit dan in 2008. In de sector Automotive & Telecom was sprake van een € 2,1 mln hoger bedrijfsresultaat dankzij BelCompany Nederland. In het tweede halfjaar daalde het bedrijfsresultaat in de sector Living nog fors dan in de eerste helft met de kanttekening dat in 2008 sprake was van incidentele posten. Ondanks een slecht verlopen derde kwartaal presteerden Fashion en Automotive & Telecom in het tweede halfjaar met een nagenoeg gelijk bedrijfsresultaat prima ten opzichte van de goede tweede helft van 2008.

Nettowinst

Aan te houden activiteiten

Door een gemiddeld lagere netto schuld (ultimo jaareffect: - € 74 mln) en door een lagere rentestand dan in 2008, daalden de financiële lasten met € 5,3 mln tot - € 8,4 mln. De belastingen kwamen € 2,9 mln lager uit dan in 2008, hetgeen een belastingdruk betekent van 19,5 % (2008: 21,0 %).

De lagere financiële lasten en lagere belastingen compenseerden de daling in het bedrijfsresultaat van de aan te houden activiteiten gedeeltelijk, waardoor de nettowinst van de aan te houden activiteiten uitkwam op € 29,2 mln (2008: € 37,6 mln).

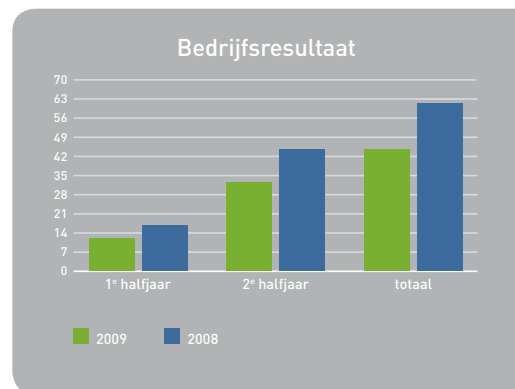
De nettowinst van de aan te houden activiteiten bedroeg in het eerste halfjaar € 6,1 mln (2008: € 7,3 mln) en in het tweede halfjaar € 23,1 mln (2008: € 30,3 mln).

Het effect van de overname van Brantano op de nettowinst 2009 was licht positief.

Verkoop BelCompany België

De verlieslatende activiteiten van Belcompany België (71 winkels) werden per 30 juni 2009 verkocht. In de jaarcijfers over 2008 en 2009 zijn alle op de verkochte activiteiten betrekking hebbende cijfers gedeconsolideerd en is het netto resultaat gepresenteerd onder "beëindigde activiteiten". Daar waar in 2008 nog sprake was van een nettoverlies van - € 6,3 mln, werd in 2009 door BelCompany België een nettowinst van € 2,2 mln gerealiseerd. Deze nettowinst is de resultante van een negatief operationeel bedrijfsresultaat van - € 1,2 mln (2008: - € 7,3 mln), een bruto transactieresultaat van € 4,8 mln en financiële lasten en belastingen.

“Stijging EBIT in Automotive & Telecom, nagenoeg gelijk in Fashion en daling in Living”



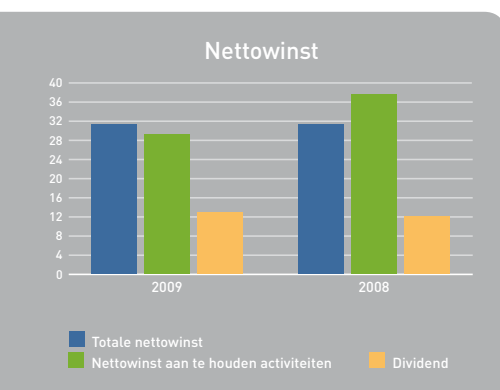
“Nettowinst aan te houden activiteiten € 29,2 mln”

“Verkoop BelCompany België: nettowinst € 2,2 mln”

“Totale nettowinst
€ 31,4 mln
(2008: € 31,3 mln)”



“Dividend per aandeel:
€ 0,55. Opnieuw keuze-
dividend”



“Sterke sturing op
werkkapitaal en cash”

Totale nettowinst

Als gevolg van bovenstaande effecten kwam de totale nettowinst over 2009 € 0,1 mln hoger uit op € 31,4 mln ten opzichte van € 31,3 mln in 2008.

De ontwikkeling van de nettowinst was als volgt:

(in € mln)	2009	2008
Nettowinst aan te houden activiteiten	29,2	37,6
Nettowinst beëindigde activiteiten ¹	2,2	- 6,3
Totale nettowinst	31,4	31,3

1 Betreft de per 30 juni 2009 verkochte activiteiten van BelCompany België.

Dividend

De nettowinst per aandeel kwam uit op € 1,40 ten opzichte van € 1,44 in 2008. Wij zijn derhalve in staat om in een van de moeilijkste jaren voor de economie in het algemeen en de non-food retail in het bijzonder, onze dividendpolitiek (pay-out: 40%) te handhaven. Evenals in 2008 wenst Macintosh Retail Group een zo groot mogelijk deel van de nettowinst binnen het bedrijf te houden. Mede omdat ruim 80% van de aandeelhouders in 2008 koos voor de opname van het dividend in aandelen, wordt aan aandeelhouders opnieuw een keuzedividend voorgesteld. Een keuze voor stockdividend zal extra aantrekkelijk worden gemaakt door de waarde van het stockdividend circa 2% hoger vast te stellen.

De Raad van Bestuur heeft, met goedkeuring van de Raad van Commissarissen, besloten om van de nettowinst ad € 31,4 mln een bedrag van € 18,5 mln toe te voegen aan de reserves. Het overblijvende deel van de nettowinst ad € 12,9 mln staat aan aandeelhouders ter beschikking. Het contante dividend bedraagt, evenals vorig jaar, € 0,55 per gewoon aandeel.

Cashflow, investeringen, EBITDA en ROCE

In 2009 werd de sturing op werkkapitaal duidelijk aangescherpt en werden investeringen nog scherper beoordeeld. Het werkkapitaal van de aan te houden activiteiten verbeterde in 2009 met € 36,1 mln.

In het jaarverslag over 2008 deelden wij mede te verwachten dat de investeringen in 2009 lager zouden uitkomen en wel op circa € 20 mln ten opzichte van € 27,6 mln in 2008. Door terughoudend te zijn in de investeringen maar tegelijkertijd goede projecten kansen te blijven geven, zijn de investeringen in (im)materiële vaste activa uitgekomen op € 12,2 mln.

Van de investeringen werd € 9,2 mln besteed aan de opening van nieuwe winkels, de actualisering van formules en ontwikkeling van nieuwe concepten en het up to date houden van bestaande winkels. € 2,0 mln werd besteed aan investeringen in logistieke en informatiesystemen.

De geactiveerde investeringen bleven ruim binnen de cashflow van de aan te houden activiteiten (nettowinst plus afschrijvingen), die in 2009 € 56,5 mln bedroeg (2008: € 67,9 mln).

Investerings (x € mln)

	2009	2008
Nieuwe winkels	4,6	10,3
Bestaande winkels	4,6	11,8
Logistieke en informatiesystemen	2,0	4,5
Overige	1,0	1,0
Totaal	12,2	27,6

Cashflow en EBITDA (x € mln)

	2009	2008
Nettowinst	31,4	31,3
Afschrijvingen	27,6	31,7
Cashflow	59,0	63,0
EBITDA ¹	72,0	91,6

¹ Aan te houden activiteiten.

De EBITDA (bedrijfsresultaat plus afschrijvingen) kwam in 2009 uit op € 72,0 mln, hetgeen lager is dan in 2008 toen de EBITDA € 91,6 mln bedroeg.

De netto schuldpositie verbeterde tussen ultimo 2008 en 2009 van € 209 mln naar € 135 mln.

Het netto gemiddeld geïnvesteerd vermogen nam als gevolg van de genomen maatregelen met € 27,3 mln af tot € 458,9 mln.

Het rendement op het netto geïnvesteerd vermogen (ROCE) kwam in 2009 exclusief goodwill in verband met de overnames van Scapino en Brantano uit op 19,6 % ten opzichte van 23,5 % in 2008. Inclusief deze goodwill bedroegen deze percentages 10,0 % en 12,8 %.

Netto schuldpositie (x € mln)

	2009	2008
Begin	209	79
Ultimo juni	178	275
Ultimo jaar	135	209

Geïnvesteerd vermogen en ROCE

	2009	2008
Netto gemiddeld geïnvesteerd vermogen (in mln)	458,9	486,2
ROCE in % excl. goodwill overnames	19,6	23,5
ROCE in % incl. goodwill overnames	10,0	12,8



“Verbetering netto schuldpositie met € 74 mln”

“Kredietfaciliteit
€ 285 mln”



“Door afbouw schuldpo-
sitie en cashmanagement,
ruim binnen ratio's”

Financiering

De huidige gecommiteerde kredietfaciliteit bedraagt € 285 mln met een looptijd tot maart 2011.

Afspraak is dat de faciliteit jaarlijks met € 20 mln afneemt. Met de betreffende vier banken zijn afspraken gemaakt over de verhouding tussen de netto financiële schuld (Net Debt) en het bedrijfsresultaat plus afschrijvingen (EBITDA) oftewel de Net Debt / EBITDA ratio, welke maximaal 3,0 mag bedragen. Tevens is afgesproken dat het aantal maal dat Macintosh Retail Group haar rentelasten uit het bedrijfsresultaat kan betalen (Interest Coverage ratio), minimaal 3,0 dient te zijn. Deze ratio's worden berekend op basis van “rolling” 12 maanden voor voortgezette activiteiten.

Voor de berekening van deze verhoudingsgetallen zijn met de banken definities opgesteld, waarbij een aantal correcties moet worden toegepast op de gepubliceerde cijfers.

De volgens de afgesproken definities berekende ratio Net Debt / EBITDA verbeterde en kwam eind 2009 uit op 1,9 (2008: 2,6). De Interest Coverage ratio verbeterde eveneens en kwam uit op 5,9 ten opzichte van 4,0 ultimo 2008. Daarmee wordt ruim binnen de normen gebleven die door de kredietverstrekkende banken zijn gesteld.

Voor Brantano UK, Brantano BeLux en Macintosh Intragroup Services bestaan bijkomende kortlopende faciliteiten ten bedrage van € 9,8 mln.

Groepsbalans

Het balanstotaal ultimo 2009 bedroeg € 593,5 mln ten opzichte van € 626,8 mln ultimo 2008. Deze daling werd vooral veroorzaakt door de verlaging van het werkkapitaal en de verkoop van BelCompany België.

Het eigen vermogen werd met € 32,5 mln versterkt tot € 234,0 mln (2008: € 201,5 mln) en kwam daarmee uit op 39,4 % van het balanstotaal (2008: 32,2%).

Vermogen

	2009	2008
Balanstotaal in € mln	593,5	626,8
Eigen vermogen in € mln	234,0	201,5
Solvabiliteit in %	39,4	32,2

Kasstroomoverzicht

Kasstroom uit aan te houden activiteiten

De operationele kasstroom uit aan te houden activiteiten nam toe met € 17,3 mln door een verbetering van het werkkapitaal (+ € 34,7 mln), waarbij dit effect werd beperkt door lagere resultaten (- € 11,3 mln) en hogere belastingbetalingen (- € 6,6 mln).

Kasstroom uit investeringsactiviteiten

In 2009 is door de aan te houden activiteiten € 158,8 mln minder uitgegeven aan investeringen dan in 2008. Het verschil is vrijwel volledig te verklaren uit de hoge investeringsuitgaven in 2008 vanwege de acquisitie van Brantano (ad € 153,1 mln).

Kasstroom uit financieringsactiviteiten

De netto kasstroom uit financieringsactiviteiten bedroeg - € 72,9 mln ten opzichte van + € 107,4 mln in 2008.

In 2009 was sprake van een uitgaande kasstroom als gevolg van rentebetaling, aflossing op rentedragende schulden (€ 63,1 mln) en een beperkte dividenduitkering (€1,8 mln; 2008 € 21,6 mln). De inkomende financieringskasstroom 2008 was met name het gevolg van per saldo opgenomen leningen (€ 140,8 mln) in het kader van de overname van Brantano.

Kasstroom uit beëindigde activiteiten

De totale kasstroom met betrekking tot beëindigde activiteiten (BelCompany België) bedroeg in 2009 + € 3,0 mln als gevolg van de verkoop. In 2008 was sprake van een negatieve kasstroom voornamelijk uit hoofde van exploitatieverliezen.



Kasstroomoverzicht (x € mln)

	2009	2008
Netto geldmiddelen per 1 januari	14,0	3,5
- Operationele activiteiten	92,6	75,3
- Investeringsactiviteiten	- 11,7	- 170,4
- Financieringsactiviteiten	- 72,9	107,4
Totale kasstroom uit beëindigde activiteiten	+ 3,0	- 1,8
Mutatie geldmiddelen	11,0	10,5
Netto geldmiddelen per 31 december	25,0	14,0

Prestaties sectoren in 2009

LIVING

Bedragen in € mln	Totaal jaar		Eerste halfjaar		Tweede halfjaar	
	2009	2008	2009	2008	2009	2008
Omzet	245,6	265,8	127,6	132,7	118,0	133,1
Bedrijfsresultaat	6,3	23,3 ¹	4,6	9,2	1,7	14,1 ¹
EBIT-marge in %	2,6	8,7	3,6	7,0	1,5	10,5
ROCE in %	10,9	35,6				

¹ Inclusief eenmalig positief effect van per saldo € 4,5 mln.

Winkelketen	Kwantum		GP Décors ¹	Living
Landen	NL	B	F	Totaal
Aantal winkels				
- Ultimo 2009	102	9	38	149
- Ultimo 2008	98	9	46	153
Verkooppoppervlakte (m ²)				
- Ultimo 2009	233.600	9.200	35.400	278.200
- Ultimo 2008	224.200	9.200	42.700	276.100

¹ Inclusief 8 dépositaires (2008: 15).

“Grootste daling woning-decoratiemarkt ooit”



“Omzetsdaling Living minder fors dan markt”

Markten

2009 gaat de boeken in als het jaar met de hoogst gemeten omzetsdaling in woning-decoratie ooit en keerde daarmee terug op het niveau van 2003. De Nederlandse woninginrichtingmarkt liet in 2009 volgens het CBS een omzetsdaling zien van - 8,7%, daar waar in 2008 nog een stijging werd genoteerd met 0,1%. De Centrale Branchevereniging Wonen (CBW) rapporteerde voor de gehele branche een daling van de omzet met - 12,9 % en voor het grootwinkelbedrijf zelfs een 14,2% lagere omzet.

Oorzaak voor de zeer slechte marktcijfers was de volledige instorting van de grootste motor van deze markt: de verhuisbewegingen in huur- en koopwoningen. In deze krimpende markt werd het concurrentievelid sterker doordat de bouwmarkten steeds meer woningdecoratie verkopen.

Over de woninginrichtingmarkt in België en Frankrijk zijn geen betrouwbare gegevens beschikbaar maar uit de beperkt aanwezige marktinformatie en informatie van leveranciers kan worden afgeleid dat deze markten waarschijnlijk ook behoorlijk zijn gedaald.

Sector Living in cijfers

De omzet van de sector Living daalde van € 265,8 mln naar € 245,6 mln, vooral doordat Kwantum in Nederland, ondanks het winnen van marktaandeel in de kernassortimenten, behoorlijk omzet verloor. De omzet van GP Décors in Frankrijk kwam lager uit door de sluiting van 10 winkels in het kader van het herstelplan, waar tegenover slechts 2 openingen stonden. In België steeg de omzet van Kwantum opnieuw.

Door noodzakelijke promotionele acties daalde de procentuele brutomarge van de sector Living, terwijl de kosten van deze sector toenamen door expansie en door autonome kostenstijgingen. Het bedrijfsresultaat van de sector Living daalde, vooral als gevolg van de lagere omzet, met € 17,0 mln naar € 6,3 mln. Daarbij dient aangetekend te worden dat in 2008 sprake was van een incidenteel positief effect op het bedrijfsresultaat van deze sector van per saldo € 4,5 mln als gevolg van de verkoop van het distributiecentrum van Kwantum en een voorziening voor verlieslatende huurcontracten en de afwaardering / impairment van activa bij GP Décors.

De ROCE van de sector Living daalde van 35,6% naar 10,9% als gevolg van het lagere bedrijfsresultaat, deels gecompenseerd door een lager gemiddeld geïnvesteerd vermogen met name als gevolg van een sterke sturing op voorraden.

Kwantum en GP Décors in 2009

De dominante aanwezigheid van Kwantum in de Nederlandse woningdecoratiemarkt, gekoppeld aan de hoge naamsbekendheid en het sterke prijsimago, hebben er toe geleid dat het marktaandeel van Kwantum in alle belangrijke productgroepen is gestegen. Ook voor Kwantum viel echter niet op te boksen tegen de kopersstaking in de woningdecoratiemarkt. De omzet van Kwantum in Nederland daalde dan ook behoorlijk ten opzichte van het recordjaar 2008, ondanks dat er in 2009 4 winkels werden geopend, waarmee de grens van 100 winkels in Nederland werd gepasseerd. In België was bij een gelijk aantal winkels opnieuw sprake van een hogere omzet voor Kwantum.

Ook in 2009 zette de trend voort om te kopen via internet. Het jaarlijks aantal bezoekers aan de websites van Kwantum is toegenomen tot circa 9 miljoen.

De procentuele brutomarge van Kwantum Nederland heeft in 2009 flink onder druk gestaan vanwege prijsacties die nodig waren om in een slechte markt toch zoveel mogelijk klanten naar de winkels te halen. De kosten waren bij Kwantum onder controle en er werd scherp gestuurd op het zo efficiënt mogelijk inzetten van mensen en middelen, zonder dit ten koste te laten gaan van de commerciële aantrekkingskracht van de winkels. Het bedrijfsresultaat van Kwantum Nederland kwam beduidend lager uit dan in het recordjaar 2008, met de kanttekening dat toen sprake was van een positief effect van € 8,5 mln uit hoofde van een vastgoedtransactie. In België realiseerde Kwantum in een moeilijke markt een gelijk positief bedrijfsresultaat als in 2008, hetgeen onderstreept dat de positie van Kwantum in dat land aan het verstevigen is.

Het jaar 2009 werd voor GP Décors in Frankrijk gekenmerkt door uitvoering van een ingrijpend herstelplan. GP Décors is daarmee voortvarend aan de slag gegaan en aan het einde van het jaar kon worden geconstateerd dat 10 verlieslatende winkels waren gesloten respectievelijk overgedragen aan derde partijen. Als gevolg hiervan is het aantal dépositaires die zelfstandig winkels van GP Décors exploiteren vermindert tot 8. In 2009 werden 2 nieuwe winkels geopend door GP Décors. De sluitingen resulteerden in een daling van de omzet. De omzet van de overgebleven winkels daalde slechts beperkt in een ook in Frankrijk moeilijke woningdecoratiemarkt. Het bedrijfsresultaat van GP Décors verbeterde door kostenbesparingen, maar was nog steeds negatief.



“Ondanks toename marktaandeel in kern-assortiment, lagere omzet Kwantum”

“Bedrijfsresultaat Kwantum beduidend lager dan in recordjaar 2008”

“Kwantum België presteert goed”

“GP Décors op koers met herstelplan”

FASHION

Bedragen in € mln	Totaal jaar		Eerste halfjaar		Tweede halfjaar	
	2009	2008	2009	2008	2009	2008
Omzet ¹	581,6	612,8	273,0	288,7	308,6	324,1
Bedrijfsresultaat ¹	26,9	28,0	3,0	4,0	23,9	24,0
EBIT-marge in %	4,6	4,6	1,1	1,4	7,7	7,4
ROCE in % ²	20,5	18,4				

1 Koerseffect op omzet - € 14,4 mln en op bedrijfsresultaat + € 0,9 mln.

2 Omwille van de vergelijkbaarheid wordt de ROCE in deze sector exclusief goodwill gepresenteerd.

Winkelketen	Brantano		Dolcis	Invito	Manfield	PRO	Scapino		Fashion
Landen	B ¹	VK	NL	NL	NL	NL	NL ²	B	Totaal
Aantal winkels									
- Ultimo 2009	132	150	98	41	64	31	194	30	740
- Ultimo 2008	131	148	98	41	65	31	192	32	738
Verkooppoppervlakte (m²)									
- Ultimo 2009	96.300	85.100	13.800	3.500	7.100	2.200	151.400	23.600	383.000
- Ultimo 2008	94.900	83.400	13.700	3.500	7.300	2.100	150.200	25.200	380.300

1 Inclusief 5 winkels in Luxemburg.

2 Inclusief 1 opruimingswinkel in Duitsland.



Markten

De modebranche in het algemeen en de schoenenbranche in het bijzonder deden het binnen de non-food retailmarkt relatief goed. Ook de schoenenmarkt kon zich echter niet onttrekken aan het negatieve sentiment bij de consument. Het aantal verkochte schoenen nam duidelijk af.

In het eerste kwartaal was in Nederland volgens het CBS nog sprake van een kleine plus, maar in de drie kwartalen daarna was sprake van dalingen, met grote verschillen van maand tot maand, mede onder invloed van de weersomstandigheden. De omzet van de Nederlandse schoenenmarkt daalde over geheel 2009 volgens het CBS met 1,9%, terwijl de omzet volgens het GfK 1,1% lager uitkwam en volgens de VGS (Vereniging Grootwinkelbedrijf Schoenen) 1,0 % lager uitkwam.

Volgens het GfK was in België in 2009 sprake van gelijke bestedingen in de schoenenmarkt.

Volgens Verdict Research was in het Verenigd Koninkrijk sprake van een daling van de schoenenmarkt met 0,7%.

Samenwerking in sector

De door de overname van Brantano op gang gebrachte dynamiek in de sector Fashion heeft in 2009 geresulteerd in een aantal gezamenlijke projecten, deels met een korte en deels met een langere tijdshorizon. Voor ieder van die projecten zijn taakstellende actieplannen gedefinieerd evenals te behalen targets voor wat betreft omzet, brutomarge en kosten.

Samengevat richten die projecten zich op drie belangrijke aspecten van de bedrijfsvoering van de schoenenformules:

1. Macintosh Retail Group wenst de toeleveringsketen in schoenen zodanig te organiseren dat deze gecontroleerd wordt, marges worden verhoogd en kosten verlaagd. Tegelijkertijd moet dit een hoger onderscheidend vermogen van de individuele formules tot gevolg hebben door producten eerder in de winkels te hebben liggen dan de concurrentie. Onder de noemer "smart buying" wordt aan de inkoopkant vooral aandacht besteed aan supply chain management, samenwerking met strategische leveranciers, afspraken over exclusiviteit en time to market, verdere verbetering van de inkoopcondities, uitbreiding inkopen in het Verre Oosten en een beter commercieel prijsbeleid. Een ander doel is om de toeleveringsketen meer transparant te maken waardoor invloed kan worden uitgeoefend op verduurzaming daarvan.

In 2009 werd het aantal leveranciers in de schoenensector sterk gereduceerd. Een aantal van deze leveranciers werd als strategisch gekwalificeerd en daarmee werden afspraken gemaakt over extra financiële bijdragen in ruil voor afspraken over volumes, exclusiviteit en gezamenlijke innovatieprojecten. Het aantal betaaldagen aan leveranciers werd in 2009 opgerekt naar 60 dagen, waardoor het gemiddeld aantal betaaldagen in 2009 uitkwam op 43 (2008: 30). Beoordeling van leveranciers vindt mede plaats aan de hand van gegevens uit het in 2009 centraal gebouwde datawarehouse waarin een aantal belangrijke stuurgegevens is opgenomen en waarmee een vergelijking tussen leveranciers kan worden gemaakt. Met een aantal merkenleveranciers werden afspraken gemaakt over exclusieve producten en marktintroducties.

De professionalisering van de diverse inkooporganisaties heeft in 2009 een belangrijke ontwikkeling doorgemaakt, waarbij met name de bereidheid belangrijk was om te leren van elkaars best practices en waar nodig om te schakelen naar andere methodieken. Dit heeft er ook toe geleid dat groepsmaatschappijen niet alleen op centraal niveau, maar inmiddels ook onderling afspraken maken over de benadering van leveranciers. Belangrijk in dit hele proces was het ter beschikking stellen van rekenmodellen, leveranciersinformatie en opleidingen zodat inkopers in staat zijn om met leveranciers te onderhandelen op basis van zoveel mogelijk kennis en feitelijke informatie.

De organisatie van Macintosh Hong Kong werd opgeschaald met meer schoenenkennis, waardoor het mogelijk is om de schoenenformules meer en actiever te ondersteunen in hun relaties met schoenenleveranciers uit het Verre Oosten. De inkoopwaarde van via Macintosh Hong Kong ingekochte fashion-artikelen steeg van € 38 mln in 2008 naar € 50 mln in 2009.

2. Macintosh Retail Group heeft als doelstelling om in de schoenensector in ieder land een belangrijk marktaandeel te bereiken met verschillend gepositioneerde winkelformules, zodat de kooppmomenten van de klant breed worden afgedekt. De doelgroepen van de schoenenformules werden in 2009 in kaart gebracht voor wat betreft stijl, prijs en kooppmoment. Hierdoor kunnen assortimentsopbouw, product- en prijsontwikkeling en marktintroductie van de diverse winkelformules op elkaar worden afgestemd. Een trendboek werd ontwikkeld op basis waarvan de inkopers van de schoenenformules op de hoogte werden gebracht van voorziene trends in 2010, zodat door inkopers gefundeerde beslissingen konden worden genomen over schoenen die in elk geval niet in het assortiment zouden mogen ontbreken. Met merkenleveranciers kunnen afspraken worden gemaakt over het gedifferen-

"Samenwerking
op alle aspecten
van bedrijfsvoering"

"Smart buying"



"Positionering en styling"



“Vernieuwende marketing”

tieerd inzetten van hun merken over de verschillende winkelformules heen, hetgeen het maken van exclusiviteitsafspraken mogelijk maakt. Samen met assortimentsverbetering en -vernieuwing wordt hiermee een bijdrage geleverd aan een verhoging van de conversie in de winkels, de omloopsnelheid en de marge per vierkante meter verkoopoppervlakte.

3. Het is een gegeven dat het aantal bezoeken aan winkels in het algemeen terugloopt, mede onder invloed van internet. Met als doel om zoveel mogelijk klanten naar de winkels te halen en dus de omzet te verhogen, wordt door de winkel-formules in schoenen ook samengewerkt op marketinggebied. Voorbeelden hiervan zijn ‘de Schoenzesdaagse’ en ‘de Oude Schoenenactie’. Gebleken is dat de gezamenlijke acties minder kosten bij een hoger bereik en onderling versterkend werken. Daarmee wordt een hoger rendement gerealiseerd dan met de meeste individuele campagnes. Bovendien zijn deze acties vernieuwend voor de consument en dat is belangrijk in deze tijd.

Internet vormt een ander gezamenlijk speerpunt en wordt zowel als verkoopkanaal als informatiekanaal beschouwd, waarmee winkelbezoek kan worden gegenereerd. Gezamenlijk werd een internetplatform ontwikkeld en er werden diverse acties via internet georganiseerd zoals “jezoukunnenwinnen.nl” en “eenjaargratisschoenen.nl”.

“Centralere aansturing met lokale verantwoordelijkheid”



“Hogere brutomarge door samenwerking”

Teneinde sneller tot succes te komen is de aansturing door Macintosh Retail Group in de sector Fashion, in afwijking van het decentrale organisatiemodel, gewijzigd in een centralere aanpak. Uitgangspunt in de samenwerking is dat iedere schoenen-formule verantwoordelijk is voor de eigen lokale marktbenadering binnen de gekozen positionering. Gelijktijdig moet echter gebruik worden gemaakt van bestaande kennis, systemen, internationale inkooprelaties en merk- en productexclusiviteit om het gezamenlijke lidmaatschap van de schoenensector maximaal uit te nutten. Daarbij vervult de holding in Maastricht de rol van gezamenlijk competence center en worden lokaal de projecten uitgevoerd. In dat verband is inmiddels een aantal functionarissen werkzaam op holdingniveau, zodat projecten beter worden gecoördineerd en centraal meer beslissingen kunnen worden genomen respectievelijk afgedwongen. Daarbij wordt gebruik gemaakt van centrale databases, stuurinformatiesystemen, gezamenlijke normstelling en benchmarks. De directie van iedere groepsmaatschappij blijft verantwoordelijk voor de eigen onderneming, maar dient wel verantwoording af te leggen over de medewerking aan centrale projecten. Hetzelfde geldt voor lokale functies met impact op het geheel (onder andere inkoop). Daartoe zijn targets geherdefinieerd met een vertaling naar de variabele beloning.

De samenwerking in de schoenensector heeft in 2009 geleid tot een verhoging van de procentuele brutomarge, ondanks dat een deel van de gerealiseerde inkoopvoordelen prijs gegeven moest worden door afprijzingsacties. Wij verwachten dat in de komende jaren meer resultaten merkbaar zullen zijn van de samenwerking, hetgeen een aantrekkelijk perspectief biedt voor de schoenensector.

Sector Fashion in cijfers

In de sector Fashion kwam de omzet uit op € 581,6 mln ten opzichte van € 612,8 mln in 2008 (- 5,1%). Zonder het koerseffect van het lagere Britse pond (- € 14,4 mln) was de omzet van de sector Fashion slechts 2,8 % lager uitgekomen. De daling van de omzet in Fashion was vooral een gevolg van een lagere omzet bij de in het modische marktsegment actieve winkelformules van Hoogenbosch. De omzet van Brantano in België / Luxemburg was nagenoeg gelijk aan 2008, terwijl die van Brantano UK daalde, vooral door het koerseffect. De omzet van Scapino lag slechts iets onder het niveau van 2008 mede dank zij een prima slot van het jaar.

Door betere inkoopvoorwaarden en samenwerking met leveranciers kwam de procentuele brutomarge van de sector uit op 51,1% ten opzichte van 49,6% in 2008. Dit was mede te danken aan een selectiever afprijzingsbeleid in het tweede halfjaar. De kosten werden beïnvloed door autonome kostenstijgingen onder invloed van een stijging van de CAO lonen in Nederland (+ 4%) en wettelijke loon-indexeringen in België (+ 6%). Desondanks was, vooral door de reorganisatie van Brantano uit 2008 en door een positief koerseffect, in absolute zin sprake van lagere kosten. De procentuele kosten van de sector Fashion namen toe als gevolg van de lagere omzet. Het bedrijfsresultaat van de sector Fashion kwam met € 26,9 mln uit op nagenoeg hetzelfde niveau als in 2008 (€ 28,0 mln). De stijging van het bedrijfsresultaat bij Brantano BeLux, Brantano UK en Scapino werd ongedaan gemaakt door een daling bij Hoogenbosch.

De ROCE van de sector Fashion (exclusief goodwill overnames) kwam uit op 20,5% ten opzichte van 18,4% in 2008, als gevolg van een lager gemiddeld geïnvesteerd vermogen.

Brantano, Hoogenbosch en Scapino in 2009

De integratie van Brantano binnen Macintosh Retail Group is begin 2009 afgerond. Na de soms ingrijpende maatregelen in organisatie, marketing, kostenbeheersing en inkoop kon Brantano zich vanaf dat moment meer richten op de eigen winkels en commerciële bedrijfsvoering. Ook de samenwerking met de andere schoenenformules van Macintosh Retail Group werd geïntensiveerd. Zowel in België / Luxemburg als in het Verenigd Koninkrijk heeft Brantano goede vorderingen gemaakt.

De bestedingen in de Belgische schoenenmarkt kenden in 2009 een vlakke ontwikkeling, maar de consument kon wel kiezen uit meer winkels van de grote formules. Brantano realiseerde in de verslagperiode een fractioneel hogere omzet door 1 winkel meer en door omzetingroei van een aantal in 2008 geopende winkels. Brantano bleef in België met afstand marktleider met een marktaandeel van bijna 10%. Door de samenwerking in de schoensector, maar ook door selectiever om te gaan met afprijzingen / acties kwam de procentuele brutomarge van Brantano BeLux hoger uit. Er was echter ook sprake van hogere kosten als gevolg van wettelijke loon-indexeringen in België (+ 6%) die er voor zorgden dat Brantano's kostenbesparende maatregelen, onder meer op het gebied van ureninzet, werden geneutraliseerd. Het bedrijfsresultaat van Brantano BeLux bleef daardoor licht achter ten opzichte van 2008, maar lag nog steeds op een heel goed niveau.

Brantano opende in 2009 2 winkels in België, waarvan een verplaatsing.

“Omzet lager met wisselend beeld per formule”



“EBIT op niveau 2008 met goede prestatie van Brantano en Scapino”



“Integratie Brantano afgerond”

“EBIT Brantano BeLux op goed niveau”



“Brantano UK maakt juiste keuzes en verbetert EBIT aanzienlijk”

“Licht positieve bijdrage van overname Brantano op nettowinst”

“Modisch gepositioneerde formules hebben meeste last van de markt”



De omzet van Brantano in het Verenigd Koninkrijk kwam, uitgedrukt in ponden, uit op een vergelijkbaar niveau als in 2008. De omrekening van de omzet naar euro's had echter een negatief effect van € 14,4 mln vanwege de lagere koers van het Britse pond in 2009 ten opzichte van 2008. De omzet van Brantano UK werd gerealiseerd met een hoger volume en een lagere gemiddelde prijs. Dit is een gevolg van de bewuste keuze voor meer value for money in plaats van high fashion. Vooral in de tweede helft van 2009 is gebleken dat de klant de door Brantano gemaakte keuzes waardeert, tot uitdrukking komend in hogere omzetten en marges dan gebudgetteerd. De procentuele brutomarge van Brantano UK steeg behoorlijk, vooral als gevolg van meer courante artikelen en een beter voorraadbeheer, met minder afprijzingen als resultaat. Maar ook de toegenomen inkoop via het inkoopkantoor van Macintosh Hong Kong droeg bij aan de margeverhoging. Als gevolg hiervan en door een positief koerseffect op de kosten verbeterde het bedrijfsresultaat van Brantano UK aanzienlijk. Ondanks de forse verbetering in 2009 werd nog een beperkt negatief bedrijfsresultaat gerealiseerd, maar wel een positieve EBITDA. Brantano UK opende 6 nieuwe en sloot 4 verlieslatende winkels en eindigde het jaar met 150 winkels.

In totaliteit heeft Brantano in 2009, inclusief financieringskosten van de acquisitie, een licht positieve bijdrage geleverd aan de nettowinst van Macintosh Retail Group.

De omzet van Hoogenbosch, met de schoenenwinkels van Dolcis, Invito, Manfield en PRO, kwam in 2009 lager uit dan in 2008. Er was sprake van een daling bij alle formules, maar de high fashion formules Invito en PRO hadden te maken met de relatief grootste daling. Door assortimentsverbeteringen en een selectiever promotie- en afprijzingsbeleid was in het vierde kwartaal van 2009 echter sprake van een betere omzettrend dan in de voorgaande kwartalen.

De nieuwe webwinkels waren succesvol en de online omzet van Hoogenbosch verdubbelde in 2009.

De procentuele brutomarge van Hoogenbosch kwam ondanks de positieve effecten vanwege de samenwerking in de sector iets lager uit dan in 2008, maar in absolute zin was sprake van een behoorlijke achteruitgang vanwege de omzetsdaling. De kosten kwamen zowel absoluut als procentueel hoger uit dan in 2008, voor een groot deel verband houdend met een stijging van de CAO-lonen met 4% met terugwerkende kracht tot 2008. Het bedrijfsresultaat van Hoogenbosch kwam dan ook fors lager uit dan in 2008.

Het aantal winkels van Hoogenbosch nam per saldo af met 1 tot 234. Bij Dolcis waren er geen openingen of sluitingen; Invito en PRO openden ieder 1 winkel en sloten er ieder 1, terwijl Manfield 1 winkel sloot.

Schoenendiscounter Scapino behaalde in de eerste helft van 2009 eenzelfde omzet als in 2008, om in de maanden daarna enigszins terug te vallen. Door een meer dan uitstekende maand december wist Scapino uiteindelijk over geheel 2009 in Nederland een omzet te realiseren die slechts fractioneel lager uitkwam dan in 2008. De omzet in België nam af, vooral door de sluiting van 2 verlieslatende winkels. De webshop van Scapino maakte in 2009 een stormachtige ontwikkeling door met een verdubbeling van het aantal bezoekers en een omzet die drie keer zo hoog uitkwam als in 2008.

Zowel de procentuele als de absolute brutomarge stegen bij Scapino doordat Scapino een commercieel interessanter assortiment had, er minder uitverkoopacties nodig waren dan in 2008, er meer werd ingekocht via het inkoopkantoor van Macintosh Hong Kong en door de samenwerkingsacties in de schoenensector. Ondanks autonome kostenstijgingen, vooral vanwege CAO loonindexeringen, wist Scapino de absolute kosten onder het niveau van 2008 te houden. Het bedrijfsresultaat van Scapino kwam in 2009 aanmerkelijk hoger uit dan in 2008.

Scapino opende in 2009 3 winkels in Nederland en sloot er 2 in België en 1 in Duitsland, waardoor het totaal aantal winkels uitkwam op 224.

“Scapino presteert uitstekend met hogere EBIT”



Nea International in 2009

Nea International ontwikkelt en produceert braces onder de namen PUSH care en PSB, bedoeld voor de preventie respectievelijk behandeling van blessures en letsel aan ledematen. De producten van Nea hebben een uitstekende naam in de medische wereld en sportbranche, mede dank zij de eigen research en productontwikkeling. Nea International maakt daarbij gebruik van de diensten van een netwerk van wetenschappers, specialisten en technici uit een verscheidenheid aan disciplines. Er zijn inmiddels diverse octrooien verkregen. Nea verkoopt de braces in een aantal Europese landen door middel van distributieovereenkomsten met derde partijen. Nederland, België en Duitsland worden als thuismarkten gezien. De productie is uitbesteed aan een Poolse contractpartij. Door haar specifieke kennis van draagcomfort, de menselijke voet en stoffen is Nea International van meerwaarde voor de schoenensector. Inmiddels is Nea International betrokken bij enkele samenwerkingsprojecten in de sector.

De omzet van Nea International maakt slechts een beperkt deel uit van de omzet van de sector Fashion maar was in 2009 opnieuw hoger, evenals het bedrijfsresultaat.

“Opnieuw hogere omzet en EBIT Nea International”



AUTOMOTIVE & TELECOM

Bedragen in € mln	Totaal jaar		Eerste halfjaar		Tweede halfjaar	
	2009	2008	2009	2008	2009	2008
Omzet	289,4	268,9	135,9	123,1	153,5	145,8
Bedrijfsresultaat	18,2	16,1	8,0	5,7	10,2	10,4
EBIT-marge in %	6,3	6,0	5,9	4,6	6,6	7,2
ROCE in %	42,9	29,8				

Winkelketen	BelCompany	telefoon- kopen.nl		Halfords	Automotive & Telecom
Landen	NL	NL	NL ¹	B	Totaal
Aantal winkels					
- Ultimo 2009	174	29	150	7	360
- Ultimo 2008	174	33	150	9	366
Verkooppoppervlakte (m²)					
- Ultimo 2009	10.700	1.700	40.000	2.200	54.600
- Ultimo 2008	10.900	1.900	40.300	2.700	55.800

¹ Inclusief 25 franchisenemers in 2009 (2008 idem).

“Telecommarkt sterk in beweging”



Markten

De mobiele telecommarkt in Nederland is reeds een aantal jaren volwassen met in 2009 een penetratie van circa 130% en ongeveer 21 miljoen mobiele aansluitingen. Deze markt kenmerkt zich door een teruglopend aantal nieuwe aansluitingen en een verschuiving naar de verlenging van bestaande abonnementen. Na een stijging van het aantal nieuwe aansluitingen in 2008, was in 2009 volgens het GfK sprake van een daling van het aantal nieuwe abonnementen met 10,8%.

In 2009 daalde de gemiddelde toestelprijs omdat operators doende zijn met het verhogen van tarieven en het verminderen van promoties en subsidies. Doordat operators ook steeds meer sturen op klanten die waarde voor hen toevoegen in plaats van op volume, is er minder aandacht voor de onderkant van de markt. Hierdoor verliezen prepaid en sim only marktaandeel. Ook de verkopen via internet tenderen daardoor naar een stabilisatie. De omzet in mobiele dataproducten neemt daarentegen toe. Het aandeel van operators in de distributie nam in 2009 opnieuw toe en een aantal retailers in telecom had het moeilijk, zonder dat dit overigens heeft geleid tot een daling van het aantal winkeldeuren.

De fietsenmarkt liet in 2009 een stijging in omzet zien van 4,8% (GfK). De markt voor navigatiesystemen is in 2009 in waarde opnieuw flink gedaald, dit keer met 28,7% (GfK), vooral door een daling van de gemiddelde prijs, mede onder invloed van online verkopen. De car-audio markt nam in Nederland af met 14,1% (GfK), door het steeds completer worden van af fabriek in auto's aangebrachte voorzieningen. Een aantal van de door Halfords verkochte producten wordt meer en meer verkocht door grotere winkelbedrijven die dit als branchevreemd assortiment aanbieden tegen lage marges.

Sector Automotive & Telecom in cijfers

De omzet van de sector Automotive & Telecom steeg met € 20,5 mln van € 268,9 mln naar € 289,4 mln, welke stijging vooral te danken was aan BelCompany, een extra half jaar omzet bij telefoonkopen.nl en een beperkte stijging bij Halfords.

De procentuele brutomarge van de sector was gelijk aan 2008 als saldo van een stijging bij BelCompany en een daling bij Halfords in verband met een aantal business to business acties. De absolute brutomarge van de sector steeg behoorlijk. Ook in deze sector waren de kosten onder controle en kwamen, uitgedrukt in procenten van de omzet, lager uit.

De sector Automotive & Telecom realiseerde uiteindelijk in 2009 een € 2,1 mln hoger bedrijfsresultaat door toedoen van BelCompany en telefoonkopen.nl.

De ROCE van de sector ging van 29,8% naar 42,9%.

BelCompany, telefoonkopen.nl en Halfords in 2009

BelCompany heeft zich in de afgelopen jaren geprofileerd als specialist en autoriteit in de Nederlandse telecommarkt die de klant helpt bij het maken van de juiste keuze door goede uitleg en advies. Vooral klanten die in de markt zijn voor duurdere toestellen en abonnementen kiezen daarom voor BelCompany. Daarmee is BelCompany een interessante partner voor de operators, die hun activiteiten juist naar dat marktsegment aan het verschuiven zijn. Ook voor de hardware leveranciers is BelCompany belangrijk bij de introductie van nieuwe producten. BelCompany wist in 2009 een hogere omzet te behalen bij een gelijk gebleven aantal winkels. De omzet van het aantal via de webwinkels van BelCompany verkochte abonnementen is in 2009 sterk toegenomen.

De procentuele brutomarge van BelCompany kwam iets hoger uit dan in 2008 door een toegenomen verkoop van accessoires en meer airtime-inkomsten. Uitgedrukt in procenten van de omzet daalden de kosten. Het bedrijfsresultaat van BelCompany kwam daarmee belangrijk hoger uit dan in 2008.

BelCompany werd in 2009 uitgeroepen tot de beste winkelketen van het jaar in telecom en ontving bovendien de Graham Telecom Award voor de keten met het beste winkelpersoneel.

BelCompany opende in 2009 2 winkels en sloot er eveneens 2.

“Halfords-markten onder druk”



“Uitstekende prestatie dankzij BelCompany”



“BelCompany behaalt sterke EBIT”



“Succesvolle introductie telefoonkopen.nl”



“Halfords levert in door moeizame markten”



Discounter telefoonkopen.nl werd in juli 2008 in één keer door BelCompany op de kaart van de Nederlandse telecommarkt gezet met de bedoeling om daarmee de volledige telecommarkt te bedienen. De winkels vormen een aanvulling op de al langer bestaande succesvolle website. De discountwinkels van telefoonkopen.nl bieden de consument het voordeel van internet in de winkelstraat met de allerscherpste aanbiedingen in mobiele telefonie. telefoonkopen.nl groeide in 2009 uit tot een vaste speler in de markt en gewaardeerde partner voor operators. De consument weet steeds vaker de weg te vinden naar telefoonkopen.nl en de omzet verdubbelde in 2009 ruimschoots. Het bedrijfsresultaat verbeterde aanmerkelijk. telefoonkopen.nl sloot 4 winkels in 2009.

De omzet van Halfords in Nederland kwam in 2009 iets uit boven het niveau van 2008 doordat in de tweede helft van het jaar beter werd gepresteerd. Dit was te danken aan een hogere omzet in elektrische fietsen en de profilering van Halfords als de fietsspecialist, onder andere door een aantal succesvolle acties. Daar stond een vermindering van de omzet in navigatie tegenover doordat de navigatiemarkt behoorlijk in waarde en in volume daalde. Ook de omzet in car-audio stond opnieuw onder druk, conform het algemene marktbeeld. Een deel van de omzet werd gerealiseerd door een transactie met de Postcodeloterij waarbij Halfords ruim 20.000 prijswinnende fietsen leverde. De omzet van Halfords in België nam af door de sluiting van 2 winkels. De online omzet via de webwinkels nam toe.

De procentuele marge van Halfords kwam lager uit, mede door de transactie met de Postcodeloterij. De procentuele kosten namen toe, onder meer door een voorziening voor de sluiting van een aantal winkels. Het bedrijfsresultaat van Halfords kwam lager uit dan in 2008, waarbij in het tweede halfjaar beter werd gepresteerd dan in de eerste helft.

In Nederland opende Halfords 2 winkels en sloot er eveneens 2. In België werden 2 verlieslatende winkels gesloten.



Dienstverlening

Macintosh Hong Kong

Macintosh Hong Kong heeft als inkoopkantoor de doelstelling om, met uitschakeling van de tussenhandel, betere brutomarges te realiseren en de winkelformules van Macintosh Retail Group sneller, gecontroleerder en goedkoper zaken te laten doen in het Verre Oosten. De bij Macintosh Hong Kong aanwezige kennis van mensen en gebruiken in landen als China, Indonesië, Viëtnam, India en Pakistan zorgt voor een betere positie bij onderhandelingen met leveranciers over prijzen en leveringsvoorwaarden. Minstens zo belangrijk is echter dat door middel van rechtstreekse afspraken de tijd die nodig is om nieuwe producten in de Benelux, het Verenigd Koninkrijk en Frankrijk op de markt te brengen, aanmerkelijk wordt verkort. Macintosh Hong Kong voert bovendien lokaal kwaliteitscontroles uit, waardoor is gewaarborgd dat de producten voldoen aan de eisen die door de winkelformules worden gesteld.

De activiteiten van Macintosh Hong Kong omvatten sourcing, inkoop, orderopvolging en logistieke en administratieve dienstverlening ten behoeve van met name de sectoren Living en Fashion. In 2009 werd de productkennis over schoenen vergroot teneinde tegemoet te komen aan de toegenomen behoefte van de schoenenformules aan ondersteuning bij de aankopen in het Verre Oosten. Ook speelt Macintosh Hong Kong in toenemende mate een rol bij de beoordeling van leveranciers op sociale omstandigheden en duurzaamheid.

In 2009 nam het volume dat via het inkoopkantoor in Hong Kong werd ingekocht toe van ruim € 55 mln tot ruim € 84 mln, waarbij de sector Living werd afgewisseld door de sector Fashion voor wat betreft het grootste aandeel.

Het bedrijfsresultaat van Macintosh Hong Kong nam in 2009 toe. Na de samenvoeging met Brantano Asia werkten bij Macintosh Hong Kong ultimo 2009 36 personen.

Macintosh Intragroup Services

Macintosh Intragroup Services verleent diensten aan Macintosh Retail Group en haar dochterondernemingen. Dit betreft enerzijds de financiering en de uitvoering van de treasury functie ten behoeve van de Macintosh groepsondernemingen en anderzijds het verlenen van met name administratieve diensten aan in België actieve groepsmaatschappijen. Bij Macintosh Intragroup Services waren ultimo 2009 10 personen werkzaam.



“Macintosh Hong Kong belangrijke schakel in Verre Oosten”

Personeel & Organisatie

Organisatie

Algemeen

In de retailwereld zijn medewerkers in hoge mate bepalend voor de klanttevredenheid en een goed resultaat. Gezamenlijk bepalen onze bijna 12.000 medewerkers het gezicht van onze winkelformules. Zij zijn het die in onze bijna 1.250 winkels er voor zorgen dat de klant tevreden naar buiten gaat en bij een volgend keuzemoment opnieuw aan Macintosh Retail Group denkt. Onze winkelmedewerkers voelen zich prima thuis in een winkelomgeving en in de wereld van de snel veranderende consument. Hij of zij zorgt er voor dat een bezoeker klant wordt. Klantvriendelijkheid, creativiteit en de bereidheid om de handen uit de mouwen te steken zijn daarbij sleutelwoorden. Maar ook elders in de organisatie wordt werk verzet dat onmisbaar is om als retailer goed te kunnen functioneren. In de distributiecentra zorgen onze mensen er voor dat de producten zo efficiënt en snel mogelijk in de winkels terecht komen. En op de hoofdkantoren spelen de medewerkers een belangrijke rol in de vele contacten met leveranciers, adviseurs en overheden en bij het faciliteren van de bedrijfsprocessen. Kortom, onze medewerkers vormen het visitekaartje van Macintosh Retail Group naar de buitenwereld. Dus bieden we hen een inspirerende en professionele werkomgeving waarin ondernemerschap, creativiteit en collegialiteit zeer op prijs worden gesteld.

Ontwikkelingen 2009

Ondanks de economische crisis zijn we er in geslaagd om de werkgelegenheid bij al onze groepsmaatschappijen in stand te houden en zijn herstructureringsrondes niet nodig gebleken. Dit was mede mogelijk door scherp te letten op de inzet van mensen en uren. Hierdoor zijn we er in geslaagd om, ondanks een aantal autonome kostenstijgingen, de personeelskosten op het niveau van 2008 te houden.

Voor Macintosh Retail Group was de verkoop van BelCompany België het afgelopen verslagjaar een van de belangrijkste gebeurtenissen. We zijn verheugd te constateren dat alle daar werkzame medewerkers mee zijn overgegaan naar de nieuwe werkgever.

Aantal medewerkers

Het aantal medewerkers bij Macintosh Retail Group nam af van 12.329 (7.082 fte's) in 2008 naar 11.925 (6.820 fte's) in 2009. Deze afname was vooral het gevolg van de verkoop van BelCompany België en de Belgische Discovery Stores. In de sector Living was sprake van een toename van het aantal medewerkers van 1.908 naar 1.958. In de sector Fashion nam het aantal medewerkers af van 7.935 naar 7.774 en in de sector Automotive & Telecom kwam het aantal uit op 2.115 ten opzichte van 2.212 in 2008 (exclusief BelCompany België).

Bij Macintosh Hong Kong nam het personeelsbestand met 14 toe tot 36 door de uitbreiding van de schoenenactiviteiten. Bij Macintosh Intragroup Services was met 10 sprake van eenzelfde aantal medewerkers als in 2008. Bij Macintosh Retail Group NV nam het aantal medewerkers met 8 toe tot 32 door de centralisatie van een aantal faciliterende diensten voor de schoenensector.

De ontwikkeling van het personeelsbestand per sector zag er als volgt uit.

“Ondanks moeilijke tijd
geen herstructurerings-
rondes”

“11.925 enthousiaste
medewerkers”



Living

Winkelketen	Kwantum		GP Décors ¹	Living
Landen	NL	B	F	Totaal
Totaal				
- Ultimo 2009	1.769	54	135	1.958
- Ultimo 2008	1.705	53	150	1.908
In fte gemiddeld				
- 2009	1.080	45	119	1.244
- 2008	1.130	40	125	1.295

¹ Exclusief 8 dépositaires.

Fashion

Winkelketen	Brantano		Dolcis ¹	Invito ¹	Manfield ¹	PRO ¹	Scapino		NEA	Fashion
Landen	B	VK	NL	NL	NL	NL	NL ²	B	NL	Totaal
Totaal										
- Ultimo 2009	938	1.865	836	364	552	236	2.765	194	24	7.774
- Ultimo 2008	896	1.853	868	374	562	244	2.904	210	24	7.935
In fte gemiddeld										
- 2009	803	853	488	207	317	146	1.076	93	22	4.005
- 2008	768	848	483	214	324	154	1.127	102	22	4.042

¹ Inclusief medewerkers hoofdkantoor en distributiecentrum die zijn toegerekend aan de winkelformules.
² Inclusief Duitse opruimingswinkels.

Automotive & Telecom

Winkelketen	BelCompany ¹	telefoon- kopen.nl	Halfords		Automotive & Telecom
Landen	NL	NL	NL	B	Totaal
Totaal					
- Ultimo 2009	957	131	994	32	2.114
- Ultimo 2008	950	114	1.055	37	2.156
In fte gemiddeld					
- 2009	689	95	687	29	1.500
- 2008	681	85	673	39	1.478

¹ Exclusief Belgische Discovery stores.

“Vinden, binden en boeien van medewerkers is uitdaging”

Arbeidsmarkt en opleiding

Macintosh Retail Group stelt hoge eisen aan haar medewerkers en probeert zelf een aantrekkelijke werkgever te zijn met goede arbeidsvoorwaarden en ruimte voor ontwikkeling en carrière. Goede opleidingsprogramma's zijn daarbij een vanzelfsprekendheid en uitwisseling en doorstroming tussen winkelformules en groepsmaatschappijen worden steeds meer toegepast. Gezien de diversiteit van de winkelformules, met ieder een eigen, brede klantenkring wordt er naar gestreefd de medewerkers daarvan een afspiegeling te laten zijn.

Hoewel de arbeidsmarkt minder in beweging was als gevolg van de economische crisis betekende dit niet dat daarmee de traditionele knelpunten waren opgelost. Met name de arbeidsmarkt in de Randstad bleef moeilijk en de vraag naar leidinggevend kader bleef groot.

Het “vinden, binden en boeien” van onze medewerkers blijft binnen onze personeelsafdelingen het belangrijkste aandachtsgebied. Zoals in het vorige jaarverslag al aangegeven is er eind 2008 een begin gemaakt met het ontwikkelen van een online werving en selectiesite. Via de site www.jobsinshops.nl kan gesolliciteerd worden naar diverse functies binnen Hoogenbosch, Halfords, Kwantum en Scapino. Door middel van de koppeling van de diverse sites is het bereik naar een potentiële medewerker een stuk groter. De faciliteiten voor de opvolging van de sollicitanten en vacatures zijn eveneens verder verbeterd.

“14.600 opleidingsdagen, voor 5.800 medewerkers”

In een zich snel ontwikkelende samenleving blijft het essentieel dat onze medewerkers goed zijn opgeleid om op deze wijze onze klant goed te kunnen blijven bedienen. Onze groepsmaatschappijen hebben circa 14.600 dagen aan scholing gegeven aan circa 5.800 medewerkers (2008: 9.700 respectievelijk 4.600). Naast de al langer bestaande opleidingsprogramma's was er in 2009 sprake van een aantal nieuwe opleidingen:

- Speciale training van Halfords met betrekking tot bijverkoop en upselling.
- Deelname door Kwantum aan de HBO opleiding “Small Business en Retail Management”.
- BAAT-programma van Kwantum waarin het verkoopproces en klantvriendelijkheid centraal staan.
- Opleiding Rijkserkend HBO Bachelor diploma BelCompany.



Dat onze medewerkers het verschil kunnen maken blijkt onder andere uit het feit dat de medewerkers van BelCompany in 2009 zijn bekroond met de Graham Telecom Award voor het beste personeel.

In het kader van Management Development is in het najaar van 2009 besloten om in samenwerking met de Vlerick Management School een programma te ontwikkelen voor, in eerste instantie, het topkader van Macintosh Retail Group. Dit betreft een voor Macintosh Retail Group op maat gemaakt langjarig opleidingsprogramma om bij te blijven met de nieuwste ontwikkelingen in onze dynamische markten. Er worden 5 blokken gedoceerd namelijk Strategie, Marketing, Finance, Human Resource en Cooperation. De belangrijkste doelstelling is het verder ontwikkelen en waarborgen van onze Macintosh Retail Group identiteit. In het voorjaar van 2010 zal het programma starten en eindigen in de eerste helft van 2012.

Het Macintosh Management Trainingsprogramma dat eind 2008 is gestart en waarbij beloftevolle medewerkers de gelegenheid krijgen om zich intern verder te bekwamen, zal in de tweede helft van 2010 een vervolg krijgen.

Ziekteverzuim

In het vorige verslagjaar is aangegeven dat in Nederland de verschillende groepsmaatschappijen een eigen keuze voor een arbodienst zouden maken om hun verzuimbeleid verder te kunnen verbeteren. Dit heeft inmiddels bij 4 groepsmaatschappijen plaatsgevonden. Het beperken van ziekteverzuim wordt actief gemanaged, waardoor er sprake is van een ziekteverzuim van 4,2% (2008 idem), hetgeen een relatief laag percentage is in de non-food retail.

“Ziekteverzuim laag en op niveau 2008”

Medezeggenschap

Communicatie tussen en op alle niveaus van de organisatie is van groot belang. Misverstanden zijn snel geboren en het kan lang duren voor zij uit de weg geruimd zijn. Een goede communicatie zorgt ervoor dat iedereen weet wat er leeft in de organisatie, wat verwacht wordt en wat de doelstellingen zijn die worden nagestreefd. In alle groepsmaatschappijen is er sprake van intern georganiseerd overleg. De inhoud die eraan wordt gegeven is per land verschillend en gebaseerd op datgene dat per land wenselijk en wettelijk verplicht is.

Het overleg tussen bestuurders en deelnemers aan de medezeggenschap kenmerkt zich binnen Macintosh Retail Group reeds jaren door een open en constructieve insteek waarbij naast de formele trajecten ook ruimte is voor informeel overleg en het tussendoor bijpraten over diverse onderwerpen. Macintosh Retail Group stelt zich op het standpunt dat uitsluitend op basis van wederzijds vertrouwen en het verstrekken van juiste informatie over en weer, (georganiseerd) overleg succesvol kan zijn. Het afgelopen verslagjaar hebben 6 formele vergaderingen tussen Raad van Bestuur en de Centrale Ondernemingsraad plaatsgevonden. Aan een van deze vergaderingen nam een delegatie van de Raad van Commissarissen deel.

Wij danken de ondernemingsraden voor de open en constructieve wijze waarop voorgenomen plannen zijn behandeld en de snelheid en zorgvuldigheid waarmee advies- en instemmingsverklaringen worden beantwoord.

Het dagelijks bestuur van de Centrale Ondernemingsraad bestond eind 2009, evenals eind 2008, uit voorzitter J.F.H. Tenney (61) en secretaris A.C. Eerens (36).

“Overleg voegt waarde toe”

Governance, risico's en bestuurdersverklaringen

CORPORATE GOVERNANCE

“Macintosh Retail Group onderschrijft nieuwe Code”

Macintosh Retail Group streeft naar een corporate governance structuur die past bij de aard en omvang van haar activiteiten, die recht doet aan alle bij de onderneming betrokkenen en die voldoet aan wet- en regelgeving.

Naleving Code

Op 10 december 2008 verscheen het rapport van de Monitoring Commissie met aanpassingen van de uit december 2003 daterende Nederlandse Corporate Governance Code. Evenals dit het geval was bij de voormalige code, onderschrijven Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur van Macintosh Retail Group NV het grote merendeel van de in de nieuwe code opgenomen principes en bepalingen.

Tijdens de op 21 april 2004 gehouden Algemene Vergadering van Aandeelhouders zijn de keuzes van Macintosh Retail Group met betrekking tot de voormalige code besproken en unaniem door de vergadering onderschreven.

De nieuwe Corporate Governance Code is in werking getreden op 1 januari 2009 en de Commissie beveelt aan om de bespreking daarvan als agendapunt voor te leggen tijdens de jaarlijkse aandeelhoudersvergadering in 2010. Macintosh Retail Group zal een document inzake de Corporate Governance Code agenderen voor bespreking tijdens de jaarvergadering van 27 april 2010. Dit document is eveneens opgenomen onder het hoofdstuk “De Onderneming” in dit jaarverslag.

“Andere invulling ten aanzien van vijf bepalingen”

Ten aanzien van vijf bepalingen heeft Macintosh Retail Group NV een afwijkende visie of geeft daaraan een andere invulling:

II.1.1

De arbeidsovereenkomsten van de leden van de vigerende Raad van Bestuur zijn van onbepaalde duur in plaats van periodes van (telkens) vier jaar. Nieuwe leden van de Raad van Bestuur zullen echter worden benoemd met een mandaat voor een periode van telkens maximaal vier jaar, tenzij bijzondere omstandigheden aanleiding geven om daarvan af te wijken.

II.2

Opties voor leden van de Raad van Bestuur hebben een bindend karakter en de uitoefening daarvan is niet gebonden aan vooraf vastgestelde prestatiecriteria. Het optiebeleid zal door de Raad van Commissarissen in 2010 mogelijk worden herbezien in het licht van de beoordeling van het gehele bezoldigingsbeleid voor de Raad van Bestuur.

II.2.4

Opties die aan de Raad van Bestuur worden toegekend zijn in beginsel onmiddellijk uitoefenbaar. Op uitoefening binnen 3 jaar na toekenning staan echter sancties zodat effectief wordt voldaan aan deze bepaling. Het optiebeleid zal door de Raad van Commissarissen in 2010 mogelijk worden herbezien als onderdeel van het gehele bezoldigingsbeleid voor de Raad van Bestuur.

II.2.8

Macintosh Retail Group hanteert geen maximale vergoeding voor de huidige leden van de Raad van bestuur bij onvrijwillig ontslag, maar indien een ontslagvergoeding wordt toegekend, geldt als uitgangspunt dat slecht functioneren niet zal worden gehonoreerd. In contracten van nieuw te benoemen leden van de Raad van Bestuur zal in beginsel een maximering tot 1 jaar vaste bezoldiging worden ingebouwd.

IV.1.7

De statuten van Macintosh Retail Group NV voorzien reeds in de mogelijkheid tot het hanteren van een registratiedatum, maar deze datum zal niet worden gehanteerd tot het moment dat deze wettelijk verplicht is gesteld. Het hanteren van een dergelijke datum kan er namelijk toe leiden dat Macintosh Retail Group tijdens een aandeelhoudersvergadering wordt geconfronteerd met een stemgerechtigde die deelneemt aan het besluitvormingsproces, maar wellicht op dat moment geen aandeelhouder meer is, hetgeen onwenselijk wordt geacht.

Ook na de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 2010 zullen Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur hun verantwoordelijkheid blijven nemen voor corporate governance binnen Macintosh Retail Group. Elke substantiële verandering daarin en in de naleving van de Corporate Governance Code zal onder een apart agendapunt ter bespreking aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders worden voorgelegd.

RISICOBEBEERSING

Macintosh Retail Group streeft naar een verantwoord evenwicht tussen slagvaardig ondernemerschap en een effectieve beheersing van risico's, waarbij risicomanagement bewust wordt beleefd en is verankerd in de organisatie.

Inleiding

Ondernemerschap staat hoog in het vaandel bij Macintosh Retail Group. Het nemen van risico's is daaraan inherent. Teneinde verantwoord met die risico's om te kunnen gaan, is het noodzakelijk dat deze worden onderkend, daarover beslissingen worden genomen en dat die risico's vervolgens worden beheerst. Macintosh Retail Group heeft haar organisatie daarom zodanig ingericht dat slagvaardig ondernemerschap wordt gecombineerd met het effectief beheersen van risico's. Risicomanagement wordt bewust beleefd en is in de organisatie en dagelijkse gang van zaken verankerd. Deze benadering past prima in het profiel van Macintosh Retail Group als industrieel retailer waar organisatie, informatie, geavanceerde systemen en een vergaande beheersing van bedrijfsprocessen, een belangrijke rol spelen bij het bereiken van een goed rendement op het geïnvesteerd vermogen.

Bovendien kan daardoor aan alle belanghebbenden, waaronder aandeelhouders, op transparante wijze inzichtelijk worden gemaakt welke risico's Macintosh Retail Group loopt en welke maatregelen ter beheersing daarvan worden genomen.

In dit hoofdstuk van het verslag van de Raad van Bestuur wordt beschreven welke specifieke acties met betrekking tot risicobeheersing in het boekjaar 2009 zijn genomen, terwijl eveneens de verbeterpunten worden aangegeven waaraan in 2010

“Verantwoord
risico nemen”

“Risicomanagement
past bij profiel als
industrieel retailer”

vooral zal worden gewerkt. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met het “in control statement” van de Raad van Bestuur.

In het hoofdstuk “de Onderneming” verderop in dit jaarverslag wordt een beschrijving gegeven van de opzet en werking van de risicobeheersings- en controle-systemen en wordt nader ingegaan op de voornaamste risico's die Macintosh Retail Group loopt.

Ontwikkelingen in 2009

In 2009 is goede vooruitgang geboekt met de verdere integratie van Brantano in de risicobeheersingssystemen en procedures bij Macintosh Retail Group en met de uitvoering van de bij de overige groepsmaatschappijen opgestelde actieplannen.

Brantano

Na de integratie van Brantano binnen Macintosh Retail Group in 2008 heeft, samen met Ernst & Young, in 2009 een uitgebreide risicoinventarisatie plaatsgevonden bij Brantano. Daarbij is aan een aantal aspecten aandacht besteed:



- Toetsing of de randvoorwaarden en richtlijnen uit de Code of Conduct en het Macintosh Management Handboek in de organisaties zijn verankerd.
- Aandacht voor de inrichting van de administratieve organisatie en de audit-mechanismen.
- Audit op de administratieve organisatie, interne controlemaatregelen, informatiesystemen en inkoop- en logistieke processen, mede aan de hand van de “Macintosh in Control”-lijst.
- Opvolging van de tijdens het overnameproces geconstateerde potentiële risico's.

“Risico-inventarisatie: Brantano is in control”

De algemene conclusie die werd getrokken was dat de Brantano organisatie in voldoende mate “in control” is en dat er een hoge mate van bewustzijn bestaat voor het belang van een goede administratieve organisatie en interne audit. De uit de inventarisatie voortvloeiende verbeterpunten zijn vertaald in taakstellende actieplannen die met het Brantano management zijn besproken en die door hen werden geaccordeerd.

In 2009 en begin 2010 is reeds een aantal van de maatregelen uitgevoerd om Brantano meer in lijn te brengen met de door Macintosh Retail Group vastgestelde concernrichtlijnen en procedures. De belangrijkste maatregelen betroffen:



- Maatregelen die de continuïteit van de bedrijfsprocessen garanderen. Dit betreft onder meer het opstellen van een continuïteitsplan in geval van verlies van het distributiecentrum als gevolg van een calamiteit, het optimaliseren van het uitwijkplan voor het uitvallen van ICT-systemen en de herstructurering van administratieve taken, zodat voor alle kritische processen is voorzien in een back-up.
- Sanity check op risicobeheersing met betrekking tot Health & Safety-aspecten bij Brantano UK, met als conclusie dat er geen significante acties vereist zijn.
- Het aanbrengen van functiescheidingen en autorisatieprocedures volgens de standaard richtlijnen binnen Macintosh Retail Group.

De voortgang op de overeengekomen actiepunten wordt nauwgezet door de concernafdeling AO/IA opgevolgd en gerapporteerd aan de Raad van Bestuur. Geconcludeerd kan worden dat de risico's die bij Brantano momenteel worden gelopen, niet in belangrijke mate afwijken van de risico's bij andere groepsmaatschappijen.

Overige groepsmaatschappijen

Ook voor de groep als geheel en voor de afzonderlijke groepsmaatschappijen zijn taakstellende actieplannen opgesteld, die complementair zijn aan de "Macintosh in control"-lijst en als doel hebben om de onderkende risicopunten te reduceren en de aandacht voor risicobeheersing te vergroten. Vanaf januari 2010 zullen de groepsmaatschappijen naast de "Macintosh in control"-rapportage ook per kwartaal de voortgang op de actiepunten in het actieplan AO rapporteren.

De belangrijkste maatregelen die in 2009 werden genomen waren:

- De begin maart 2009 herziene Code of Conduct werd bij alle groepsmaatschappijen geïntroduceerd.
- Vergroting van het bewustzijn bij de groepsmaatschappijen met betrekking tot de afhankelijkheid van bedrijfsprocessen van ICT-systemen, in het kader waarvan voor de onderdelen Point of Sale en ERP systeem EDP self-assessments werden verricht.
- Concernbrede introductie van een rolling cashflow forecast tool teneinde kasstromen en daarmee samenhangende financieringsruimte beter te kunnen sturen.
- Het uitbouwen van het uniforme stuurinformatiesysteem SMART met specifieke informatie aangaande de schoenenactiviteiten binnen Macintosh Retail Group.
- Start van een centraal team dat samen met externe specialisten de complexiteit en mogelijke risico's ten aanzien van de pensioenen bij Macintosh Retail Group gaat beoordelen, mede in het kader van het opnieuw afsluiten van pensioenverzekeringcontracten.
- Voorbereidingen nieuw treasury beleid per 1 januari 2010.

"Rolling cashflow forecast tool geïntroduceerd"



Conclusies

De status van de risicobeheersing bij Macintosh Retail Group werd in augustus 2009 besproken tijdens een vergadering met de Audit Commissie en in december met de voltallige Raad van Commissarissen. Specifieke aandacht werd in 2009 met commissarissen besteed aan de risico-inventarisatie bij Brantano en de naar aanleiding daarvan opgestelde actieplannen. Geconcludeerd werd dat ook in 2009 weer vooruitgang is geboekt met risicobeheersing en dat door Macintosh Retail Group en haar groepsmaatschappijen wordt voldaan aan het merendeel van de intern opgestelde eisen, waarbij op een aantal niet majeure punten nog verbeteringen mogelijk zijn. Met name bij GP Décors, dat de aandacht in 2009 vooral heeft gericht op uitvoering van het herstelplan, zal in 2010 meer aandacht moeten worden geschonken aan een betere verantwoording en onderbouwing van de processen.

"In 2009 opnieuw goede vooruitgang met risicobeheersing"

De Raad van Bestuur verklaart de verantwoordelijkheid te aanvaarden voor de opzet en werking van op Macintosh Retail Group toegesneden interne risicobeheersings- en controlesystemen. De Raad van Bestuur heeft gedurende 2009 zelfstandig en op

“Raad van Bestuur analyseert risico-omgeving voortdurend”



systematische wijze relevante significante risico's alsmede de beheersomgeving geanalyseerd en beoordeeld. De inventarisatie van strategische, commerciële, operationele, financiële, verslaggevings- en overige risico's is geactualiseerd en waar nodig zijn/worden verdere maatregelen getroffen respectievelijk systemen ontworpen om significante risico's optimaal te beheersen en daarover verslag uit te kunnen brengen. Tevens is de effectieve werking van bestaande risicobeheersings- en controlesystemen beoordeeld.

Daarbij is onder meer gebruik gemaakt van:

- De door de directies van de groepsmaatschappijen per kwartaal ingevulde en door de concernafdeling AO/IA lokaal gecontroleerde "Macintosh in Control"-lijsten.
- De periodieke rapportages van de concernafdeling AO/IA aan de Raad van Bestuur.
- Evaluaties die jaarlijks plaatsvinden tussen de groepsmaatschappijen en de Raad van Bestuur.
- De rapportages van de externe accountant.
- De rapportages van de compliance officer voor wat betreft beursgerelateerde items.

“In control statement”

Op basis hiervan verklaart de Raad van Bestuur dat, voor zover aan de Raad van Bestuur bekend, het interne systeem voor controle van de financiële rapportage een redelijke mate van zekerheid verschaft dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat en dat de risicobeheersings- en controlesystemen in het verslagjaar naar behoren hebben gefunctioneerd.

De jaarrekening geeft een getrouw beeld van de financiële toestand van de onderneming en haar bedrijfsactiviteiten en bevat de vereiste gegevens.

De aanwezige risicobeheersings- en controlesystemen verlagen in belangrijke mate de kans op verkeerde beslissingen, het doelbewust omzeilen van beheersingsprocessen en het niet naleven van wetten en regels. Het is echter vrijwel onmogelijk om alle risico's op enig moment te kennen, respectievelijk deze volledig te beschrijven en te beheersen. De bestaande systemen kunnen dus nooit absolute zekerheid bieden tegen het niet realiseren van doelstellingen, noch kunnen deze alle onjuistheden van materieel belang, waaronder begrepen verlies, fraude, of overtredingen van wetten en regels geheel voorkomen.

Aandachtspunten 2010

Het identificeren van nieuwe materiële risico's en het eventueel aanpassen van de systemen blijft een voortdurend proces, dat de doorlopende aandacht heeft van de Raad van Bestuur. In 2010 staan onder meer de volgende actiepunten op het programma:

- Update van het Macintosh Management Handboek als gevolg van de nieuwe Code of Conduct en diverse organisatorische ontwikkelingen, zoals het benoemen van nieuwe centrale verantwoordelijkheidsgebieden.
- Implementeren / organisatorisch inbedden van de niet financiële compliance aspecten, onder meer naar aanleiding van aanbevelingen van Ernst & Young.
- Implementatie nieuw treasury beleid met ingang van 1 januari 2010.
- Verdere functionele uitbouw van het stuurinformatiesysteem SMART.
- Bepalen en formaliseren van het definitieve 'template informatieplan' zoals zal worden toegepast met ingang van 2010.
- Opzet van een verbeterde administratieve organisatie bij GP Décors.
- Risicobeheersing met betrekking tot pensioenen.
- Risicobeheersing met betrekking tot E-commerce processen en bedrijfsprocessen in het Verre Oosten.

“Ook in 2010 aandacht voor verbeteringen”



De organisatie en werkzaamheden rondom risicobeheersing zullen ook in 2010 periodiek worden besproken met de Audit Commissie en/of de Raad van Commissarissen. Specifieke aandacht zal in 2010 uitgaan naar pensioenen en ICT.

BESTUURDERSVERKLARINGEN

Ieder van de leden van de Raad van Bestuur verklaart dat, voor zover bij hem bekend (1) de jaarrekening over het boekjaar 2009 een getrouw beeld geeft van de activa, de passiva, de financiële positie en de winst van Macintosh Retail Group NV en de gezamenlijk in de consolidatie opgenomen ondernemingen en (2) het verslag van de Raad van Bestuur een getrouw beeld geeft omtrent de toestand op balansdatum 31 december 2009, de gang van zaken gedurende het boekjaar 2009 van Macintosh Retail Group NV en van de met haar verbonden ondernemingen waarvan de gegevens in de jaarrekening zijn opgenomen en dat in het verslag van de Raad van Bestuur de wezenlijke risico's waarmee de onderneming wordt geconfronteerd, zijn beschreven.

In het jaar 2009 is geen sprake geweest van transacties van enige betekenis waarbij tegenstrijdige belangen tussen de leden van de Raad van Commissarissen en/of de leden van de Raad van Bestuur en Macintosh Retail Group hebben gespeeld. Tevens is er in 2009 geen sprake geweest van transacties van materiële betekenis tussen Macintosh Retail Group en natuurlijke of rechtspersonen die ten minste 10% van de aandelen in Macintosh Retail Group houden.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Maatschappelijk verantwoord gedrag staat hoog in het vaandel bij Macintosh Retail Group omdat onze klanten, medewerkers en andere stakeholders dit waarderen en omdat een succesvolle toekomst, naast de commerciële slagkracht van onze winkelformules, staat of valt met het vertrouwen dat de omgeving in ons stelt. De continue innovatie van en investeringen in de toeleveringsketen geven ons de mogelijkheid om ook op dit gebied waarde toe te voegen aan onze onderneming.

“Duurzame bedrijfsvoering dient eigen en maatschappelijk belang”

Duurzame groei in retail

Macintosh Retail Group is een commerciële onderneming die er naar streeft om een gezond rendement op het geïnvesteerd vermogen te behalen en winst te maken. Wij proberen dit doel te bereiken door producten en diensten op de markt te brengen die beantwoorden aan de wensen van onze klanten. Dit betekent ook dat die producten moeten zijn ontwikkeld, geproduceerd en in onze winkels terecht moeten komen op een maatschappelijk verantwoorde wijze.

Een succesvolle duurzame toekomst is daarom alleen mogelijk als goed ondernemerschap wordt gecombineerd met maatschappelijk verantwoord gedrag. Macintosh Retail Group streeft er naar haar activiteiten zodanig in te richten dat er een evenwicht ontstaat tussen onze verantwoordelijkheid jegens de samenleving in het algemeen en de economische belangen van onze aandeelhouders, medewerkers, klanten en relaties, die onderdeel van die samenleving uitmaken. Ondernemen met respect voor elkaar en de wereld om ons heen is daarbij het uitgangspunt.

“Meer dan alleen een modekreet”

Duurzaam ondernemen is al sinds jaren meer dan een modekreet voor Macintosh Retail Group. We zijn in 2000 begonnen met het vastleggen van de normen en waarden die wij belangrijk vinden om als onderneming goed te kunnen functioneren. Toen liepen we voorop als een van de eerste Nederlandse bedrijven met een eigen Code of Conduct. Deze Code werd begin 2009 herschreven en geïntroduceerd bij medewerkers en relaties. In het hoofdstuk “de Onderneming” verderop in dit jaarverslag worden de belangrijkste principes uit deze Code of Conduct beschreven.

Binnen Macintosh Retail Group is Kwantum een van de voorlopers op het gebied van verantwoord ondernemen. Kwantum was in 1999 een van de mede-oprichters van Tropical Forest Trust, een organisatie die zich bezig houdt met het actief aanplanten en verantwoord beheren van bossen en plantages in Zuid-Amerika en Azië en het onder keurmerken brengen van zoveel mogelijk tropisch hardhout. Bovendien wordt er toegezien op goede omstandigheden voor de inheemse bos-arbeiders. Kwantum verkoopt nog steeds uitsluitend hardhouten tuinmeubelen met TFT of FSC-keurmerk (Forest Stewardship Council). Kwantum ontving hiervoor in 2001 de prestigieuze ‘Gift to the Earth Award’ van het Wereld Natuurfonds en werd in 2005, 2006, 2007, 2008 en 2009 door milieuorganisatie Milieudefensie gekwalificeerd als koploper onder de grote retailers op het gebied van verantwoord houtgebruik.

In de afgelopen jaren zijn door groepsmaatschappijen allerlei initiatieven genomen, variërend van groot tot klein, teneinde de rol van Macintosh Retail Group als maatschappelijk verantwoorde onderneming te ondersteunen. Wij zullen onze groeps-

maatschappijen blijven stimuleren om de inspanningen op dit gebied te intensiveren, omdat wij geloven dat een duurzame bedrijfsvoering zowel een eigen als een maatschappelijk belang dient.

Aan het eind van 2009 hebben wij onze ambities geformuleerd voor wat betreft duurzaam ondernemen in de retail. Dit project draagt de naam CRIATE. Dit project beoogt op een pragmatische wijze te werk te gaan met concrete, veelal lokale projecten en vanuit het besef dat het gemakkelijker is om zaken op te schrijven dan om ze ook daadwerkelijk uit te voeren.

Doelstellingen CRIATE

Met CRIATE zijn de uitgangspunten en doelstellingen geformuleerd ten aanzien van duurzame rendabele groei en de daarmee verband houdende projecten tot en met 2012. Hiermee willen we onze sociale verantwoordelijkheid nemen en onze ecologische voetafdruk en die van onze klanten en toeleveringsketens verminderen.

Het project wordt gedragen door 5 "green leaders" die vanuit de eigen Macintosh organisatie verantwoordelijk zijn voor de uitvoering en die rechtstreeks aan de Raad van Bestuur verantwoording afleggen over de vorderingen. Het is de bedoeling dat in komende jaarverslagen nader wordt gerapporteerd over hetgeen we hebben bereikt op duurzaamheidsgebied door middel van dit project.

In CRIATE worden de volgende belangrijke aandachtsgebieden onderscheiden:

1. Mensen en omgeving

Onze activiteiten hebben invloed op het leven van veel mensen. Bij onze winkelformules komen iedere dag duizenden klanten over de vloer die worden bediend door zo'n 12.000 medewerkers. Daarnaast worden relaties onderhouden met mensen buiten Macintosh Retail Group zoals leveranciers, adviseurs en overheidsinstanties, zowel in de directe omgeving als in de landen waar we onze inkopen doen.

Wij vinden het dan ook belangrijk om een bijdrage te leveren aan het welzijn van de mensen waar we direct of indirect mee in aanraking komen door onze bedrijfsactiviteiten.

Uitgangspunten:

- Samenwerking in- en extern vindt plaats op basis van respect en eerlijk en zorgvuldig handelen.
- Eigen medewerkers kunnen rekenen op een gezonde werkomgeving, een rechtvaardig beloningsbeleid en mogelijkheden tot individuele ontplooiing.
- Stimuleren van betrokkenheid van medewerkers om duurzame initiatieven te ontwikkelen en luisteren naar die ideeën.
- Investeren in opleiding en scholing.
- Samenwerking met andere retailers en (non-gouvernementele) organisaties aan kennisontwikkeling en -overdracht in landen waar onze leveranciers zich bevinden.
- Eisen aan leveranciers ten aanzien van sociaal beleid, werkomstandigheden en veiligheid.

"Corporate Responsibility
& Innovation Action TEam"

"Wij beïnvloeden
het leven van vele
duizenden mensen..."



“Weer veel initiatieven in 2009”

Bijzonderheden 2009:

- Uitbouw lidmaatschap BSCI (Business Social Compliance Initiative) van de schoenenketens teneinde de sociale omstandigheden te verbeteren in fabrieken in risicolanden waar onze producten vandaan komen, door middel van leveranciersaudits.
- Eigen Code of Conduct en BSCI Code of Conduct zijn opgelegd aan leveranciers in schoenenketen en inmiddels is circa 40% van onze directe leveranciers BSCI compliant. BSCI conformiteit wordt in 2010 onderdeel van de vendorrating.
- Aantal opleidingsdagen van circa 9.700 naar 14.600.
- BelCompany “beste winkelketen van het jaar” en winnaar Graham Telecom Award voor het beste personeel.
- Protocol met afspraken tussen Hoogenbosch en Scapino met arbeidsinspectie over gasverdachte zeecontainers.
- Speciale Manfield Pink Ribbon pump levert € 25.000 op voor stichting Pink Ribbon.
- Deelname Halfords aan project herplaatsing langdurige werklozen, waarbij werkervaringsplaatsen worden aangeboden voor een reïntegratie op de arbeidsmarkt.
- Brantano BeLux en Scapino hielden opnieuw de Oude Schoenen actie. Naar aanleiding daarvan schonk Brantano BeLux een bedrag van € 260.000 aan het Kinderkankerfonds, de Stichting tegen kanker en aan Pesten op School. Scapino doneerde een bedrag van € 50.000 aan de Stichting Kika.
- Brantano schenkt regelmatig schoenen aan organisaties zoals weeshuizen. In 2009 waren er 30 begunstigden.
- Brantano UK haalde door middel van de Oude Schoenen actie € 60.000 op ten behoeve van het goede doel “Tommy’s”, een organisatie die subsidies geeft aan onderzoeken naar te vroege geboortes bij baby’s.
- Brantano BeLux is reeds jarenlang hoofdsponsor van de scholenveldloop en de fietsweek die de Stichting Vlaamse Schoolsport jaarlijks organiseert en doneerde in 2009 een bedrag van € 150.000 aan die organisatie.

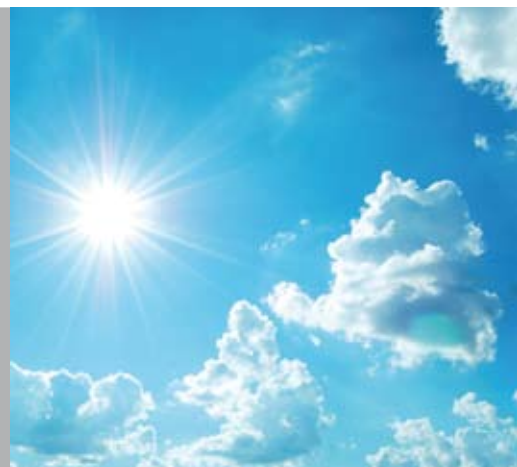
“Verduurzaming productieprocessen”

2. Omgeving en toeleveringsketen

De breed gedeelde bezorgdheid over de belasting van het milieu vraagt om de keuze, waar mogelijk, voor milieuvriendelijke processen en producten. Macintosh Retail Group acht zich mede verantwoordelijk voor het beheersen en minimaliseren van duurzaamheidsrisico’s in de toeleveringsketens. Daarom wordt bij voorkeur samengewerkt met leveranciers en partijen die voldoen aan de opgestelde leverancierscode, gebaseerd op de eigen Code of Conduct.

Uitgangspunten:

- Verbetering van kwaliteit in de toeleveringsketen.
- Voortdurende vermindering van onze milieubelasting door onze activiteiten efficiënter in te richten.
- Ontwikkelen van een permanent milieubewustzijn binnen de eigen onderneming en bij leveranciers.
- In kaart brengen van de ecologische voetafdruk van onze activiteiten.
- Jaarlijkse vermindering van gebruik van grondstoffen, energie en verpakkingsmateriaal.
- Verantwoordelijkheid voor product, ook na verkoop aan consument.
- Deelname aan initiatieven zoals BSCI, Tropical Forest Trust en Care & Fair.
- Samenwerking met onafhankelijke organisaties voor benchmark en controle.

**Bijzonderheden 2009:**

- Opnieuw vermindering energieverbruik, papiergebruik en gebruik verpakkingsmateriaal.
- De 1 miljoen paar oude schoenen die door Brantano en Scapino werden ingezameld werden verkocht naar landen waar deze nog goed bruikbaar zijn. Dit is een vorm van recycling en levert bovendien een opbrengst op voor het goede doel.
- Project Green Brantano realiseert targets met als belangrijkste successen de vervanging van alle verlichting in het hoofdkantoor / distributiecentrum (58% minder energieverbruik), een testproject om een deel van de energie van een winkel uit zonne-energie te halen, draagtassen die voortaan vervaardigd worden uit volledig gerecycleerd materiaal en vermindering van het brandstofverbruik door aanpassing van rittenschema's van vrachtauto's.
- Start centraal project teneinde de efficiency in de distributie van producent / leverancier naar de distributiecentra van de groepsmaatschappijen te verhogen door coördinatie van transporten en afspraken met leveranciers.
- Inzameling batterijen in winkels BelCompany voor Stibat en recycling toner voor de Stichting Aap.
- Halfords zamelt gevaarlijk afval in via professionele inzamelaar in plaats van in eigen beheer.
- Halfords heeft geïnvesteerd in een gecertificeerde PGS-opslagruimte voor WMS-geclassificeerde potentieel gevaarlijke producten.
- Kwantum zamelt lege inktcartridges en oude mobiele telefoons in en de opbrengst komt ten goede aan de Stichting Mama Alice.
- Alle tuinmeubelen van Kwantum zijn voor het derde jaar volledig TFT of FSC gecertificeerd. Kwantum werd daarmee voor vijfde maal op rij winnaar van het onderzoek van Milieudefensie naar gebruik van goedgekeurd hardhout.
- Kwantum heeft de schapruimte aangepast en het aanbod in spaarlampen fors verhoogd ten koste van de traditionele gloeilamp.
- De door Kwantum verkochte tapijten zijn afkomstig van door Care & Fair goedgekeurde leveranciers, hetgeen betekent dat uitbuiting van kinderen bij het knopen van deze tapijten zoveel mogelijk wordt voorkomen.

“Concrete resultaten en besparingen”

“Innovatie is nodig vanuit commercieel en maatschappelijk belang”

- Draagtassen bij Brantano UK zijn 100% biologisch afbreekbaar en worden niet meer gratis aan klanten ter beschikking gesteld, waardoor het gebruik met 80% is afgenomen.
- Brantano UK introduceerde een energiebesparingsprogramma waarmee een duidelijke jaarlijkse beperking van de CO2 uitstoot moet worden gerealiseerd.

3. Producten en innovatie

Consumenten worden steeds veeleisender en kritischer ten aanzien van de producten die ze kopen. Omdat wij als retailer leven van de verkoop van die producten is het van groot belang dat we die consument tevreden kunnen blijven stellen. Als we daarmee ook nog milieuvoordelen kunnen bereiken, dan dienen we twee belangrijke doelen.

Uitgangspunt is dat onze producten een juiste prijs / kwaliteitverhouding hebben en voldoen aan de gerechtvaardigde wensen van klanten ten aanzien van bruikbaarheid, veiligheid en milieu. Macintosh Retail Group gaat dan ook steeds verder met de ontwikkeling van nieuwe producten die een kleinere ecologische voetafdruk nalaten bij productie én bij gebruik. Producten die bovendien qua bruikbaarheid en duurzaamheid minimaal dezelfde eigenschappen hebben en bij voorkeur niet meer kosten.

Daarnaast is Macintosh Retail Group samen met haar leveranciers in permanent overleg over de verduurzaming van productieprocessen, zodat met een lagere belasting van het milieu een vergelijkbaar of beter product op de markt kan worden gebracht. Dit vereist creativiteit en de bereidheid om buiten de gebaande paden aan nieuwe oplossingen te werken.

Uitgangspunten:

- Nieuwe milieuvriendelijke producten en processen dienen een maatschappelijk belang maar bieden ook een kans om commercieel te profiteren omdat klanten naar die producten op zoek zijn.
- Met innovatieve producten bijdragen aan de veranderende behoeften van de consument.
- Uitdragen van noodzaak om te veranderen, zowel in- als extern.
- Innoverende leveranciers zijn een must: vendor rating.
- De aanwezigheid van gevaarlijke bestanddelen in onze producten wordt stap voor stap verminderd.
- Zo veel mogelijk produceren met alternatieve grondstoffen.
- Jaarlijkse stijging van het aantal “groene” producten in het assortiment.
- Hergebruik van producten aan het eind van hun levenscyclus.
- Samenwerking met onafhankelijke organisaties voor benchmark en controle.



Bijzonderheden 2009:

- Introductie eerste recyclebare schoen door Brantano, die na gebruik binnen 70 dagen vervalt tot organische stof in het compostvat.
- Opstart Project Clean Shoe dat moet leiden tot structurele vermindering van chemische stoffen in schoenen en handtassen, afkomstig uit het productieproces. Bijvoorbeeld op water adhesive gebaseerde lijmen in plaats van synthetische. Testen worden uitgevoerd door onafhankelijke laboratoria.
- Onderzoek naar het gebruik van recycleerbaar leer en leer afkomstig van verantwoord gehouden koeien.

Enkele concrete ambities

- In 2012 heeft bij het merendeel van onze leveranciers in de schoenensector in risicolanden een audit plaatsgevonden door BSCI en handelt ruim 60% conform de BSCI normen. Daarmee staat Macintosh Retail Group aan de top van de Europese retail.
- Voor ieder jaar in de periode 2010 – 2012 wordt gestreefd naar een vermindering ten opzichte van het voorafgaande jaar van het gebruik van energie, papier en verpakkingsmateriaal in de orde van grootte van 5%.
- In 2010 zou circa 25% van de door ons verkochte schoenen en handtassen vrij van gevaarlijke chemische bestanddelen moeten zijn; in 2011 circa 50% en in 2012 het grote merendeel.
- In 2012 is 15% van het assortiment in schoenen “groen”, dat wil zeggen herbruikbaar in de grondstoffenketen.
- Introductie eerste “cradle to cradle” schoen in 2012.
- In 2010 start een TFT project bij alle groepsmaatschappijen met als doelstelling duurzamer om te gaan met grondstoffen en de extractie daarvan op de plaats waar dit gebeurt.
- Onderzoek naar de mogelijkheid tot inzameling van gloeilampen via Kwantum.
- Uitfasering traditionele lakken en verven bij Kwantum ten behoeve van watergedragen producten in 2010.
- Volledige certificering van goed hout in de segmenten behang en binnenmeubelen in 2010.
- Samenwerking door Kwantum in 2010 met Ontwerpwerk, waarin de recyclebare mogelijkheden worden onderzocht op toepasbaarheid in de collectie matrassen en gordijnen.
- Certificering van Nea International op basis van ISO 13485 in 2010.

Maastricht, 9 maart 2010

Raad van Bestuur

F.K. De Moor, lic-drs, CEO

ing E.M.H. Coorens MBA, COO

T.L. Strijbos RA, CFO

Bericht van de Raad van Commissarissen over 2009

Macintosh Retail Group in 2009

Zoals blijkt uit het verslag van de Raad van Bestuur was 2009 voor de non-food retail in het algemeen en dus ook voor Macintosh Retail Group een moeilijk jaar. Door de afgenomen consumentenbestedingen werd een lagere omzet gerealiseerd dan in 2008, met de kanttekening dat de meeste sectoren van Macintosh Retail Group beter presteerden dan de markten waarin ze actief zijn. De procentuele brutomarge kwam gelijk uit aan 2008, ondanks tal van promotionele acties. Mede door een goede kostenbeheersing kon uiteindelijk een alleszins acceptabel bedrijfsresultaat worden gerealiseerd.

De grootste prestatie werd echter geleverd door strak werkkapitaalmanagement en een behoorlijke verbetering van de schuldpositie. Samen met de verkoop van de verlieslatende activiteiten van BelCompany België leverde dit een zodanig positief effect op dat de nettowinst van 2008 in 2009 nipt werd overtroffen.

Wij zijn verheugd te constateren dat het resultaat van de groepsmaatschappijen is gestoeld op een degelijke basis, die in 2009 verder is versterkt. Ook de voortgang in de samenwerking binnen de schoenensector, met als eerste resultaat een hogere procentuele brutomarge dan in 2008, stemt tot tevredenheid. Tenslotte vinden wij het belangrijk bevestigd te hebben gekregen dat de overname in 2008 van schoenenretailer Brantano een juiste keuze is geweest. Niet alleen leverde Brantano in 2009 een licht positieve bijdrage aan de nettowinst, maar door de overname werd ook een dynamiek op gang gebracht die stimulerend heeft gewerkt voor Hoogenbosch en Scapino. Wij vertrouwen dat dit in de komende jaren in het resultaat van de sector Fashion tot uitdrukking zal komen.

De Raad van Commissarissen is de Raad van Bestuur erkentelijk voor hetgeen in het afgelopen jaar werd gerealiseerd en voor de fundamenteën die zijn gelegd voor de toekomst. Ook ten opzichte van de medewerkers spreekt de Raad een welgemeend woord van dank uit. Zij hebben mede aan de basis gestaan van het degelijke resultaat dat in 2009 werd behaald. Eens te meer is gebleken dat deskundige, enthousiaste en klantvriendelijke medewerkers het verschil kunnen maken in moeilijke tijden.

Verslaglegging over het jaar 2009 en dividend

Het Verslag van de Raad van Bestuur over 2009 is door de Raad van Bestuur op 9 maart 2010 opgemaakt en met de Raad van Commissarissen op diezelfde datum besproken. Alhoewel de inhoud van het bestuursverslag een verantwoordelijkheid is van de Raad van Bestuur, kan gesteld worden dat dit een goede weergave is van de belangrijkste gebeurtenissen in 2009. In dit verslag wordt tevens op transparante wijze inzicht gegeven in het risicoprofiel van Macintosh Retail Group, de daarmee verband houdende systemen en processen, de wijze waarop wordt omgegaan met corporate governance en het onderwerp maatschappelijk verantwoord ondernemen.

De Jaarrekening over 2009 is door de Raad van Bestuur op 9 maart 2010 opgemaakt en, na bespreking met de Audit Commissie in aanwezigheid van Ernst & Young Accountants, aan de Raad van Commissarissen voorgelegd. Vervolgens is deze uitgebreid besproken. Ernst & Young Accountants heeft de Jaarrekening 2009 gecontroleerd en voorzien van een goedkeurende accountantsverklaring.

De Jaarrekening 2009 is door de Raad van Commissarissen meeondertekend in het kader van het bepaalde in artikel 2:101 lid 2 BW. Het opmaken van de Jaarrekening 2009 is een verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen heeft daar toezicht op gehouden. De medeondertekening van de Jaarrekening 2009 door de Raad van Commissarissen dient derhalve niet te worden uitgelegd als een verklaring voortvloeiend uit artikel 5:25c lid 2 sub c Wft.

De Jaarrekening 2009 zal aan de op 27 april 2010 te houden Algemene Vergadering van Aandeelhouders worden voorgelegd met het voorstel om deze jaarrekening vast te stellen. Daarnaast zal worden gevraagd om kwijting te verlenen aan de leden van de Raad van Bestuur voor het door hen gevoerde beleid in 2009 en aan de leden van de Raad van Commissarissen voor het toezicht op dat beleid.

De nettowinst over 2009 stelt Macintosh Retail Group in staat haar dividendpolitiek te handhaven en eenzelfde dividend per aandeel uit te keren als in 2008. Dit impliceert een uitkeringspercentage van ruim 40% van de nettowinst en een dividend per aandeel van € 0,55. Omdat er meer aandelen uitstaan dan in 2008, zal het absolute dividendbedrag hoger uitkomen dan in 2008. De Raad van Bestuur heeft, met goedkeuring van de Raad van Commissarissen, besloten om van de nettowinst ad € 31,4 mln een bedrag van € 18,5 mln toe te voegen aan de reserves. Het overblijvende deel van de nettowinst ad € 12,9 mln staat aan aandeelhouders ter beschikking.

Evenals in 2008 wenst Macintosh Retail Group een zo groot mogelijk deel van de nettowinst binnen het bedrijf te houden. Mede omdat ruim 80% van de aandeelhouders in 2008 koos voor de opname van het dividend in aandelen, wordt aan aandeelhouders opnieuw een keuzedividend voorgesteld. Een keuze voor stockdividend zal extra aantrekkelijk worden gemaakt door de waarde van het stockdividend circa 2% hoger vast te stellen.

Vergaderingen van de Raad van Commissarissen

In 2009 vergaderde de Raad van Commissarissen 6 maal, waarvan vijf reguliere vergaderingen en een ingelaste telefonische vergadering. De aanleiding voor de telefonische vergadering was de voorgenomen verkoop van BelCompany België. Door de vergaderingen en de naar aanleiding daarvan door de Raad van Bestuur verstrekte informatie is de Raad van Commissarissen ook in 2009 nauw betrokken geweest bij de ontwikkeling van Macintosh Retail Group en haar dochterondernemingen. Tijdens de reguliere vergaderingen, welke worden gehouden volgens een vooraf vastgesteld schema, kwam telkenmale de gang van zaken bij Macintosh Retail Group aan de orde, inclusief de ontwikkeling van omzet, resultaat, balans, kasstromen en ratio's. Die ontwikkeling werd vergeleken met de geformuleerde doelstellingen en de door de Raad van Commissarissen geaccordeerde budgetten respectievelijk financiële forecasts.

Tevens werd tijdens deze vergaderingen gesproken over de integratie van Brantano, de risico-inventarisatie die bij Brantano werd gehouden en de naar aanleiding daarvan vastgestelde maatregelen. Een ander belangrijk aandachtspunt werd tijdens de meeste vergaderingen gevormd door de voortgang en structurering van de diverse

projecten in de schoenensector, hetgeen onder meer heeft geleid tot een grotere centrale rol van de holding in het samenwerkingsproces. Zowel tijdens de reguliere vergaderingen als tussentijds vond overleg plaats over actuele onderwerpen en ontwikkelingen zoals bijvoorbeeld acquisitieopties, mogelijke desinvesteringen, analistenrapporten en wijzigingen in het topmanagement. De bevindingen van de Audit Commissie en de Remuneratie- en Benoemingscommissie met betrekking tot de diverse in deze Commissies besproken onderwerpen kwamen uitgebreid aan de orde in de voltallige Raad van Commissarissen.

De maartvergadering werd hoofdzakelijk gewijd aan de jaarresultaten en het jaarverslag over het boekjaar 2008, in het bijzijn van de externe accountant die melding maakte van zijn controlebevindingen. Voordien was reeds uitgebreid in de Audit Commissie hierover gesproken. Tevens werd het voorstel van de Raad van Bestuur tot reservering van een gedeelte van de nettowinst goedgekeurd en werd het persbericht inzake de jaarcijfers 2008 besproken. Ingestemd werd met de aan de aandeelhoudersvergadering voor te leggen agendapunten. Stilgestaan werd bij de herziene corporate governance code en het voorstel tot statutenwijziging van Macintosh Retail Group werd goedgekeurd zodat dit aan aandeelhouders kon worden voorgelegd. Door de Raad van Bestuur werd een overzicht gepresenteerd van de aannames ten tijde van de overname van Brantano ten opzichte van de feitelijke realisatie. De algemeen directeur van Brantano UK gaf een presentatie over de strategie van zijn onderneming, de gang van zaken en toekomstperspectieven. Mede naar aanleiding daarvan brachten twee commissarissen een uitgebreid werkbezoek aan het Verenigd Koninkrijk. Tenslotte werd tijdens deze vergadering gesproken over de voor Macintosh Retail Group relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen en werd de herziene Code of Conduct vastgesteld.

De vergadering in april was met name gericht op de voorbespreking van de aandeelhoudersvergadering. Tevens werd de voortgang besproken van de maatregelen bij de verlieslatende activiteiten van GP Décors en BelCompany België.

In de juni-vergadering werd forecast-1 2009 besproken en werd goedkeuring verleend aan het gewijzigde investeringen-, deelnemingen-, leningen en garantieplan 2009 van de vennootschap.

Tijdens de vergadering in augustus werd uitgebreid stilgestaan bij de halfjaarcijfers en werd het halfjaarbericht besproken, mede naar aanleiding van de bevindingen en de rapportage daarover door de Audit Commissie. De Raad van Commissarissen nam kennis van het lange termijnplan 2010 – 2012, gebaseerd op de tussen Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur in september 2008 besproken strategienota. Eveneens werd gesproken over de maatregelen die op het gebied van risico-beheersing bij Brantano zijn genomen, met als algemene conclusie dat Brantano in voldoende mate in control is, maar dat er ook verbeterpunten zijn die werden vastgelegd in een taakstellend actieplan.

In december vond met name overleg plaats over forecast-2 2009 en het budget voor 2010, terwijl het investeringen-, deelnemingen-, leningen en garantieplan 2010 tijdens deze vergadering werd goedgekeurd. Een belangrijk onderwerp tijdens deze vergadering was de presentatie en besluitvorming over het distributiecentrum van Scapino. Ook werd gesproken over de marketingplannen van de winkelformules in 2010 en werd het jaarlijks terugkerende onderwerp over risicobeheersing bij Macintosh Retail Group aan de orde gesteld. Tijdens deze vergadering stond ook het overzicht van de management top 30 op de agenda evenals het functioneren en de

samenstelling / bezetting van de Raad van Commissarissen, mede in relatie tot het functioneren van de Raad van Bestuur. Besloten werd de heer Nühn aan aandeelhouders voor te dragen voor een herbenoeming tot commissaris. Afspraken werden gemaakt over de bezoldiging van de Raad van Bestuur en de herbeoordeling van de bezoldigingssystematiek voor de Raad van Bestuur in relatie tot de nieuwe Corporate Governance Code.

Eén lid van de Raad was helaas tweemaal verhinderd aan de vergaderingen deel te nemen, een lid éénmaal en twee leden waren tijdens alle vergaderingen aanwezig. De afwezige leden hebben telkenmale hun opmerkingen en kanttekeningen voorafgaande aan de vergadering ter kennis gebracht. Alle vergaderingen zijn gevoerd in aanwezigheid van de leden van de Raad van Bestuur en de secretaris van de vennootschap.

Geconstateerd werd dat de Raad van Commissarissen tijdig, uitvoerig en goed werd geïnformeerd door de Raad van Bestuur en dat alle vergaderingen goed waren voorbereid, zodat de Raad van Commissarissen zich een adequaat oordeel heeft kunnen vormen over de commerciële, operationele, strategische, organisatorische en personele ontwikkelingen bij Macintosh Retail Group en de vergaderingen konden plaatsvinden in een openhartige en zakelijke sfeer.

Vergaderingen commissies

De Audit Commissie, bestaat uit de commissarissen Van Dalen (voorzitter en financieel expert in de termen van de Corporate Governance Code) en Dekker. De commissie vergaderde in 2009 2 maal met de Raad van Bestuur, telkens in het bijzijn van de externe accountant. Tijdens deze vergaderingen werden met name de jaarcijfers 2008 en halfjaarcijfers 2009 besproken en werd uitgebreid overleg gepleegd over de winst- en verliesrekening, de winstreservering, de balans, het kasstroomoverzicht, het verloop van het eigen vermogen, de financieringsratio's, niet uit de balans blijvende verplichtingen en investeringen. Tevens kwamen de rapportages van de externe accountant inzake de controlebevindingen aan de orde, het internal audit-programma en de letter of representation van de Raad van Bestuur. Tijdens beide vergaderingen werd gesproken over de risico's verbonden aan de onderneming en de opzet van interne systemen om die risico's te beheersen en te controleren, de werking en risicobeheersing met betrekking tot ICT-systemen alsmede het financiële verslaggevingproces. De naleving van beursgerelateerde wet- en regelgeving stond ook telkenmale geagendeerd.

In de maartvergadering werd tevens gesproken over het functioneren van de externe accountant en de kosten van de jaarrekeningcontrole. In 2004 is door aandeelhouders de opdracht tot onderzoek van de jaarrekening voor onbepaalde tijd verleend aan Ernst & Young Accountants. Tussentijdse intrekking van de opdracht is mogelijk indien het functioneren van Ernst & Young Accountants of andere redenen daartoe aanleiding geven. De Raad van Bestuur en de Audit Commissie bespraken in 2009 de ontwikkelingen in de relatie met Ernst & Young Accountants, en in het bijzonder de onafhankelijkheid, en rapporteerden daarover aan de Raad van Commissarissen. Geconcludeerd werd dat de controle efficiënt gebeurt en dat de kosten onder controle zijn, mede door de intensivering van de interne audits door de Concern-dienst AO & IA. Voor een overzicht van de accountantskosten wordt verwezen naar de Jaarrekening 2009. Met aandeelhouders is in 2004 afgesproken dat tenminste

één maal in de vier jaar de belangrijkste conclusies inzake het functioneren van de accountant aan aandeelhouders worden medegedeeld. Dit is gebeurd in 2008 en zal opnieuw gebeuren in 2012. De Audit Commissie ontving een brief van Ernst & Young Accountants waarin deze zijn onafhankelijkheid bevestigde.

Tijdens de vergadering van de Audit Commissie in augustus werd uitgebreid gesproken over de risicobeheersing bij Brantano.

Door de Remuneratie- en Benoemingscommissie, bestaande uit de heren Lagerweij (voorzitter), Dekker en Nühn werd in 2009 een maal formeel vergaderd en waren er meerdere tussentijdse contacten. Er werd vergaderd over onder meer het bezoldigingsbeleid voor de Raad van Bestuur mede in het licht van de nieuwe Corporate Governance Code, de bezoldiging van de individuele leden van de Raad van Bestuur, de bezoldiging van de Raad van Commissarissen, het toekennen van personeelsopties aan functionarissen van Macintosh Retail Group, de inhoud van het Remuneratierapport en (her)benoemingen binnen de Raad van Commissarissen in 2010. De commissie heeft ook gesproken over de evaluatie van de Raad van Commissarissen en over de noodzaak van diversiteit in de samenstelling van de Raad van Commissarissen en de mate waarin daaraan wordt voldaan.

De Remuneratie en Benoemings Commissie heeft zich tevens een oordeel gevormd over de toekenning van een variabele beloning aan de leden van de Raad van Bestuur aan de hand van de criteria die daarvoor werden geformuleerd.

Functioneren van vennootschapsorganen

De Raad van Commissarissen heeft in 2009 eveneens vergaderd buiten aanwezigheid van de Raad van Bestuur. Daarbij is onder meer gesproken over het gewenste profiel van de Raad van Commissarissen, het functioneren van de Raad van Commissarissen als collectief mede in relatie tot de profielschets, het functioneren van individuele commissarissen alsmede over de relatie van de Raad van Commissarissen met de Raad van Bestuur.

Voor wat betreft het functioneren van de Raad van Commissarissen werd een evaluatieprocedure opgesteld die moet waarborgen dat commissarissen beschikken over de juiste kennis en vaardigheden en dat de kwaliteit van de onderliggende organisatie zodanig is dat relevante informatie juist en tijdig ter beschikking van de Raad staat en dat signalen tijdig kunnen worden opgepakt.

Geconcludeerd werd dat de commissarissen onafhankelijk en kritisch ten opzichte van elkaar en de Raad van Bestuur opereren en dat de Raad van Commissarissen qua profiel en competenties in lijn is met de gewenste situatie. Van een onvoldoende functioneren, structurele onenigheid van inzichten of tegenstrijdige belangen is niet gebleken. Geen van de leden van de Raad van Commissarissen was in het verslagjaar frequent afwezig.

Een nieuwe profielschets werd vastgesteld en de herziene reglementen voor Raad van Commissarissen, Commissies en Raad van Bestuur werden in december goedgekeurd.

De commissarissen worden op een zodanige wijze geselecteerd dat sprake is van een evenwichtige samenstelling voor wat betreft kennis, deskundigheid, nationaliteit, geslacht, leeftijd, ervaring, persoonlijkheid en maatschappelijke achtergrond. Bij de samenstelling van de Raad van Commissarissen zijn echter primair kennis en deskundigheid maatgevend en secundair de diversiteit. Ten aanzien van de diversi-

teit is de Raad van Commissarissen van mening dat deze ruim voldoende is om de kwaliteit van het functioneren van de Raad van Commissarissen te waarborgen, ondanks het feit dat er qua geslacht en nationaliteit een onbalans is.

Tijdens vergaderingen buiten aanwezigheid van de Raad van Bestuur is ook uitgebreid stilgestaan bij het functioneren van de Raad van Bestuur en de individuele leden daarvan. Het functioneren van de Raad van Bestuur werd mede beoordeeld aan de hand van gesprekken met individuele bestuursleden en de conclusies van de Raad van Bestuur als collectief over het eigen functioneren. Bedoeling is dat ook dit evaluatieproces in 2010 verder wordt gestandaardiseerd.

De Raad van Commissarissen is van mening dat de Raad van Bestuur evenwichtig is samengesteld, in goede onderlinge harmonie functioneert en goed is toegerust om de belangen van Macintosh Retail Group te behartigen. Er is in 2009 geen blijk geweest van onvoldoende functioneren, structurele onenigheid van inzichten of tegenstrijdige belangen.

Onafhankelijkheid

De huidige samenstelling van de Raad van Commissarissen is in overeenstemming met de normen van de Corporate Governance Code inzake de onafhankelijkheid van het toezicht op het bestuur. Alle leden van de Raad van Commissarissen zijn onafhankelijk in de zin van de Corporate Governance Code. Een aantal leden van de Raad van Commissarissen is lid van de Raad van Commissarissen van andere Nederlandse (beursgenoteerde) vennootschappen. Voor wat betreft de gegevens van individuele commissarissen verwijzen wij naar de gegevens elders in dit jaarverslag.

De voorzitter van de Raad van Bestuur houdt twee commissariaten bij Nederlandse beursgenoteerde vennootschappen, maar is daar geen voorzitter. Géén van de andere leden houdt een commissariaat bij een andere (beursgenoteerde) onderneming. De aanvaarding door een lid van de Raad van Bestuur van een commissariaat bij een beursgenoteerde of andere grote vennootschap behoeft de goedkeuring van de Raad van Commissarissen. In het Reglement voor de Raad van Bestuur is vastgelegd dat andere belangrijke nevenfuncties van leden van de Raad van Bestuur voorafgaand aan aanvaarding daarvan aan de Raad van Commissarissen worden gemeld en dat geen andere betaalde functies zullen worden aanvaard zonder de voorafgaande toestemming van de voorzitter van de Raad van Commissarissen. Voor wat betreft de gegevens van individuele leden van de Raad van Bestuur verwijzen wij naar de gegevens elders in dit jaarverslag.

Bezoldiging Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur

Beleid

Het huidige bezoldigingsbeleid voor de Raad van Bestuur werd tijdens de Aandeelhoudersvergadering van 2004 vastgesteld en het optiebeleid werd tijdens die vergadering goedgekeurd. Het beleid heeft als uitgangspunt dat gekwalificeerde bestuurders moeten kunnen worden aangetrokken respectievelijk behouden op basis van marktconforme condities.

In het bericht van de Raad van Commissarissen over 2008 is aangegeven dat het bezoldigings- en optiebeleid ten aanzien van de leden van de Raad van Bestuur beoordeeld zou worden op conformiteit met de gewijzigde Corporate Governance Code. Tijdens de vergaderingen van de Remuneratie- en Benoemingscommissie en de voltallige Raad van Commissarissen in december 2009 is het bezoldigings- en optiebeleid uitgebreid aan de orde geweest. Naar de mening van de Raad van Commissarissen is het huidige beleid eenvoudig en inzichtelijk en bevordert dit de belangen van Macintosh Retail Group op middellange en lange termijn en zet dit niet aan tot gedrag van bestuurders in hun eigen belang, noch tot het nemen van risico's die niet passen binnen de vastgestelde strategie. Onze Raad is dan ook van mening dat het huidige beleid in overeenstemming is met de uitgangspunten van de Code, alhoewel door Macintosh Retail Group op een aantal punten een andere invulling wordt gegeven.

Desalniettemin is besloten om in 2010 nogmaals te bekijken of het wenselijk is een nieuw bezoldigings- en optiebeleid vast te stellen, rekening houdend met eventuele ontwikkelingen bij andere beursgenoteerde ondernemingen naar aanleiding van de Code. Aan HayGroup is opdracht gegeven het bezoldigings- en optiebeleid te beoordelen op conformiteit met de nieuwe Corporate Governance Code, zowel wat betreft de vaste beloning als de variabele beloning. Indien er aanleiding blijkt te zijn om af te wijken van het vigerende beleid, zal daarover in overleg met aandeelhouders worden getreden tijdens de aandeelhoudersvergadering in 2011.

Teneinde zowel de korte- als lange termijnbelangen van Macintosh Retail Group zoveel mogelijk te waarborgen bestaat de bezoldiging van leden van de Raad van Bestuur volgens het huidige beleid uit een vast en een variabel gedeelte alsmede uit een pensioenregeling.

Bij de bepaling van het vaste salaris, dat jaarlijks wordt geïndexeerd, worden naast anciënniteit onder meer omzet en resultaat, alsmede andere voor Macintosh Retail Group relevante zaken, zoals de mogelijkheden tot realisatie van de voorgestane strategie en de fase van ontwikkeling betrokken. Daarbij wordt mede uitgegaan van salarissen van qua omvang vergelijkbare beursgenoteerde ondernemingen in de Benelux.

De jaarlijkse variabele beloning bedraagt maximaal 40% van het vaste bruto jaar-salaris zoals dat gold in het jaar, waarvoor de variabele beloning wordt vastgesteld. De hoogte van het variabele gedeelte is gekoppeld aan door de Raad van Commissarissen vooraf bepaalde, beoordeelbare en beïnvloedbare doelen, gerelateerd aan de ontwikkeling van het bedrijfsresultaat in relatie tot het door de Raad van Commissarissen vastgestelde budget (maximaal 17,5%), de ROCE in relatie tot dit budget (maximaal 12,5%) en aan specifieke jaarlijks door de Raad van Commissarissen vast te stellen targets (maximaal 10%). Onder bijzondere omstandigheden kan de Raad van Commissarissen discretionair de variabele beloning hoger of lager vaststellen.

De vigerende optieregeling heeft, als onderdeel van het variabele deel van de bezoldiging, tot doel om de motivatie en de betrokkenheid op lange termijn bij de ontwikkeling van de onderneming te verhogen. De toekenning van opties aan de Raad van Bestuur is een bevoegdheid van de Raad van Commissarissen. Jaarlijks wordt besloten of tot optieverlening zal worden overgegaan, waarbij het door ieder lid van de Raad van Bestuur te verkrijgen aantal opties individueel wordt beoordeeld, mede aan de hand van de functie (voorzitter of lid). Opties hebben in de regeling van Macintosh Retail Group een bindende functie en dienen een langjarige betrokkenheid bij Macintosh Retail Group te bevorderen. Uitoefening van opties is niet gebonden aan vooraf vastgestelde criteria. Wel zijn sancties gesteld aan een vroegtijdige uitoefening binnen 3 jaar na toekenning, in die zin dat dan geen opties worden toegekend in een volgende optieronde respectievelijk een onmiddellijk opeisbare boete van 90% van het behaalde voordeel is verschuldigd in geval de optiehouder binnen 3 jaar na toekenning uit dienst treedt.

De uitoefenprijs van de toegekende opties is gelijk aan de slotkoers van het aandeel Macintosh Retail Group NV op de dag voor de publicatie van de jaarcijfers. Toekenning vindt plaats op de dag van publicatie van de jaarcijfers. Noch de uitoefenprijs noch andere voorwaarden betreffende de toegekende opties worden tijdens de looptijd van de opties aangepast, behalve als structurele wijzigingen met betrekking tot de aandelen Macintosh Retail Group NV hiertoe aanleiding geven

De bezoldiging en de verdere arbeidsvoorwaarden van de leden van de Raad van Bestuur worden op advies van de Remuneratie- en Benoemingscommissie door de Raad van Commissarissen vastgesteld, rekening houdend met het in 2004 met aandeelhouders besproken beleid. De bezoldiging van de Raad van Bestuur is onderhevig aan een jaarlijkse beoordeling door de Raad van Commissarissen na advies van de Remuneratie- en Benoemingscommissie en wordt met enige regelmaat getoetst door een externe specialist op marktconformiteit. Bij de beoordeling houdt de Raad van Commissarissen tevens rekening met:

1. Scenarioanalyses van de mogelijke uitkomsten van de (variabele) beloning.
2. De beloningsverhoudingen binnen Macintosh Retail Group.
3. De resultaatontwikkeling, de ontwikkeling van de beurskoers en niet-financiële indicatoren die relevant zijn voor de lange termijn doelstellingen van Macintosh Retail Group.
4. Mogelijke risico's voor Macintosh Retail Group die variabele bezoldiging kan meebrengen.
5. Vooraf aangegeven en uitdagende doelen voor variabele beloningen.

De Raad van Commissarissen rapporteert hierover in begrijpelijke en inzichtelijke termen en op transparante wijze in haar jaarlijkse verslag en in het openbare remuneratierapport.

Bezoldiging en opties Raad van Bestuur 2009

In december 2008 heeft de Raad van Commissarissen de bezoldiging van de leden van de Raad van Bestuur bezien met als conclusie dat het vaste salaris in 2009 slechts geïndexeerd zou worden, overeenkomstig het beleid dat door de Raad van Bestuur werd toegepast op de ontwikkeling van het vaste salaris van directies en leden van managementteams bij de groepsmaatschappijen.

Het budget 2009 werd als basis genomen voor de ontwikkeling van bedrijfsresultaat en ROCE en daarnaast werd een aantal specifieke targets vastgesteld die niet in het budget waren opgenomen, maar die bij realisatie wel invloed zouden hebben op bedrijfsresultaat en ROCE. De specifieke targets voor wat betreft de variabele beloning waren:

1. Ruim binnen de met financiers afgesproken ratio's met betrekking tot Net Debt / EBITDA en interest coverage.
2. Verkoop BelCompany België.
3. Uitvoering herstelplan GP Décors.

De target voor de realisatie van het bedrijfsresultaat (max. 17,5%) wordt berekend als volgt:

Realisatie bedrijfsresultaat in % van budget	% variabele beloning
< 80 %	0 %
≥ 80 % maar < 90 %	10 %
≥ 90 % maar < 100 %	12,5 %
≥ 100 % maar < 110 %	15 %
≥ 110 %	17,5 %

De target voor de realisatie van de ROCE (max. 12,5%) wordt berekend als volgt:

Realisatie ROCE in % van budget	% variabele beloning
< 80 %	0 %
≥ 80 % maar < 90 %	5 %
≥ 90 % maar < 100 %	7,5 %
≥ 100 % maar < 110 %	10 %
≥ 110 %	12,5 %

Door de Raad van Commissarissen is geconcludeerd dat het bedrijfsresultaat 2009 is uitgekomen tussen 90% en 100% van het budget, zodat hiervoor een percentage van 12,5% variabele beloning geldt. Door de Raad van Commissarissen is ook geconcludeerd dat de ROCE is uitgekomen op budget, zodat hiervoor een percentage van 10% variabele beloning geldt. Voor wat betreft de specifieke targets is door de Raad van Commissarissen geconcludeerd dat alle drie de specifieke targets zijn gerealiseerd, zodat hiervoor een percentage van 10% variabele beloning geldt. De heren De Moor, Coorens en Strijbos komen over 2009 derhalve alle drie in aanmer-

king voor een variabele beloning van 32,5% van het vaste salaris in 2009, ten opzichte van de maximaal haalbare 40%.

De Raad van Commissarissen heeft in maart 2009 in totaal 145.000 onvoorwaardelijke opties op aandelen Macintosh Retail Group NV toegekend aan de leden van de Raad van Bestuur, waarvan 55.000 voor de heer De Moor en 45.000 ieder voor de heren Coorens en Strijbos. De uitoefenprijs van de opties was gelijk aan de slotkoers van het aandeel Macintosh Retail Group NV op 18 maart 2009 (€ 7,00) en de opties hebben een looptijd van 5 jaar, ingaande op 19 maart 2009.

Voor een specificatie van de vaste en variabele beloning, pensioenlasten en opties van de Raad van Bestuur over 2009 wordt verwezen naar het Remuneratierapport op de website www.macintosh.nl en naar de jaarrekening.

Bezoldiging en opties Raad van Bestuur 2010

In december 2009 heeft de Raad van Commissarissen de bezoldiging van de leden van de Raad van Bestuur opnieuw bezien met als conclusie dat het vaste salaris van de bestuurders in 2010 opnieuw slechts geïndexeerd zou worden (+2,4%), overeenkomstig het beleid dat door de Raad van Bestuur werd toegepast op de ontwikkeling van het vaste salaris van directies en leden van managementteams bij de groepsmaatschappijen. Deze conclusie was gebaseerd op de functie-indeling die door HayGroup was gemaakt in 2006.

Aan HayGroup is begin 2010 opdracht verstrekt om te bekijken in hoeverre de bezoldiging van de Raad van Bestuur nog overeenkomt met de functies zoals gedefinieerd in 2006, gezien de andere onderneming die Macintosh Retail Group inmiddels is geworden.

Het vaste salaris van de heer De Moor werd met ingang van 1 januari 2010 vastgesteld op € 430.098 (2009: € 420.017) en het vaste salaris van de heren Coorens en Strijbos op € 291.840 (2009: € 285.000).

Met betrekking tot de variabele beloning 2010 heeft de Raad van Commissarissen scenarioanalyses gemaakt. Daarbij is gekeken naar de relatie tussen de variabele beloning en de vaste beloning en naar de beloningsverhoudingen binnen Macintosh Retail Group. Voor wat betreft de variabele beloning 2010 is de Raad van Commissarissen van mening dat een mogelijk maximum van 40% van de vaste beloning binnen normale proporties valt en overeenstemt met de variabele beloning die maximaal wordt toegekend aan leden van directieteam van groepsmaatschappijen (40 % voor algemeen directeur en 30% voor overige directieleden).

De targets die de Raad van Commissarissen voor 2010 heeft gesteld voor het in aanmerking kunnen komen van een variabele beloning zijn opnieuw gerelateerd aan bedrijfsresultaat ten opzichte van budget (maximaal 17,5%), ROCE ten opzichte van budget (maximaal 12,5%) en enkele specifieke targets (maximaal 10%) die op dit moment echter niet nader worden toegelicht vanuit concurrentieoverwegingen. Indien de Raad van Bestuur er in slaagt genoemde targets volledig te realiseren bedraagt de maximale variabele beloning over 2010 voor de heer De Moor € 172.040 en voor de heren Coorens en Strijbos € 116.740 ieder.

Voor wat betreft de optieverlening constateert de Raad van Commissarissen dat de waardering van de in 2010 toe te kennen opties volkomen afhankelijk is van de lange

termijn ontwikkeling van Macintosh Retail Group en de daarmee gepaard gaande koersontwikkeling. Indien de Raad van Bestuur er niet in slaagt aandelhouderswaarde te creëren en de koers niet stijgt, is de waarde van de opties nihil of gering. Indien de Raad van Bestuur daar wel in slaagt, kunnen de opties een aanzienlijke waarde krijgen en beantwoordt de optieverlening aan de doelstelling, namelijk een lange termijn betrokkenheid van de Raad van Bestuur bij de onderneming. De Raad van Commissarissen is van mening dat het bezitten van optierechten geen aanleiding zal geven voor de Raad van Bestuur om risico's te nemen die niet passen bij de bedrijfsvoering van Macintosh Retail Group.

De Raad van Commissarissen heeft besloten om op de dag van publicatie van de jaarcijfers 2009 (11 maart 2010) in totaal 145.000 (2009: 145.000) onvoorwaardelijke opties op aandelen Macintosh Retail Group NV toe te kennen aan de leden van de Raad van Bestuur, waarvan 55.000 aan de heer De Moor en 45.000 aan ieder van de heren Coorens en Strijbos. De uitoefenprijs van de opties is gelijk aan de slotkoers van het aandeel op 10 maart 2010 en de opties hebben een looptijd van 5 jaar.

Bezoldiging Raad van Commissarissen 2009 en 2010

De bezoldiging van de leden van de Raad van Commissarissen wordt vastgesteld door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders en is niet afhankelijk van de resultaten van Macintosh Retail Group. Door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders is op 26 april 2006 besloten de bezoldiging van de leden van de Raad van Commissarissen vast te stellen op € 25.000 en die van de voorzitter op € 30.000. De leden van de Audit Commissie ontvangen een vergoeding van € 3.000 en de leden van de Remuneratie- en Benoemingscommissie een vergoeding van € 1.500. De Raad van Commissarissen ziet geen aanleiding om die bezoldiging in 2010 te wijzigen en zal daartoe dan ook geen voorstel doen aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

Aan de leden van de Raad van Commissarissen worden geen aandelen of rechten op aandelen bij wijze van honorering toegekend. Aan leden van de Raad van Commissarissen worden door Macintosh Retail Group geen persoonlijke leningen, garanties of soortgelijke voordelen verstrekt.

Aandeelhoudersvergadering

Alle leden van de Raad van Commissarissen met uitzondering van de heer Van Dalen waren aanwezig tijdens de jaarlijkse Aandeelhoudersvergadering, gehouden op 28 april 2009 te Maastricht, waar 18 aandeelhouders aanwezig of vertegenwoordigd waren, die samen 13.004.415 aandelen representeerden (60,25% van het stemgerechtigde kapitaal). Tijdens deze vergadering werd, in aanwezigheid van Ernst & Young Accountants, de jaarrekening 2008 unaniem goedgekeurd met dechargeverlening aan Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen. Besloten werd om het dividend geheel of gedeeltelijk in aandelen uit te keren, waarbij de Raad van Bestuur werd gemachtigd om de omwisselverhouding vast te stellen tussen cash en stockdividend. Daarnaast werd door aandeelhouders unaniem ingestemd met de benoeming van de heer Lagerweij tot commissaris en werd de verlenging van de bevoegdheid tot uitgifte van gewone aandelen en tot inkoop van eigen aandelen goedgekeurd. Naar aanleiding van een aantal wijzigingen op vennootschapsrechtelijk gebied werd voorgesteld de statuten van Macintosh Retail Group NV te wijzigen, mede om te anticiperen op enkele verwachte toekomstige wetswijzigingen.

De Raad van Bestuur gaf een presentatie over de recente ontwikkelingen in de schoenensector, mede aan de hand van een beschrijving van de diverse winkelformules in deze sector, hun onderlinge positionering en de gezamenlijke afspraken die op dat moment werden gemaakt met leveranciers.

Vergaderingen met Centrale Ondernemingsraad

De overlegvergadering tussen Raad van Bestuur en Centrale Ondernemingsraad waarin onder meer de jaarcijfers werden besproken, werd bijgewoond door een afgevaardigde uit de Raad van Commissarissen. Het is de Raad van Commissarissen opnieuw gebleken dat sprake is van een goede informatievoorziening door de Raad van Bestuur en een constructieve wijze van gedachtewisseling tijdens de overlegvergaderingen. Doordat Raad van Bestuur en Centrale Ondernemingsraad elkaar met respect tegemoet treden en er begrip bestaat voor de eigen verantwoordelijkheid die aan ieder is toebedeeld, is sprake van een goede onderlinge relatie die ook in het afgelopen jaar heeft bijgedragen aan een juiste en adequate besluitvorming.

Corporate Governance

Op 10 december 2008 verscheen het rapport van de Monitoring Commissie met aanpassingen van de uit december 2003 daterende Nederlandse Corporate Governance Code. Evenzo als dit het geval was bij de voormalige code, onderschrijft de Raad van Commissarissen het grote merendeel van de in de nieuwe Code opgenomen principes en bepalingen.

Conform de aanbevelingen van de commissie zal Macintosh Retail Group het onderwerp Corporate Governance Code agenderen voor de aandeelhoudersvergadering op 27 april 2010.

De bepalingen ten aanzien waarvan Macintosh Retail Group een afwijkende visie heeft of een andere invulling geeft zijn de volgende.

- II.1.1: De arbeidsovereenkomsten van de leden van de vigerende Raad van Bestuur zijn van onbepaalde duur in plaats van periodes van (telkens) vier jaar. De leden van de Raad van Bestuur die nieuw worden benoemd, zullen worden benoemd met een mandaat voor een periode van telkens maximaal vier jaar tenzij bijzondere omstandigheden aanleiding geven om daarvan af te wijken.
- II.2: Opties voor leden van de Raad van Bestuur hebben een bindend karakter en de uitoefening daarvan is niet gebonden aan vooraf vastgestelde prestatiecriteria. Het optiebeleid zal door de Raad van Commissarissen in 2010 worden herbezien in het licht van de beoordeling van het gehele bezoldigingsbeleid voor de Raad van Bestuur.
- II.2.4: Opties die aan de Raad van Bestuur worden toegekend zijn in beginsel onmiddellijk uitoefenbaar, maar op uitoefening binnen 3 jaar na toekenning staan sancties zodat effectief wordt voldaan aan deze bepaling.
- II.2.8: Macintosh Retail Group hanteert geen maximale vergoeding voor leden van de Raad van Bestuur bij onvrijwillig ontslag, maar indien een ontslagvergoeding wordt toegekend, geldt als uitgangspunt dat slecht functioneren niet wordt gehonoreerd. Uitgangspunt is tevens dat bij de benoeming van nieuwe bestuursleden een maximum tot 1 jaar vast salaris zal worden afgesproken.

IV.1.7: De statuten van Macintosh Retail Group NV voorzien in de mogelijkheid tot het hanteren van een registratiedatum, maar deze datum zal niet worden gehanteerd tot het moment dat deze wettelijk verplicht is gesteld. Het hanteren van een dergelijke datum kan er namelijk toe leiden dat Macintosh Retail Group tijdens een aandeelhoudersvergadering wordt geconfronteerd met een stemgerechtigde die deelneemt aan het besluitvormingsproces, maar wellicht op dat moment geen aandeelhouder meer is.

Voor de corporate governance structuur en de wijze waarop de overige bepalingen uit de nieuwe Code worden nageleefd wordt verwezen naar het hoofdstuk *De onderneming* elders in dit jaarverslag.

Mutaties in Raad van Commissarissen

De heer Van Oijen trad conform het rooster van aftreden in 2009 af als commissaris en was op eigen verzoek niet beschikbaar voor herbenoeming. De heer Nühn is in zijn plaats benoemd tot voorzitter van de Raad van Commissarissen, terwijl de heer Van Dalen de heer Nühn is opgevolgd als vice-voorzitter.

Volgens het vigerende rooster van aftreden is de heer Nühn aan de beurt om af te treden als commissaris op 27 april 2010. De heer Nühn is beschikbaar voor een nieuwe termijn als commissaris.

Binnen de Raad van Commissarissen heeft, mede op advies van de Remuneratie- en Benoemingscommissie, zorgvuldig overleg plaatsgevonden over de invulling van de te verwachten vacature. Daarbij heeft de nieuwe profielschets van de Raad van Commissarissen (zie www.macintosh.nl) een belangrijke rol gespeeld alsmede het uitstekende functioneren van de heer Nühn in de afgelopen 8 jaar als lid van de Raad van Commissarissen en van de Remuneratie- en Benoemingscommissie. De conclusie van dit beraad is dat de Raad van Commissarissen de heer Nühn aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voordraagt voor herbenoeming tot lid van de Raad van Commissarissen van Macintosh Retail Group voor een laatste termijn van 4 jaar met ingang van 27 april 2010. Voor wat betreft de gegevens van de heer Nühn wordt verwezen naar de toelichting op de agenda voor de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

De Algemene Vergadering van Aandeelhouders zal in de gelegenheid worden gesteld om aan de Raad van Commissarissen personen aan te bevelen om als commissaris te worden voorgedragen ter vervulling van de vacature die ontstaat door het aftreden van de heer Nühn.

De Centrale Ondernemingsraad heeft medegedeeld de voordracht van de heer Nühn aan te bevelen.

Volgens het rooster van aftreden, dat op de site www.macintosh.nl is geplaatst, is de heer Dekker in 2011 aan de beurt om af te treden.

2010

De Raad van Commissarissen is met de Raad van Bestuur van mening dat 2010 opnieuw een jaar van onzekerheid zal worden ten aanzien van de trend in de consumentenbestedingen en het economisch herstel. Tegelijkertijd is het zo dat de fundamenteën van de winkelformules van Macintosh Retail Group sterk zijn en dat kostenbasis en schuld- en balanspositie op orde zijn. Dat biedt mogelijkheden om ook in een onzekere tijd te investeren in verdere groei. Op de eerste plaats is het echter van belang dat er weer autonome groei ontstaat bij de bestaande winkelformules. Daarvoor zijn creativiteit en nieuwe ideeën nodig. Als dan tegelijkertijd de bruto-marge en kosten onder controle worden gehouden hebben wij alle vertrouwen dat Macintosh Retail Group in 2010 opnieuw een solide prestatie kan leveren.

Maastricht, 9 maart 2010

Raad van Commissarissen

A. Nühn, Voorzitter

drs C.H. van Dalen

ir W. Dekker

drs J.E. Lagerweij



Drs J.E. Lagerweij, ir W. Dekker, A. Nühn (Voorzitter) en drs C.H. van Dalen

De onderneming

Aandeelhoudersinformatie	79
Bestuursorganen en directies	84
Gegevens bestuur	85
Corporate Governance	86
Risicoprofiel- en management	102
Maatschappelijke verantwoordelijkheid	109

Aandeelhoudersinformatie

GEGEVENS PER AANDEEL (bedragen in €)	2009	2008
Nettowinst ¹	1,40	1,44
Cashflow ¹	2,63	2,90
Dividend	0,55²	0,55 ²
Eigen vermogen	10,00	9,05
Hoogste koers	15,30	23,60
Laagste koers	6,30	6,15
Ultimo koers	14,30	6,50
Beurswaarde ultimo in € mln	334,7	144,7
Verhoudingsgetallen		
Dividendrendement in % hoogste/laagste/ultimo koers	3,6/8,7/3,8	2,3/8,9/8,5
Pay-out % nettowinst	41,0	39,2
Hoogste-laagste koers/nettowinst	10,9/4,5	16,3/4,2
Hoogste-laagste koers/cashflow	4,8/2,4	8,1/2,1
Het aandeel en de beurs		
Aantal uitstaande aandelen ultimo ³	23.407.421	22.268.118
Geplaatst en gestort aandelenkapitaal (in €)	9.362.968	8.907.247
Gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen	22.408.971	21.737.286
Jaaromzet aantal aandelen in stuks ⁴	4.002.831	7.011.231
Jaaromzet aandelen in waarde (€ mln) ⁴	42,8	99,7
Aantal transacties ⁴	9.212	22.040
Gemiddelde dagomzet aantal aandelen in stuks ⁴	15.636	27.387
Gemiddelde dagomzet aandelen in waarde (€ mln) ⁴	0,2	0,4

1. Berekend op basis van het gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen exclusief ingekochte eigen aandelen.

De winst per aandeel op fully diluted basis bedroeg over 2009: € 1,39 en over 2008: € 1,43.

2. Cash gedeelte van keuzedividend.

3. Inclusief 554.922 ingekochte aandelen (2008: 682.422).

4. Exclusief eventuele transacties buiten de door Euronext gereglementeerde markt.

Aandelen

Het aandeel Macintosh Retail Group NV is genoteerd aan Euronext Amsterdam en opgenomen in de Amsterdam Small cap Index. De ISIN-code van het aandeel luidt NL 0000367993. Het Reuterssymbool is MCIN.AS en het symbool van Bloomberg is MACIN:NA.

Het maatschappelijk kapitaal bedraagt € 36,0 mln, verdeeld in aandelen van € 0,40 en wel 45 mln gewone aandelen en 45 mln preferente aandelen.

Het aantal uitstaande gewone aandelen ultimo 2009 bedroeg 23.407.421 (2008: 22.268.118). Ultimo 2009 bezat Macintosh Retail Group NV 554.922 eigen aandelen (2,4%) ter dekking van uitstaande personeelsopties (ultimo 2008: 682.422 of 3,1%) In 2009 werden geen eigen aandelen ingekocht.

Preferente aandelen luiden op naam. Bij het nemen van preferente aandelen moet op elk aandeel tenminste een vierde van het nominale bedrag in geld worden gestort. Indien preferente aandelen zijn uitgegeven, hetgeen in 2009 niet het geval was, wordt uit de winst allereerst een - statutair vastgesteld - dividend op deze aandelen uitgekeerd.

De jaaromzet in aandelen Macintosh Retail Group NV bedroeg 4.002.831 stuks in 2009 ten opzichte van 7.011.231 in 2008, hetgeen een gemiddelde omzet per dag impliceert van 15.636 stuks (2008: 27.387). De daarmee gemoeide waarde bedroeg € 42,8 mln ten opzichte van € 99,7 mln in 2008. Het totaal aantal transacties daalde van 22.040 in 2008 naar 9.212 in 2009. De handel in het aandeel Macintosh Retail Group NV wordt mede onderhouden door liquidity provider ABN AMRO Bank NV.

De koers van het aandeel steeg van € 6,50 aan het begin van 2009 naar € 14,30 aan het eind van het jaar. Op 22 september 2009 werd een hoogste koers bereikt van € 15,30 en op 3 maart 2009 een laagste van € 6,30. De koers van het aandeel is in 2009 gestegen met 120%. De koers van de AscX steeg in 2009 met 45%.

Melding Zeggenschap

Onderstaande belangen werden door de betreffende grootaandeelhouders aangemeld bij de Autoriteit Financiële Markten (AFM):

Naam aandeelhouder	Percentage
Breedinvest BV (NL)	17,64%
Bestinver Gestion SGIIC SA (SP)	15,57%
Delta Deelnemingen Fonds NV (NL)	11,23%
Aviva Plc (UK)	7,68%
Navitas BV (NL)	6,06%
Kempen Orange Participaties NV (NL)	5,48%
Darlin NV (NL)	5,46%

In verband met de aan de Stichting Preferente Aandelen Macintosh Retail Group verleende call-optie op maximaal het aantal uitstaande aandelen Macintosh Retail Group NV minus één, heeft deze Stichting het hiermede corresponderende potentiële belang eveneens bij de AFM aangemeld.

Geattendeerd wordt op het feit dat de daadwerkelijke belangen van hoger genoemde aandeelhouders kunnen verschillen van de vermelde percentages in verband met het feit dat melding eerst hoeft plaats te vinden bij over- of onderschrijding van in de wetgeving genoemde drempels.

De leden van de Raad van Bestuur hebben hun bezit van (personeels)optierechten Macintosh Retail Group NV bij de AFM gemeld. De leden van de Raad van Bestuur bezitten per de datum van dit jaarverslag geen aandelen Macintosh Retail Group NV, met uitzondering van de heer De Moor, die 19.000 aandelen bezit als gevolg van de uitoefening van personeelsopties.

Reserverings- en dividendbeleid

Het reserverings- en dividendbeleid van Macintosh Retail Group NV is tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 21 april 2004 behandeld.

Het reserveringsbeleid van Macintosh Retail Group NV is gericht op een solide financiële positie van de onderneming ten dienste van de continuïteit en de voorziene strategische groei door acquisities. Uitgangspunt daarbij is dat aandeelhouders moeten kunnen vertrouwen op stabiliteit in de dividenduitkering en kunnen meedelen in een winstgroei.

Macintosh Retail Group NV streeft er naar om, afgezien van bijzondere omstandigheden, circa 60% van de nettowinst te reserveren, zodat de resterende circa 40% aan aandeelhouders in contanten of in aandelen kan worden uitgekeerd. De systematiek ten aanzien van de winstbestemming en het dividend is vastgelegd in artikel 33 van de statuten. Samengevat houdt dit het volgende in: Indien preferente aandelen zijn uitgegeven, wordt uit de winst allereerst een - statutair vastgesteld - dividend op deze aandelen uitgekeerd. Vervolgens wordt door de Raad van Bestuur onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen, vastgesteld welk deel van de overblijvende winst wordt gereserveerd. Het daarna overblijvende deel van de winst staat ter beschikking van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

Opties op aandelen

Macintosh Retail Group NV heeft een aandelenoptieregeling ten behoeve van de leden van de Raad van Bestuur en directie en management van groepsmaatschappijen en holding. Doel hiervan is de betrokkenheid bij de lange termijn ontwikkeling van de onderneming te verhogen. De toekenning van opties is een bevoegdheid van de Raad van Commissarissen. Uitgangspunt daarbij is dat het totaal in één jaar te verlenen aantal opties niet meer zal bedragen dan 2% van het geplaatste aandelenkapitaal. Van jaar tot jaar wordt besloten of tot optieverlening zal worden overgegaan, waarbij het door elke deelnemer te verkrijgen aantal opties individueel wordt beoordeeld, mede aan de hand van de functie en van de omvang van de betreffende onderneming.

De toekenningprocedure voorziet er in dat de Raad van Commissarissen respectievelijk de Raad van Bestuur na goedkeuring van de Raad van Commissarissen, in december van enig jaar het voornemen uitspreekt om opties toe te kennen. Vervolgens vindt de feitelijke toekenning plaats op de dag van de publicatie van de integrale jaarcijfers. De uitoefenprijs van toegekende opties is gelijk aan de slotkoers van het aandeel Macintosh Retail Group NV op de dag voor de publicatie van de jaarcijfers. Noch de uitoefenprijs noch andere voorwaarden betreffende de toegekende opties zullen tijdens de looptijd van de opties worden aangepast, behalve als structurele wijzigingen met betrekking tot de aandelen, zoals bijvoorbeeld een aandelensplitsing, hier toe aanleiding geven.

Teneinde een langjarige betrokkenheid bij de onderneming te bevorderen wordt van de optiehouders verwacht dat deze niet op korte termijn na toekenning, tot uitoefening zullen overgaan. Dit wordt aan de optiehouders kenbaar gemaakt met als sanctie dat, indien hieraan geen gevolg wordt gegeven, de Raad van Commissarissen respectievelijk Raad van Bestuur daarmee bij een volgende optieronde rekening zal houden. Bij het einde van het dienstverband van een optiehouder, anders dan vanwege (pré-) pensioen of een andere in het optiereglement omschreven situatie, die voordeel heeft behaald met opties die minder dan drie jaar voordien zijn toegekend, verbeurt die optiehouder een onmiddellijk opeisbare boete van 90% van het behaalde voordeel. De opties hebben een looptijd van 5 jaar, worden onvoorwaardelijk toegekend en zijn niet gekoppeld aan prestatiecriteria.

Ten aanzien van de uitoefening van opties geldt dat dit in beginsel mag plaatsvinden gedurende het gehele jaar, behalve in vier gesloten periodes vóór de publicatie van (half)jaarresultaten en kwartaalberichten en mits op het moment van uitoefening géén voorwetenschap bestaat. Voor leden van de Raad van Commissarissen, de Raad van Bestuur, de directieleden van de belangrijkste groepsmaatschappijen en een aantal holdingmedewerkers geldt een langere periode vóór de publicatie van de integrale jaarcijfers. Opties vervallen in beginsel bij het einde van het dienstverband van de optiehouder, behalve in enkele uitzonderingsgevallen.

Ultimo 2009 stonden 1.021.500 opties uit met diverse uitoefenprijzen en looptijden (2008: 882.500). Dit betreft 4,36% van het aantal geplaatste aandelen. De vermeerdering met 139.000 stuks ten opzichte van ultimo 2008 is per saldo het gevolg van de toekenning in maart 2009 van 340.000 opties, de uitoefening in 2009 van 127.500 opties en het vervallen in 2009 van 73.500 opties, voornamelijk vanwege einde dienstverband. Voor een volledig overzicht van aantallen, looptijden en uitoefenprijzen wordt verwezen naar het overzicht in de jaarrekening.

Indien opties worden uitgeoefend, worden hiervoor in beginsel géén nieuwe aandelen uitgegeven, maar worden deze ingekocht. In dit verband had Macintosh Retail Group eind 2009 nog in totaal 554.922 eigen aandelen in depot. In 2009 zijn geen nieuwe eigen aandelen ingekocht.

Beschermingsmaatregelen

De Stichting Preferente Aandelen Macintosh Retail Group heeft ten doel de behartiging van de belangen van Macintosh Retail Group NV, de met haar verbonden onderneming en alle daarbij betrokkenen, waarbij onder meer zoveel mogelijk invloeden worden geweerd welke de continuïteit, de zelfstandigheid of de identiteit in strijd met die belangen zouden bedreigen. Macintosh Retail Group en de Stichting hebben in 1993 een overeenkomst gesloten waarbij de Stichting in geval van (dreiging van) een eventuele ongewenste overname als aanvullende preventieve maatregel op eigen initiatief preferente aandelen kan nemen (call optie) en de daaraan verbonden zeggenschapsrechten kan uitoefenen. Onder een ongewenste overname moet worden verstaan een bod op de gewone aandelen Macintosh Retail Group NV, waarmee beoogd wordt de zeggenschap in handen van de bieder te brengen zonder instemming en/of voorkennis van de Raad van Commissarissen. Macintosh Retail Group NV en de Stichting zijn van oordeel dat de call optie mede aan de Stichting is verleend met het doel ongewenste invloed van aandeelhouders in Macintosh Retail Group NV en een ongewenste concentratie van zeggenschap in de vennootschap te voorkomen, te vertragen of te compliceren. Het maximaal zonder toestemming van de Aandeelhoudersvergadering door de Stichting te nemen aantal preferente aandelen is gelijk aan het aantal uitstaande aandelen minus één.

Macintosh Retail Group NV en de Stichting hebben medio 2008 overeenstemming bereikt over een aanpassing van de uit 1993 daterende overeenkomst, waarbij de voorwaarden van de call optie niet inhoudelijk werden gewijzigd, doch voor alle duidelijkheid enkele wijzigingen werden doorgevoerd en waarbij overigens ook aanpassingen werden vastgelegd samenhangende met gewijzigde wet- en regelgeving en andere ontwikkelingen. Als gevolg van deze wijzigingen kwam onder meer de aan de vennootschap toegekende put optie van preferente aandelen te vervallen, werd vastgelegd dat de call optie van de Stichting herleeft na een eventuele inkoop en/of intrekking van preferente aandelen en werd aan de Stichting een recht van enquête toegekend zoals bedoeld in artikel 2:345 van het Burgerlijk Wetboek.

Het bestuur van de Stichting bestaat uit onafhankelijke bestuursleden en wordt gevormd door dr J.A.J. Vink (Voorzitter), H.G.K. Harbrink Numan en mr D. Sinninghe Damsté. Deze bestuursleden zijn onafhankelijk ten opzichte van de vennootschap aangezien géén van hen: (a) bestuurder of gewezen bestuurder of commissaris of gewezen commissaris van de vennootschap

of haar groepsmaatschappijen is; (b) in dienst van de vennootschap of haar groepsmaatschappijen is; of (c) vaste adviseur van de vennootschap of haar groepsmaatschappijen is. De Stichting is een van Macintosh Retail Group NV onafhankelijke rechtspersoon, zoals bedoeld in artikel 5:71 lid 1 sub c van de Wet op het Financieel Toezicht.

Voorwetenschap

Binnen Macintosh Retail Group NV is het Reglement inzake het bezit van en transacties in effecten Macintosh Retail Group NV van toepassing, dat is gebaseerd op de Wet op het Financieel Toezicht. De daarvoor in aanmerking komende personen hebben bevestigd de in het Reglement opgenomen ge- en verboden te zullen nakomen. Het Reglement is eveneens van toepassing op de houders van optierechten. Onverminderd het verbod om transacties in aandelen Macintosh Retail Group NV te verrichten op ieder moment dat wordt beschikt over voorwetenschap, is het in elk geval verboden dit te doen in de zogenaamde gesloten periodes. Deze lopen van 1 januari tot de datum van publicatie van de jaarcijfers over het voorgaande boekjaar (begin maart), van 1 juli tot de datum van publicatie van de halfjaarcijfers over dat jaar (eind augustus) en gedurende 2 weken voorafgaande aan de publicatie van kwartaalberichten.

Voor leden van de Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur, de directieleden van de belangrijkste groepsmaatschappijen en een aantal holdingmedewerkers gelden langere periodes vóór de publicatie van de integrale jaarcijfers. De Secretaris van de Vennootschap is belast met controle op naleving van het Reglement en de communicatie met de Autoriteit Financiële Markten. Voor leden van de Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur gelden naast het Reglement separate richtlijnen voor transacties in effecten. Kern daarvan is dat de commissaris of bestuurder transacties in effecten van Nederlandse beursgenoteerde vennootschappen waarmee Macintosh Retail Group een materiële relatie onderhoudt en Nederlandse beursgenoteerde vennootschappen waarvan aannemelijk is dat de bestuurder of commissaris, uit hoofde van zijn functie bij Macintosh Retail Group een betere inschatting kan maken dan op grond van openbare informatie mogelijk is, gemeld moeten worden bij de Secretaris van de Vennootschap.

Financiële agenda

Publicatie eerste kwartaalbericht	27 april 2010 voor beurs
Algemene Vergadering van Aandeelhouders	27 april 2010, 14.00 uur Maastricht
Notering ex-dividend	29 april 2010
Record date	3 mei 2010
Keuzeperiode dividend	4 mei 2010 tot en met 18 mei 2010
Bekendmaking omwisselverhouding	21 mei 2010
Betalbaarstelling dividend en levering aandelen	25 mei 2010
Halfjaarcijfers 2010	31 augustus 2010 voor beurs
Publicatie derde kwartaalbericht	20 oktober 2010 na beurs

Informatie

Macintosh Retail Group hecht veel waarde aan een goede communicatie met alle bij de onderneming betrokken partijen in binnen- en buitenland. Hoofddoelstelling daarbij is het actief verstrekken van juiste, actuele en relevante informatie teneinde geïnteresseerden in staat te stellen zich een goed oordeel te vormen over onze onderneming. De verantwoordelijkheid voor Investor Relations en Corporate Communications ligt bij de CEO, die samen met de CFO en de Secretaris van de Vennootschap gestalte geeft aan het beleid op deze gebieden en de uitvoering daarvan.

Koersgevoelige informatie wordt zo spoedig mogelijk door Macintosh Retail Group bekend gemaakt conform de daartoe door de Autoriteit Financiële Markten en Euronext Amsterdam voorgeschreven regels. Uitgangspunt daarbij is dat het belegend publiek zoveel mogelijk tegelijkertijd in het bezit wordt gesteld van de relevante informatie en zoveel mogelijk gelijk wordt behandeld en geïnformeerd.

De integrale jaarcijfers en het jaarverslag inclusief de jaarrekening worden binnen 4 maanden na de afloop van een financieel boekjaar verkrijgbaar gesteld en de integrale halfjaarcijfers binnen 2 maanden na afloop van het halfjaar. Publicatie van kwartaalberichten vindt plaats binnen de daarvoor gestelde wettelijke termijnen.

De communicatie met geïnteresseerden in Macintosh Retail Group vindt onder meer plaats via de site www.macintosh.nl. Deze site bevat alle persberichten, jaarverslagen en halfjaarberichten, agenda's en notulen van aandeelhoudersvergaderingen en andere informatie die Macintosh Retail Group ter beschikking stelt in het kader van corporate governance, maar ook andere informatie zoals bijvoorbeeld het personeelsblad Macinform. Via de site kan ook worden ingeschreven op de Email service waardoor men onmiddellijk in kennis wordt gesteld van het verschijnen van persberichten en overig nieuws. Van de site bestaat een Engelstalige versie en er kan worden doorgeklikt naar de sites van groepsmaatschappijen. Eerder genoemde uitgaven, alsmede andere relevante informatie kunnen ook worden aangevraagd via telefoonnummer # 31# 433280728 of het Email adres info@macintosh.nl.

Macintosh Retail Group heeft een 'Disclosure Policy' opgesteld die regels bevat ten aanzien van de omgang met en het verstrekken van informatie aan analisten, journalisten, beleggers en andere geïnteresseerden, welke richtlijn is gepubliceerd op de website.

Regelmatig worden presentaties gegeven aan analisten, journalisten, beleggers en andere geïnteresseerden. Macintosh Retail Group hanteert gesloten periodes waarin het niet is toegestaan om bijeenkomsten met analisten of beleggers te houden respectievelijk het niet is toegestaan om te communiceren met analisten of beleggers anders dan over feitelijke onduidelijkheden of over eerder gepubliceerde informatie. Deze gesloten periodes lopen van 1 december van enig jaar tot de publicatie van de integrale jaarcijfers over dat jaar, van 1 juni van enig jaar tot de publicatie van de halfjaarcijfers van dat jaar en gedurende 2 weken voorafgaande aan de publicatie van kwartaalberichten.

Indien met analisten of beleggers wordt bijeengekomen, zal de discussie zich tijdens deze bijeenkomsten beperken tot uitsluitend onderwerpen waarover reeds publiekelijk is gecommuniceerd. Macintosh Retail Group zal zich bij het beoordelen van (ontwerp) analistenrapporten beperken tot toetsing van deze rapporten op feitelijke onjuistheden met betrekking tot eerder gepubliceerde of algemeen bekende informatie.

Op basis van wettelijke verplichtingen zijn in het boekjaar 2009 onderstaande documenten algemeen verkrijgbaar gesteld. Deze documenten zijn gepubliceerd op de website en eveneens verkrijgbaar via telefoonnummer # 31# 433280728 of het Email adres info@macintosh.nl.

- Jaarcijfers 2008 en het dividend door publicatie van een persbericht op 19 maart 2009.
- Het Jaarverslag 2008, bestaande uit het verslag van de Raad van Bestuur over 2008, de Jaarrekening over 2008 alsmede de daaraan toegevoegde "Overige Gegevens" waaronder de verklaring van de registeraccountant alsmede het Bericht van de Raad van Commissarissen over 2008, werd eind maart 2009 op de website ter beschikking gesteld en de fysieke versie van het Jaarverslag 2008 was begin april 2008 beschikbaar en daarvan werd melding gemaakt in een persbericht op 1 april 2009. De elektronische versie werd op 1 april 2009 bij de AFM gedeponneerd. Het gedrukte Jaarverslag 2008 werd op 29 april 2009, 1 dag na vaststelling van de jaarrekening door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, toegestuurd aan de Autoriteit Financiële Markten.
- Oproeping voor de Aandeelhoudersvergadering met bijbehorende agenda en toelichting door publicatie van een advertentie op 8 april 2009 in de Officiële Prijscourant en in het Financieele Dagblad.
- Eerste kwartaalbericht door publicatie van een persbericht op 28 april 2009 en deponering daarvan bij de AFM op diezelfde datum.
- Bekendmaking van de besluitvorming tijdens de Aandeelhoudersvergadering door publicatie van een persbericht op 28 april 2009 en een dividendadvertentie in de Officiële Prijscourant en in het Financieele Dagblad op 29 april 2009.
- Bekendmaking van de omwisselverhouding van het keuzedividend en de resultaten van de keuzes van aandeelhouders op 26 mei 2009.
- Het halfjaarbericht over het eerste halfjaar van 2009 door publicatie van een persbericht op 27 augustus 2009 en deponering daarvan bij de AFM op diezelfde datum.
- Publicatie van het derde kwartaalbericht op 20 oktober 2009 en deponering daarvan bij de AFM op diezelfde datum.
- Diverse persberichten over verschillende onderwerpen op een aantal data.

Bestuursorganen en directies

Raad van Commissarissen¹

A. Nühn	(56)	Voorzitter
drs C.H. van Dalen	(57)	Plv. Voorzitter
ir W. Dekker	(53)	
drs J.E. Lagerweij	(62)	

Raad van Bestuur²

F.K. De Moor, lic-drs	(47)	CEO
Ing E.M.H. Coorens MBA	(45)	COO
T.L. Strijbos RA	(50)	CFO

Concerndirectie

mr P.T.A. Hünen	(50)	Secretaris van de Vennootschap, Juridische Zaken & Compliance
drs J.H.J. Linssen	(38)	Financiën & Economie
ir F.L.J. van der Plas	(49)	Marketing & eCommerce

Directies groepsmaatschappijen

Kwantum

R.J. Berns	(48)	Algemeen Directeur
R.E. de Lange	(41)	Directeur Management Services

GP Décors

G. Stevens, lic	(44)	Algemeen Directeur
B. Brumel-Jouan	(36)	Directeur Management Services

Brantano BeLux

S.K.B. van Weyenbergh	(48)	Algemeen Directeur
N.F.L. Bondroit	(33)	Directeur Management Services

Brantano UK

D. Short	(47)	Algemeen Directeur
T. Boot	(45)	Directeur Management Services

Hoogenbosch

H. Sieders	(43)	Algemeen Directeur
J.W. van 't Hof	(45)	Directeur Management Services

Scapino

Ing E.M.H. Coorens MBA	(45)	Algemeen Directeur
R. Pothof	(50)	Directeur Management Services

Nea International

drs R. Müller	(46)	Directeur
---------------	------	-----------

BelCompany

P.J.M. Vreeburg RM	(44)	Algemeen Directeur
G. van Amerongen	(43)	Directeur Inkoop & Financiën

Halfords

Drs W.P. Marcelissen	(42)	Algemeen Directeur
S. Smits RC	(41)	Directeur Management Services

Macintosh Intragroup Services

G. Jacobs	(38)	Directeur
-----------	------	-----------

Macintosh Hong Kong

H.J. Kuperus	(47)	Directeur
--------------	------	-----------

¹ Voor nadere gegevens omtrent de Raad van Commissarissen, zie volgende pagina.

² Voor nadere gegevens omtrent de Raad van Bestuur, zie volgende pagina.

Gegevens Bestuur

Raad van Commissarissen:

A. Nühn (Voorzitter) werd voor het eerst benoemd in 2002 en zijn lopende termijn eindigt op 27 april 2010. De heer Nühn is lid van de Remuneratie- en Benoemingscommissie. Hij heeft de Nederlandse nationaliteit en is 56 jaar. De Heer Nühn was CEO bij Sara Lee International en heeft commissariaten bij Alpinvest Partners NV, Anglovaal Industries Ltd (Johannesburg Zuid-Afrika), Heiploeg BV, Leaf International BV, Plukon Royale BV en Sligro Food Group NV. Hij is tevens lid van de Raad van Toezicht van het Wereld Natuur Fonds.

Drs C.H. van Dalen werd voor het eerst benoemd in 2003 en zijn lopende termijn eindigt medio 2012. De heer Van Dalen is voorzitter van de Audit Commissie. Hij heeft de Nederlandse nationaliteit en is 57 jaar. De heer Van Dalen is lid van de Raad van Bestuur en CFO van TNT NV. Daarnaast is hij lid van de Raad van Commissarissen van NIBC Bank. Hij is tevens penningmeester van NOC*NSF, bestuurslid van het Nationaal Fonds 4 en 5 mei, lid van de Raad van Advies van de Nederlandse Vereniging voor Investor Relations (NEVIR) en bestuurslid van de Vereniging Effecten Uitgevende Ondernemingen.

Ir W. Dekker werd voor het eerst benoemd in 2007 en zijn lopende termijn eindigt medio 2011. De heer Dekker is lid van de Audit Commissie en van de Remuneratie- en Benoemingscommissie. Hij heeft de Nederlandse nationaliteit en is 53 jaar. De heer Dekker is CEO en Chairman of the Executive Board van Nutreco Holding NV.

Drs J.E. Lagerweij werd voor het eerst benoemd in 2009. De heer Lagerweij is voorzitter van de Remuneratie- en Benoemings Commissie. Hij is 62 jaar en heeft de Nederlandse Nationaliteit. De heer Lagerweij was tot 1 januari 2010 Directievoorzitter van de Sperwer Groep. Hij is commissaris bij Beerens Groep BV, Coolcat Fashion BV, Quantore Europe BV, SENS (Nederlandse Staatsloterij) en SNS Reaal NV. De heer Lagerweij is tevens Voorzitter van de Adviesraad Rituals, Voorzitter Stichting leerstoel Detailhandelsmarketing (UVA), Voorzitter Adviesraad Nationaal Food Congres en lid Adviesraad IBB Amsterdam.

Raad van Bestuur:

F.K. De Moor, lic-drs. (CEO) werd benoemd tot lid van de Raad van Bestuur van Macintosh Retail Group NV op 1 oktober 2002 en tot CEO op 1 februari 2003. De heer De Moor is 47 jaar en heeft de Belgische nationaliteit. Hij is vanaf 1994 werkzaam bij Macintosh Retail Group in de functies: Hoofd Management Services Tonton Tapis NV België (1994-1995), Directeur GP Décors SA Frankrijk (1995-2000) en Algemeen Directeur Kwantum Deco Groep in Nederland, België en Frankrijk (tot 2002).

Hij is commissaris bij Sligro Food Group NV en Mediq NV. Tevens is hij lid Dagelijks Bestuur Raad Nederlandse Detailhandel, lid Raad van Toezicht Retail Instituut Nederland, lid Raad van Bestuur Electronic Commerce Platform en lid Bestuur Stichting Leerstoel Detailhandelsmarketing.

Ing E.M.H. Coorens MBA (COO) werd benoemd tot lid van de Raad van Bestuur van Macintosh Retail Group NV op 1 juni 2007 en tot COO op 1 juli 2007. De heer Coorens is 45 jaar en heeft de Nederlandse nationaliteit. Hij is vanaf 1996 werkzaam bij Macintosh Retail Group in de functies Project Manager/Informatiemanager (1996-1998). Directeur Management Services Kwantum Deco Group Brussel (1998-1999), Directeur Product Management Kwantum Deco Group (1999-2002) en Algemeen Directeur Kwantum Deco Group (2002-2007).

De heer Coorens heeft geen commissariaten bij andere ondernemingen.

T.L. Strijbos RA (CFO) werd benoemd tot lid van de Raad van Bestuur van Macintosh Retail Group NV op 1 mei 2007 en tot CFO op 1 juli 2007. De heer Strijbos is 50 jaar en heeft de Nederlandse nationaliteit. De heer Strijbos was reeds werkzaam voor Macintosh Retail Group in de periode 1987 tot 2000. Hij vervulde toen de functies van Financieel/Fiscaal staffunctionaris Macintosh Retail Group NV (1987-1996) en logistiek manager Kwantum Deco Group (1996-2000). Van 2000 tot 2002 was hij Manager Logistiek V&D Warenhuizen en van 2002 tot 2007 Financieel Directeur bij de Dixons Groep.

De heer Strijbos heeft geen commissariaten bij andere ondernemingen.

Corporate governance

Corporate governance structuur

Macintosh Retail Group NV is een structuurvennootschap met een Raad van Bestuur en een onafhankelijke Raad van Commissarissen. De bevoegdheden, rechten en verplichtingen van Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur zijn neergelegd in statuten die voor het laatst werden gewijzigd op 13 mei 2009 en die beschikbaar zijn op de website www.macintosh.nl.

De Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur is belast met het besturen van Macintosh Retail Group, hetgeen onder meer betekent dat de Raad van Bestuur verantwoordelijk is voor de realisatie van de doelstellingen van Macintosh Retail Group, de strategie met het bijbehorende risicoprofiel, de resultatenontwikkeling, de inzet van mensen en middelen, de voor Macintosh Retail Group relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen, de naleving van relevante wet- en regelgeving, het beheersen van de risico's verbonden aan de ondernemingsactiviteiten en de financiering van Macintosh Retail Group.

De verantwoordelijkheid voor het besturen van Macintosh Retail Group berust bij de Raad van Bestuur als collectief. Ieder lid heeft daarbij op basis van een onderlinge taakverdeling zijn specifieke aandachtsgebieden.

De Raad van Bestuur houdt de Raad van Commissarissen op de hoogte van de gang van zaken, overlegt met de Raad van Commissarissen over alle belangrijke aangelegenheden en legt belangrijke besluiten ter goedkeuring voor aan de Raad van Commissarissen. De Raad van Bestuur bespreekt met de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, en vraagt waar nodig aan deze vergadering de voorafgaande toestemming, voor de in wet en de statuten van Macintosh Retail Group omschreven besluiten. De Raad van Bestuur verschaft de Raad van Commissarissen en de Algemene Vergadering van Aandeelhouders tijdig de voor de uitoefening van hun taak noodzakelijke informatie.

In het Reglement voor de Raad van Bestuur zijn de taakverdeling en de werkwijze van de Raad van Bestuur, alsmede procedure-regels voor de omgang met, de informatieverstopping aan en het afleggen van verantwoording ten opzichte van Raad van Commissarissen, Algemene vergadering van Aandeelhouders, Centrale Ondernemingsraad en de externe accountant neergelegd. Dit reglement is op de website www.macintosh.nl geplaatst.

De Raad van Bestuur bestaat statutair uit een of meer leden die door de Raad van Commissarissen worden benoemd. Bij het benoemen van een lid van de Raad van Bestuur baseert de Raad van Commissarissen zich op het advies van de Remuneratie- en Benoemingscommissie. Leden van de Raad van Bestuur kunnen door de Raad van Commissarissen worden geschorst en ontslagen. De bezoldiging en de verdere arbeidsvoorwaarden van de leden van de Raad van Bestuur worden op advies van de Remuneratie- en Benoemingscommissie door de Raad van Commissarissen vastgesteld, rekening houdend met het door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders vastgestelde bezoldigingsbeleid. Ieder lid van de Raad van Bestuur is zelfstandig bevoegd de vennootschap te vertegenwoordigen.

De Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen is als college met collectieve verantwoordelijkheid en verantwoordingsplicht belast met het toezicht op het beleid van de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken bij Macintosh Retail Group en de met haar verbonden onderneming. De Raad van Commissarissen staat de Raad van Bestuur met raad terzijde. Bij de vervulling van hun taak handelen de commissarissen naar het bepaalde in het Reglement voor de Raad van Commissarissen en naar het belang van Macintosh Retail Group en de met haar verbonden onderneming in het algemeen. Daarbij weegt de Raad van Commissarissen de belangen af van alle bij Macintosh Retail Group betrokkenen. De Raad van Commissarissen betreft daarbij ook de voor Macintosh Retail Group relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen. De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor de kwaliteit van zijn eigen functioneren.

Elke commissaris dient geschikt te zijn om de hoofdlijnen van het totale beleid te beoordelen. Elke commissaris beschikt over de specifieke deskundigheid en ervaring die noodzakelijk is voor de vervulling van zijn taak, binnen het kader van de profielschets voor de Raad van Commissarissen. De Raad van Commissarissen is zodanig samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar, het bestuur en ieder deelbelang onafhankelijk en kritisch kunnen opereren. De profielschets is op de website van Macintosh Retail Group geplaatst.

De commissarissen worden op een zodanige wijze geselecteerd dat sprake is van een evenwichtige samenstelling voor wat betreft nationaliteit, geslacht, leeftijd, ervaring, deskundigheid, persoonlijkheid en maatschappelijke achtergrond. Bij de samenstelling van de Raad van Commissarissen is primair de deskundigheid maatgevend en secundair de diversiteit.

Een herbenoeming van een commissaris vindt slechts plaats na zorgvuldige overweging, waarbij de profielschets in acht wordt genomen.

De Raad van Commissarissen bestaat statutair minimaal uit 3 leden. De leden van de Raad van Commissarissen worden op voordracht van de Raad van Commissarissen benoemd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. De Algemene

Vergadering van Aandeelhouders en de Centrale Ondernemingsraad kunnen personen aanbevelen om als commissaris te worden voorgedragen.

Bij het bepalen van de voordracht baseert de Raad van Commissarissen zich op het advies van de Remuneratie- en Benoemingscommissie en de profielschets voor de Raad van Commissarissen.

Voor één derde van de commissarissen wordt een door de Centrale Ondernemingsraad aanbevolen persoon op de voordracht geplaatst, tenzij de Raad van Commissarissen bezwaar maakt tegen de aanbeveling op grond van de verwachting dat de aanbevolen persoon ongeschikt zal zijn voor het lidmaatschap of dat de Raad van Commissarissen bij een dergelijke benoeming niet naar behoren zal functioneren.

De Raad van Commissarissen benoemt uit zijn midden een voorzitter en een vice-voorzitter. De voorzitter draagt zorg voor het goed functioneren van de Raad van Commissarissen en zijn commissies en is namens de Raad van Commissarissen het voornaamste aanspreekpunt voor de Raad van Bestuur en voor aandeelhouders voor het functioneren van bestuurders en commissarissen. Hij draagt als voorzitter zorg voor een ordelijk en efficiënt verloop van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. De voorzitter van de Raad van Commissarissen wordt in zijn rol ondersteund door de secretaris van de vennootschap.

De bezoldiging van de leden van de Raad van Commissarissen wordt vastgesteld door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders en is niet afhankelijk van de resultaten van Macintosh Retail Group.

Ondanks dat de Raad van Commissarissen op dit moment bestaat uit slechts 4 personen en volgens de Corporate Governance Code dus niet verplicht is tot het instellen van commissies, heeft de Raad van Commissarissen 2 permanente commissies: een Audit Commissie en een gecombineerde Remuneratie en Benoemingscommissie. De commissies dienen om de besluitvorming van de Raad van Commissarissen voor te bereiden. Het functioneren van beide Commissies ontslaat de Raad van Commissarissen niet van zijn eigen verantwoordelijkheid en ontnemt niet zijn bevoegdheden.

De Raad van Commissarissen heeft een reglement opgesteld waarin regels zijn neergelegd over onder meer de taak en samenstelling van de Raad van Commissarissen, de werkwijze en besluitvorming alsmede de relatie met Raad van Bestuur, aandeelhouders, Centrale Ondernemingsraad en externe accountant. De Raad van Commissarissen heeft eveneens reglementen opgesteld voor de Audit Commissie en Remuneratie- en Benoemingscommissie, die op de website van Macintosh Retail Group zijn opgenomen.

Een lid van de Raad van Commissarissen treedt af volgens het rooster van aftreden, niet later dan op de dag van de eerste Algemene Vergadering van Aandeelhouders die wordt gehouden nadat vier jaar na zijn benoeming zijn verlopen. Een commissaris zal in beginsel maximaal voor drie termijnen van vier jaar worden benoemd, tenzij er overwegende redenen zijn om van dit beginsel af te wijken. Het rooster van aftreden is op de website van Macintosh Retail Group geplaatst. Een commissaris kan meteen na zijn aftreden worden herbenoemd.

Een commissaris kan worden geschorst door de Raad van Commissarissen, maar slechts worden ontslagen door de Ondernemingskamer van het Gerechtshof te Amsterdam.

De (Algemene Vergadering van) Aandeelhouders

Goede corporate governance veronderstelt een volwaardige deelname van aandeelhouders aan de besluitvorming in de algemene vergadering. De algemene vergadering dient zodanig invloed te kunnen uitoefenen op het beleid van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen van Macintosh Retail Group, dat zij een volwaardige rol speelt in het systeem van checks and balances binnen Macintosh Retail Group.

Tenminste eenmaal per jaar wordt een Algemene Vergadering van Aandeelhouders gehouden voor bespreking en besluitvorming inzake het verslag van de Raad van Bestuur, de jaarrekening inclusief toelichting en bijlagen, het bericht van de Raad van Commissarissen, dechargeverlening, de bestemming van het na reservering overblijvende deel van de winst en andere zaken die door de Raad van Commissarissen of de Raad van Bestuur krachtens wet en/of statuten aan aandeelhouders moeten worden voorgelegd. Buitengewone algemene vergaderingen kunnen, indien nodig, door de Raad van Commissarissen of de Raad van Bestuur bijeen worden geroepen. Vergaderingen van aandeelhouders kunnen eveneens worden gehouden indien daarom wordt verzocht door aandeelhouders die samen tenminste 10% van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigen.

Onderwerpen ter bespreking in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders worden op de agenda geplaatst door de Raad van Bestuur of de Raad van Commissarissen. Aandeelhouders die daartoe op grond van de wet zijn gerechtigd, hebben het recht om aan de Raad van Commissarissen of de Raad van Bestuur schriftelijk het verzoek te doen om onderwerpen op de agenda voor de Algemene Vergadering van Aandeelhouders te plaatsen, mits het verzoek niet later dan op de zestiende dag voor die van de vergadering is ontvangen.

Iedere aandeelhouder is gerechtigd om de Algemene Vergadering van Aandeelhouders bij te wonen, daarin het woord te voeren en zijn stemrecht, in persoon of bij schriftelijke volmacht, uit te oefenen, mits door de betreffende aandeelhouder is voldaan aan de geldende statutaire vereisten. Op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders geeft elk aandeel recht op het uitbrengen van één stem en worden alle besluiten genomen bij volstreekte meerderheid van de rechtsgeldig uitgebrachte stemmen, tenzij

de wet of de statuten een grotere meerderheid voorschrijven.

Het is in het belang van Macintosh Retail Group dat zoveel mogelijk aandeelhouders deelnemen aan de besluitvorming in de algemene vergadering. Macintosh Retail Group zal aandeelhouders in de gelegenheid stellen om op afstand te stemmen en met andere aandeelhouders te communiceren, zodra kan worden beschikt over technisch verantwoorde en praktisch afdoende bruikbare technieken die bovendien qua kosten acceptabel zijn in relatie tot hun meerwaarde voor Macintosh Retail Group.

De belangrijkste bevoegdheden van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders zijn het recht tot benoeming van Commissarissen op voordracht van de Raad van Commissarissen, het vaststellen van de jaarrekening, de bestemming van het niet gereserveerde deel van de nettowinst, het verlenen van decharge aan Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen voor de uitoefening van hun respectievelijke taken, het besluiten over wijzigingen van de statuten van Macintosh Retail Group en voorstellen tot ontbinding of vereffening van Macintosh Retail Group, het uitgeven van aandelen of rechten op aandelen, het beperken of uitsluiten van voorkeursrechten van aandeelhouders en het verlenen van bevoegdheid tot het inkopen en intrekken van aandelen. Daarnaast zijn aan de goedkeuring van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders onderworpen besluiten van de Raad van Bestuur omtrent een belangrijke verandering van de identiteit of het karakter van Macintosh Retail Group.

Naleving Corporate Governance Code ("Code")

Overeenkomstig de aanbevelingen van de Code volgt hierna op welke specifieke punten Macintosh Retail Group de in de Code vastgelegde principes en bepalingen naleeft. Hierbij wordt de opzet en indeling van de Code gevolgd. De nummering verwijst naar die van de Code.

I Naleving en handhaving van de Code

De Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen zijn verantwoordelijk voor de corporate governance structuur van Macintosh Retail Group en voor de naleving van de Code. Zij leggen hierover verantwoording af aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders en voorzien eventuele afwijkingen van de Code van een deugdelijke motivering. In het jaarverslag wordt jaarlijks een apart hoofdstuk aan dit onderwerp gewijd. Elke substantiële verandering in de corporate governance structuur en in de naleving van de Code zal aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders ter bespreking worden voorgelegd.

II De Raad van Bestuur

II.1 Taak en werkwijze

II.1.1

De arbeidsovereenkomsten van de leden van de vigerende Raad van Bestuur zijn van onbepaalde duur. De Raad van Commissarissen is niet voornemens om de periode van benoeming van de huidige leden van de Raad van Bestuur te beperken tot periodes van (telkens) vier jaar. Nieuw te benoemen leden van de Raad van Bestuur zullen worden benoemd met een mandaat voor een periode van telkens maximaal vier jaar, tenzij bijzondere omstandigheden aanleiding geven om daarvan af te wijken. Indien leden van de Raad van Bestuur worden benoemd voor een periode van vier jaar kunnen zij na afloop van die periode worden herbenoemd voor opeenvolgende periodes van vier jaar.

II.1.2

Overeenkomstig de bij Macintosh Retail Group gangbare praktijk zal de Raad van Bestuur de operationele en financiële doelstellingen van Macintosh Retail Group, de strategie die moet leiden tot het realiseren van die doelstellingen, de randvoorwaarden waaronder die strategie dient te worden gehanteerd alsmede de voor Macintosh Retail Group relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen ter overweging en goedkeuring aan de Raad van Commissarissen voorleggen. Macintosh Retail Group blijft op hoofdlijnen hierover rapporteren in het jaarverslag.

II.1.3

Macintosh Retail Group heeft een op haar toegesneden intern risicobeheersings- en controlesysteem en rapporteert hierover regelmatig aan de Audit Commissie en de Raad van Commissarissen. Van het systeem maken onder meer deel uit: risicoanalyses, gedragscode (zie www.macintosh.nl), handleidingen voor de inrichting van de financiële verslaggeving en de voor de opstelling daarvan te volgen procedures en een systeem van monitoring en rapportering.

II.1.4

In het jaarverslag geeft de Raad van Bestuur:

- a. Een beschrijving van de voornaamste risico's gerelateerd aan de strategie van Macintosh Retail Group.
- b. Een beschrijving van de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen met betrekking tot de voornaamste risico's in het boekjaar.
- c. Een beschrijving van eventuele belangrijke tekortkomingen in de interne risicobeheersings- en controlesystemen die in het betreffende boekjaar zijn geconstateerd, welke eventuele significante wijzigingen in die systemen zijn aangebracht, welke eventuele belangrijke verbeteringen van die systemen zijn gepland.

De Raad van Bestuur bespreekt de voornaamste risico's en de controlesystemen periodiek met de Raad van Commissarissen en maakt daar melding van in het jaarverslag.

II.1.5

In het jaarverslag legt de Raad van Bestuur een verklaring (inclusief een duidelijke onderbouwing) af ten aanzien van de mate van zekerheid die de interne risicobeheersings- en controlesystemen bieden dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat alsmede een verklaring over het functioneren van de risicobeheersings- en controlesystemen in het betreffende verslagjaar.

II.1.6

De Raad van Bestuur rapporteert in het jaarverslag over de belangrijkste externe factoren en variabelen die van invloed zijn op de resultaten van Macintosh Retail Group.

II.1.7

Macintosh Retail Group heeft een klokkenluiderregeling die erin voorziet dat medewerkers de mogelijkheid hebben te rapporteren aan de voorzitter van de Raad van Bestuur of aan een door hem aangewezen functionaris, over vermeende onregelmatigheden binnen Macintosh Retail Group zonder gevaar voor hun rechtspositie. Vermeende onregelmatigheden die het functioneren van bestuurders betreffen worden gerapporteerd aan de voorzitter van de Raad van Commissarissen. De klokkenluiderregeling is te vinden op de website www.macintosh.nl.

II.1.8

Een bestuurder houdt niet meer dan 2 commissariaten bij beursgenoteerde vennootschappen. De aanvaarding door een lid van de Raad van Bestuur van een commissariaat bij een beursgenoteerde of andere grote vennootschap vereist de goedkeuring van de Raad van Commissarissen. In het Reglement voor de Raad van Bestuur is vastgelegd dat andere belangrijke nevenfuncties van leden van de Raad van Bestuur voorafgaand aan aanvaarding daarvan aan de Raad van Commissarissen worden gemeld en dat geen andere betaalde functies zullen worden aanvaard zonder de voorafgaande toestemming van de voorzitter van de Raad van Commissarissen.

II.1.9

Indien de Raad van Bestuur een responstijd in de zin van bepaling IV.4.4 van de Code inroept is deze periode niet langer dan 180 dagen, te rekenen vanaf het moment waarop de Raad van Bestuur door één of meer aandeelhouders die daartoe krachtens de wet en / of statuten zijn gerechtigd, op de hoogte wordt gesteld van het voornemen tot agendering tot aan de dag van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders waarop het betreffende onderwerp zou moeten worden behandeld. De Raad van Bestuur gebruikt de responstijd voor nader beraad en constructief overleg, in ieder geval met de desbetreffende aandeelhouder(s) en verkent de alternatieven. De responstijd wordt per algemene vergadering slechts eenmaal ingeroepen, geldt niet ten aanzien van een aangelegenheid waarvoor reeds eerder een responstijd is ingeroepen en geldt evenmin wanneer een aandeelhouder als gevolg van een geslaagd openbaar bod over ten minste driekwart van het geplaatst kapitaal beschikt. Wetgeving en statuten hebben prioriteit boven het gestelde ten aanzien van deze bepaling.

II.1.10

Wanneer een overnamebod op de aandelen in Macintosh Retail Group wordt voorbereid, draagt de Raad van Bestuur er zorg voor dat de Raad van Commissarissen tijdig en nauw wordt betrokken bij het overnameproces.

II.1.11

In het geval een overnamebod is aangekondigd of uitgebracht en de Raad van Bestuur ontvangt van een concurrerende bieder het verzoek om inzage te krijgen in de gegevens van Macintosh Retail Group, dan bespreekt de Raad van Bestuur dit verzoek onverwijld met de Raad van Commissarissen.

II.2 Bezoldiging

Het bezoldigings- en optiebeleid ten aanzien van de leden van de Raad van Bestuur is onderwerp van bespreking geweest tijdens de Algemene vergadering van Aandeelhouders van 21 april 2004. Het toegelichte bezoldigingsbeleid werd tijdens deze vergadering vastgesteld en het toegelichte optiebeleid werd goedgekeurd. Het bezoldigingsbeleid heeft als uitgangspunt dat gekwalificeerde bestuurders moeten kunnen worden aangetrokken respectievelijk behouden op basis van marktconforme condities. Bij de invulling hiervan naar de individuele bestuurders toe wordt rekening gehouden met de functievereisten, verantwoordelijkheden en -risico's behorende bij hun positie als lid van de Raad van Bestuur. Om die reden wordt onderscheid gemaakt tussen de bezoldiging van de voorzitter van de Raad van Bestuur en van overige bestuurders.

Teneinde zowel de korte- als lange termijnbelangen van Macintosh Retail Group zoveel mogelijk te waarborgen bestaat de bezoldiging van leden van de Raad van Bestuur bij Macintosh Retail Group uit een vast en een variabel gedeelte alsmede uit een pensioenregeling.

De jaarlijkse variabele beloning bedraagt maximaal 40% van het vaste bruto jaarsalaris zoals dat gold in het jaar, waarvoor de variabele beloning wordt vastgesteld. De hoogte van het variabele gedeelte is gekoppeld aan door de Raad van Commissarissen vooraf bepaalde, beoordeelbare en beïnvloedbare doelen, gerelateerd aan de ontwikkeling van het bedrijfsresultaat ten opzichte van het door de Raad van Commissarissen goedgekeurde budget (maximaal 17,5%) en de ROCE ten opzichte van dat budget (maximaal 12,5%) enerzijds en aan specifieke jaarlijks door de Raad van Commissarissen vast te stellen targets (maximaal 10%) anderzijds. Onder bijzondere omstandigheden kan de Raad van Commissarissen discretionair de variabele beloning hoger of lager vaststellen. De Raad van Commissarissen rapporteert hierover in begrijpelijke en inzichtelijke termen en op transparante wijze in het jaarlijkse verslag van de Raad van Commissarissen en in het openbare remuneratierapport.

De bij Macintosh Retail Group vigerende optieregeling heeft, als onderdeel van het variabele deel van de bezoldiging, tot doel om de motivatie en de betrokkenheid op lange termijn bij de ontwikkeling van de onderneming te verhogen. De toekenning van opties aan de Raad van Bestuur is een bevoegdheid van de Raad van Commissarissen. Van jaar tot jaar wordt besloten of tot optieverlening zal worden overgegaan, waarbij het door ieder lid van de Raad van Bestuur te verkrijgen aantal opties individueel wordt beoordeeld, mede aan de hand van de functie (voorzitter of lid). Opties hebben in de regeling van Macintosh Retail Group een bindende functie en dienen een langjarige betrokkenheid bij Macintosh Retail Group te bevorderen. Aan de uitoefening van opties zijn geen vooraf vastgestelde prestatiecriteria verbonden. Sancties zijn gesteld aan vroegtijdige uitoefening.

De bezoldiging van de Raad van Bestuur is onderhevig aan een jaarlijkse beoordeling door de Raad van Commissarissen na advies van de Remuneratie- en Benoemingscommissie en wordt, zoals in 2007 en begin 2010, met enige regelmaat getoetst door een externe specialist. Doel van het beleid is om het totale remuneratiepakket marktconform te houden, waarbij rekening wordt gehouden met de invloed van de bezoldiging op de beloningsverhoudingen binnen Macintosh Retail Group en een passende verhouding tussen het vaste en het variabele deel van de bezoldiging.

Naar de mening van de Raad van Commissarissen is de huidige bezoldigingsstructuur eenvoudig en inzichtelijk en bevordert deze de belangen van Macintosh Retail Group op middellange en lange termijn en zet deze niet aan tot gedrag van bestuurders in hun eigen belang, noch tot het nemen van risico's die niet passen binnen de vastgestelde strategie. Voor wat betreft het beleid inzake de variabele beloning van de Raad van Bestuur is de Raad van Commissarissen van mening dat de uitgangspunten daarvan in lijn liggen met de bepalingen uit de Code.

De bezoldigingsstructuur is een verantwoordelijkheid van de Raad van Commissarissen en deze zal in 2010 beoordelen of het wenselijk is deze structuur opnieuw vast te stellen, rekening houdend met de ontwikkelingen die relevant zijn voor de lange termijn waardecreatie van Macintosh Retail Group. Daarbij zal ook aandacht worden geschonken aan de bezoldigingsstructuren zoals naar aanleiding van de Code zullen worden opgesteld door andere beursgenoteerde ondernemingen. Indien er aanleiding mocht zijn om de bezoldigingsstructuur aan te passen, zal dit worden geagendeerd voor de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2011.

Het aandelenbezit van een bestuurder in Macintosh Retail Group is ter belegging op lange termijn. Macintosh Retail Group heeft een Reglement voor privé-beleggingen door leden van de Raad van Bestuur. Kern hiervan is dat een meldingsplicht bestaat voor beleggingen in effecten van beursgenoteerde vennootschappen waarmee Macintosh Retail Group een materiële relatie onderhoudt of waarvan aannemelijk is dat de bestuurder, uit hoofde van zijn functie bij Macintosh Retail Group, een bepaalde kennis heeft op grond waarvan hij een betere inschatting kan maken van de gang van zaken bij die vennootschap dan op basis van openbare informatie mogelijk is. Dit Reglement is op de website www.macintosh.nl geplaatst.

II.2.1

Voorafgaand aan het opstellen van het bezoldigingsbeleid en voorafgaand aan de vaststelling van de bezoldiging van de individuele bestuurder analyseert de Raad van Commissarissen de mogelijke uitkomsten van de variabele beloningscomponenten en de gevolgen daarvan voor de bezoldiging van de bestuurders.

II.2.2

De Raad van Commissarissen stelt de hoogte en de structuur van de bezoldiging van bestuurders mede vast aan de hand van uitgevoerde scenarioanalyses en met inachtneming van de beloningsverhoudingen binnen Macintosh Retail Group.

II.2.3

Bij de vaststelling van de hoogte en de structuur van de bezoldiging van bestuurders neemt de Raad van Commissarissen onder meer de resultaatontwikkeling, de ontwikkeling van de beurskoers van de aandelen en niet-financiële indicatoren die relevant zijn voor de lange termijn doelstellingen van Macintosh Retail Group in overweging, een en ander met inachtneming van de risico's die variabele bezoldiging voor Macintosh Retail Group kan meebrengen.

II.2.4

Opties die aan de Raad van Bestuur worden toegekend zijn in beginsel onmiddellijk uitoefenbaar. Van de leden van de Raad van Bestuur wordt echter verwacht dat zij niet binnen 3 jaar na toekenning van opties tot uitoefening daarvan overgaan met als

sanctie dat daarmee door de Raad van Commissarissen bij een volgende optieronde rekening zal worden gehouden en dan minder of geen opties zullen worden toegekend. Bij het einde van het dienstverband van een lid van de Raad van Bestuur dat voordeel heeft behaald met opties die minder dan drie jaar voordien zijn toegekend, verbeurt dit lid van de Raad van Bestuur een onmiddellijk opeisbare boete van 90% van het behaalde voordeel. Effectief gezien wordt dus aan bepaling II.2.4 voldaan.

II.2.5

Niet van toepassing op dit moment, maar in het geval in de toekomst aandelen zonder financiële tegenprestatie aan bestuurders worden toegekend, worden die aandelen aangehouden voor telkens een periode van tenminste 5 jaar of tot ten minste het eind van het dienstverband indien deze periode korter is. Het aantal toe te kennen aandelen wordt afhankelijk gesteld van vooraf aangegeven en uitdagende doelen.

II.2.6

De uitoefenprijs van opties wordt niet lager gesteld dan een verifieerbare koers of een verifieerbaar koersgemiddelde overeenkomstig de handel op de gereguleerde markt op één of meer tevoren vastgestelde dagen.

II.2.7

De voorwaarden waaronder de opties worden uitgegeven, worden gedurende de looptijd daarvan niet aangepast, behoudens voor zover structuurwijzigingen ten aanzien van de aandelen of de vennootschap daartoe aanleiding zouden geven.

II.2.8

Macintosh Retail Group hanteert geen maximale vergoeding voor leden van de vigerende Raad van Bestuur bij onvrijwillig ontslag. De toekenning van een ontslagvergoeding zal van geval tot geval worden beoordeeld met als uitgangspunt dat Macintosh Retail Group het slecht functioneren van leden van de Raad van Bestuur niet zal honoreren. In voorkomend geval zal een schadevergoeding worden betaald die redelijk is op grond van de contractuele situatie, de maatschappelijke ontwikkelingen en jurisprudentie.

In contracten van nieuw te benoemen leden van de Raad van Bestuur zal in beginsel een maximering tot 1 jaar vaste bezoldiging worden ingebouwd.

II.2.9

Macintosh Retail Group verstrekt geen persoonlijke leningen of garanties aan leden van de Raad van Bestuur, tenzij in de normale uitoefening van het bedrijf en tegen de daarvoor voor het hele personeel geldende voorwaarden en na goedkeuring van de Raad van Commissarissen. Leningen worden niet kwijtgescholden.

II.2.10

De Raad van Commissarissen heeft de bevoegdheid de waarde van een in een eerder boekjaar toegekende voorwaardelijke variabele bezoldigingscomponent beneden- of bovenwaarts aan te passen, wanneer deze naar zijn oordeel tot onbillijke uitkomsten leidt vanwege buitengewone omstandigheden in de periode waarin de vooraf vastgestelde prestatiecriteria zijn of dienden te worden gerealiseerd.

II.2.11

De Raad van Commissarissen heeft de bevoegdheid de variabele bezoldiging die is toegekend op basis van onjuiste (financiële) gegevens terug te vorderen van de bestuurder (claw back clause).

II.2.12

Het remuneratierapport van de Raad van Commissarissen bevat een verslag van de wijze waarop het bezoldigingsbeleid in het afgelopen boekjaar in praktijk is gebracht en een overzicht van het bezoldigingsbeleid dat het komende boekjaar en de daaropvolgende jaren door de Raad van Commissarissen wordt voorzien. Het rapport vermeldt hoe het gekozen bezoldigingsbeleid bijdraagt aan de realisatie van de lange termijn doelstellingen van Macintosh Retail Group en de met haar verbonden onderneming in overeenstemming met het risicoprofiel. Het rapport wordt op de website van Macintosh Retail Group geplaatst.

II.2.13

Het remuneratierapport bevat in ieder geval de volgende informatie:

- Een schematisch overzicht van de kosten die Macintosh Retail Group in het boekjaar heeft gemaakt met betrekking tot de bezoldiging van bestuurders. In het overzicht wordt, voor zover van toepassing, onderscheid gemaakt tussen het vaste salaris, de contante jaarbonus, toegekende aandelen, opties en pensioenrechten en overige emolumenten.
- Een vermelding dat de in II.2.1. bedoelde scenarioanalyses zijn gemaakt.
- Per bestuurder de bandbreedte waarbinnen het in het boekjaar toegekende aantal voorwaardelijke aandelen of andere op aandelen gebaseerde bezoldigingscomponenten minimaal en maximaal kan komen te liggen op het moment dat de bestuurder deze verkrijgt na realisatie van de vereiste prestaties.

- d. Een tabel waarin voor bestuurders in functie per einde boekjaar voor iedere jaargang waarin aandelen, opties en/of andere op aandelen gebaseerde bezoldigingscomponenten zijn toegekend en waarover de bestuurder aan het begin van het boekjaar nog niet volledig vrij de beschikking had, wordt weergegeven voor zover van toepassing:
 - I) de waarde en het aantal van de aandelen, opties en/of andere op aandelen gebaseerde bezoldigingscomponenten op het moment van toekenning;
 - II) de huidige status van de toegekende aandelen, opties en/of andere op aandelen gebaseerde bezoldigingscomponenten: voorwaardelijk of onvoorwaardelijk en het jaar waarin deze kunnen worden uitgeoefend respectievelijk aflopen;
 - III) de waarde en het aantal van de onder I) toegekende voorwaardelijke aandelen, opties en/of andere op aandelen gebaseerde bezoldigingscomponenten op het moment dat de bestuurder deze in eigendom verkrijgt en
 - IV) de waarde en het aantal van de onder I) toegekende aandelen, opties en/of andere op aandelen gebaseerde bezoldigingscomponenten op het tijdstip dat de bestuurder hierover de vrije beschikking krijgt.
- e. Indien van toepassing: de samenstelling van de groep van ondernemingen waarvan het bezoldigingsbeleid mede de hoogte en samenstelling van de bezoldiging van bestuurders bepaalt (peer group).
- f. Een beschrijving van de prestatiecriteria waarvan het deel van de variabele bezoldiging dat is gekoppeld aan de prestatiecriteria afhankelijk is voor zover overwegingen van concurrentiegevoeligheid zich daar niet tegen verzetten, en van het deel van de variabele bezoldiging dat discretionair door de Raad van Commissarissen kan worden vastgesteld.
- g. Een samenvatting en verantwoording van de methoden die zullen worden gehanteerd om vast te stellen of aan de prestatiecriteria is voldaan.
- h. Een verantwoording van de relatie tussen de gekozen prestatiecriteria en de gehanteerde strategiedoelstellingen en van de relatie tussen bezoldiging en prestaties zowel ex ante als ex post.
- i. Geldende regelingen voor pensioen en de hiermee gepaard gaande financieringskosten.
- j. Overeengekomen regelingen voor vervroegd uittreden van bestuurders.

II.2.14

De belangrijkste elementen van het contract van een bestuurder met Macintosh Retail Group worden na het sluiten daarvan gepubliceerd, uiterlijk bij de oproeping voor de Algemene Vergadering van Aandeelhouders waar de benoeming van de bestuurder wordt besproken. Deze elementen betreffen in ieder geval de hoogte van het vaste salaris, de opbouw en hoogte van het variabel deel van de bezoldiging, de eventuele overeengekomen afvloeiingsregeling en/of vertrekvergoeding, de eventuele voorwaarden van een change of control clause in het contract met de bestuurder en andere aan de bestuurder in het vooruitzicht gestelde vergoedingen, pensioenafspraken en de toe te passen prestatiecriteria.

II.2.15

In het geval dat gedurende het boekjaar aan een (voormalig) bestuurder een vertrekvergoeding of andere bijzondere vergoeding wordt betaald, wordt in het remuneratierapport een verantwoording en een uitleg voor deze vergoeding gegeven.

II.3 Tegenstrijdige belangen

Elke vorm en schijn van belangenverstrengeling tussen Macintosh Retail Group en bestuurders wordt vermeden. Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van bestuurders spelen, die van materiële betekenis zijn voor Macintosh Retail Group en/of voor de desbetreffende bestuurders, behoeven de goedkeuring van de Raad van Commissarissen.

II.3.1

Een bestuurder zal:

- a. niet in concurrentie met Macintosh Retail Group treden;
- b. geen (substantiële) schenkingen van Macintosh Retail Group voor zichzelf, voor zijn echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad vorderen of aannemen;
- c. ten laste van Macintosh Retail Group aan derden geen ongerechtvaardigde voordelen verschaffen;
- d. geen zakelijke kansen die aan Macintosh Retail Group toekomen benutten voor zichzelf of voor zijn echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant, tot in de tweede graad.

II.3.2

Een bestuurder meldt een (potentieel) tegenstrijdig belang dat van materiële betekenis is voor Macintosh Retail Group en/of voor de desbetreffende bestuurder terstond aan de voorzitter van de Raad van Commissarissen en aan de overige leden van de Raad van Bestuur en verschaft daarover alle relevante informatie, inclusief de voor de situatie relevante informatie inzake zijn echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind en bloed- en aanverwanten tot in de tweede graad. De Raad van Commissarissen besluit buiten aanwezigheid van de betrokken bestuurder of sprake is van een tegenstrijdig belang. Een tegenstrijdig belang bestaat in ieder geval wanneer Macintosh Retail Group voornemens is een transactie aan te gaan met een rechtspersoon waarin een bestuurder van Macintosh Retail Group persoonlijk een materieel financieel belang houdt of waarbij een bestuurder van Macintosh Retail Group een bestuurs- of toezichthoudende functie vervult.

II.3.3

Een bestuurder neemt niet deel aan de discussie en de besluitvorming over een onderwerp of transactie waarbij de bestuurder een tegenstrijdig belang heeft.

II.3.4

Het Reglement voor de Raad van Bestuur bevat nadere regelgeving ten aanzien van eventuele tegenstrijdige belangen tussen leden van de Raad van Bestuur en Macintosh Retail Group en de wijze waarop dit dient te worden gemeld respectievelijk daarmee wordt omgegaan. Alle transacties waarbij tegenstrijdige belangen van bestuurders spelen worden onder in de branche gebruikelijk condities overeengekomen. Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van bestuurders spelen die van materiële betekenis zijn voor Macintosh Retail Group en/of voor de desbetreffende bestuurders behoeven goedkeuring van de Raad van Commissarissen. Dergelijke transacties worden gepubliceerd in het jaarverslag, met vermelding van het tegenstrijdig belang en de verklaring dat bepalingen II.3.2 tot en met II.3.4 zijn nageleefd.

III De Raad van Commissarissen

III.1 Taak en werkwijze

III.1.1

De taakverdeling van de Raad van Commissarissen alsmede zijn werkwijze worden neergelegd in een reglement. De Raad van Commissarissen neemt in het reglement een passage op voor zijn omgang met de Raad van Bestuur, de Algemene Vergadering van Aandeelhouders en de Centrale Ondernemingsraad. Het reglement is op de website van Macintosh Retail Group geplaatst.

III.1.2

Van de jaarstukken van Macintosh Retail Group maakt deel uit een verslag van de Raad van Commissarissen. Hierin doet de Raad van Commissarissen verslag van zijn werkzaamheden in het boekjaar en neemt hij de specifieke opgaven en vermeldingen op die de bepalingen van deze Code verlangen.

III.1.3

Van elke commissaris wordt in het verslag van de Raad van Commissarissen opgave gedaan van geslacht, leeftijd, beroep, hoofdfunctie, nationaliteit, nevenfuncties (voor zover relevant voor de vervulling van de taak als commissaris), tijdstip van eerste benoeming en de lopende termijn waarvoor de commissaris is benoemd.

III.1.4

Een commissaris treedt tussentijds af bij onvoldoende functioneren, structurele onverenigbaarheid van belangen of wanneer dit anderszins naar het oordeel van de Raad van Commissarissen is geboden.

III.1.5

Indien commissarissen frequent afwezig zijn bij de vergaderingen van de Raad van Commissarissen, worden zij daarop aangesproken. Het verslag van de Raad van Commissarissen vermeldt welke commissarissen frequent afwezig zijn geweest bij de vergaderingen van de Raad van Commissarissen.

III.1.6

Het toezicht van de Raad van Commissarissen op het bestuur omvat onder andere:

- a. de realisatie van de doelstellingen van Macintosh Retail Group;
- b. de strategie en de risico's verbonden aan de ondernemingsactiviteiten;
- c. de opzet en de werking van de interne risicobeheersing- en controlesystemen;
- d. het financiële verslaggevingsproces;
- e. de naleving van wet- en regelgeving;
- f. de verhouding met aandeelhouders en
- g. de voor Macintosh Retail Group relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen.

III.1.7

De Raad van Commissarissen bespreekt ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van de Raad van Bestuur zijn eigen functioneren, het functioneren van de afzonderlijke commissies van de Raad van Commissarissen en dat van de individuele commissarissen en de conclusies die hieraan moeten worden verbonden. Tevens wordt het gewenste profiel en de samenstelling en competentie van de Raad van Commissarissen besproken. De Raad van Commissarissen bespreekt voorts ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van de Raad van Bestuur zowel het functioneren van het bestuur als college als dat van de individuele bestuurders en de conclusies die hieraan moeten worden verbonden. Het verslag van de Raad van Commissarissen vermeldt op welke wijze de evaluatie van de Raad van Commissarissen, de afzonderlijke commissies, en de individuele commissarissen heeft plaatsgevonden.

III.1.8

De Raad van Commissarissen bespreekt in ieder geval eenmaal per jaar de strategie en de voornaamste risico's verbonden aan Macintosh Retail Group, de uitkomsten van de beoordeling door de Raad van Bestuur van de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, alsmede eventuele significante wijzigingen hierin. Van het houden van de besprekingen wordt melding gemaakt in het verslag van de Raad van Commissarissen.

III.1.9

De Raad van Commissarissen en de commissarissen afzonderlijk hebben een eigen verantwoordelijkheid om van de Raad van Bestuur en van de externe accountant alle informatie te verlangen die de Raad van Commissarissen behoeft om zijn taak als toezichthoudend orgaan goed te kunnen uitoefenen. Indien de Raad van Commissarissen dit noodzakelijk acht, kan hij informatie inwinnen van functionarissen en externe adviseurs van Macintosh Retail Group. Macintosh Retail Group stelt hiertoe de benodigde middelen ter beschikking. De Raad van Commissarissen kan verlangen dat bepaalde functionarissen en externe adviseurs bij zijn vergaderingen aanwezig zijn.

III.2 Onafhankelijkheid

III.2.1

Alle commissarissen, met uitzondering van maximaal één persoon, zijn onafhankelijk in de zin van bepaling III.2.2. De huidige samenstelling van de Raad van Commissarissen is daarmee in overeenstemming.

III.2.2

Een commissaris geldt als onafhankelijk indien de hierna te noemen afhankelijkheidscriteria niet op hem van toepassing zijn. Bedoelde afhankelijkheidscriteria zijn dat de betrokken commissaris, dan wel zijn echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad:

- in de vijf jaar voorafgaand aan de benoeming werknemer of bestuurder van Macintosh Retail Group (inclusief gelieerde vennootschappen als bedoeld in artikel 5:48 Wft is geweest;
- een persoonlijke financiële vergoeding van Macintosh Retail Group of van een aan haar gelieerde vennootschap ontvangt, anders dan de vergoeding die voor de als commissaris verrichte werkzaamheden wordt ontvangen en voor zover zij niet past in de normale uitoefening van bedrijf;
- in het jaar voorafgaand aan de benoeming een belangrijke zakelijke relatie met Macintosh Retail Group of een aan haar gelieerde vennootschap heeft gehad. Daaronder worden in ieder geval begrepen het geval dat de commissaris, of een kantoor waarvan hij aandeelhouder, vennoot, medewerker of adviseur is, is opgetreden als adviseur van Macintosh Retail Group (consultant, externe accountant, notaris en advocaat) en het geval dat de commissaris bestuurder of medewerker is van een bankinstelling waarmee Macintosh Retail Group een duurzame en significante relatie onderhoudt;
- bestuurslid is van een vennootschap waarin een bestuurslid van Macintosh Retail Group waarop hij toezicht houdt commissaris is;
- een aandelenpakket van ten minste tien procent in Macintosh Retail Group houdt (daarbij meegerekend het aandelenbezit van natuurlijke personen of juridische lichamen die met hem samenwerken op grond van een uitdrukkelijke of stilzwijgende, mondelinge of schriftelijke overeenkomst);
- bestuurder of commissaris is bij of anderszins vertegenwoordiger is van een rechtspersoon die ten minste tien procent van de aandelen in Macintosh Retail Group houdt, tenzij het gaat om groepsmaatschappijen;
- gedurende de voorafgaande twaalf maanden tijdelijk heeft voorzien in het bestuur bij belet en ontstentenis van bestuurders.

III.2.3

Het verslag van de Raad van Commissarissen vermeldt dat naar het oordeel van de Raad van Commissarissen is voldaan aan het in bepaling III.2.1. bepaalde en geeft, indien van toepassing, daarbij aan welke commissaris de raad als niet-onafhankelijk beschouwt.

III.3 Deskundigheid en samenstelling

III.3.1

De Raad van Commissarissen stelt een profielschets voor zijn omvang en samenstelling op, rekening houdend met de aard van de onderneming, haar activiteiten en de gewenste deskundigheid en achtergrond van de commissarissen. In de profielschets wordt ingegaan op de voor Macintosh Retail Group relevante aspecten van diversiteit in de samenstelling van de Raad van Commissarissen en wordt vermeld welke concrete doelstelling de Raad van Commissarissen ten aanzien van diversiteit hanteert. Voor zover de bestaande situatie afwijkt van de nagestreefde situatie, legt de Raad van Commissarissen hierover verantwoording af in het verslag van de Raad van Commissarissen en geeft hij tevens aan hoe en op welke termijn hij verwacht dit streven te realiseren. De profielschets wordt algemeen verkrijgbaar gesteld en op de website van Macintosh Retail Group geplaatst.

III.3.2

Minimaal één lid van de Raad van Commissarissen is een zogenoemde financieel expert, hetgeen inhoudt dat deze persoon

relevante kennis en ervaring heeft opgedaan op financieel administratief/accounting gebied bij beursvennootschappen of bij andere grote rechtspersonen.

III.3.3

Alle commissarissen volgen na benoeming een introductieprogramma waarin in ieder geval aandacht wordt besteed aan algemene financiële, sociale en juridische zaken, de financiële verslaggeving door Macintosh Retail Group, de specifieke aspecten die eigen zijn aan Macintosh Retail Group en haar ondernemingsactiviteiten en de verantwoordelijkheden van een commissaris. De Raad van Commissarissen beoordeelt jaarlijks op welke onderdelen commissarissen gedurende hun benoemingsperiode behoefte hebben aan nadere training of opleiding. Macintosh Retail Group speelt hierin een faciliterende rol.

III.3.4

Het aantal commissariaten van één persoon bij Nederlandse beursvennootschappen is zodanig beperkt dat een goede taakvervulling is gewaarborgd en bedraagt niet meer dan vijf, waarbij het voorzitterschap van een raad van commissarissen dubbel telt.

III.3.5

Een commissaris kan maximaal drie maal voor een periode van vier jaar zitting hebben in de Raad van Commissarissen, tenzij buitengewone omstandigheden aanleiding geven om van dit principe af te wijken.

III.3.6

De Raad van Commissarissen stelt een rooster van aftreden vast om zoveel mogelijk te voorkomen dat veel commissarissen tegelijk aftreden. Het rooster van aftreden wordt algemeen verkrijgbaar gesteld en op de website van Macintosh Retail Group geplaatst.

III.4 De voorzitter van de Raad van Commissarissen en de secretaris van de vennootschap

III.4.1

De voorzitter van de Raad van Commissarissen ziet er op toe dat:

- a. Commissarissen hun introductie- en opleidings- of trainingsprogramma volgen.
- b. Commissarissen tijdig alle informatie ontvangen die nodig is voor de goede uitoefening van hun taak.
- c. Voldoende tijd bestaat voor de beraadslaging en besluitvorming door de Raad van Commissarissen.
- d. Commissies van de Raad van Commissarissen naar behoren functioneren.
- e. Bestuurders en commissarissen ten minste jaarlijks worden beoordeeld op hun functioneren.
- f. De Raad van Commissarissen een vice-voorzitter kiest.
- g. Contacten van de Raad van Commissarissen met het bestuur en Centrale Ondernemingsraad naar behoren verlopen.

III.4.2

De voorzitter van de Raad van Commissarissen is geen voormalig bestuurder van Macintosh Retail Group.

III.4.3

De Raad van Commissarissen wordt ondersteund door de secretaris van de vennootschap. De secretaris ziet er op toe dat juiste procedures worden gevolgd en dat wordt gehandeld in overeenstemming met de wettelijke en statutaire verplichtingen. Hij ondersteunt de voorzitter van de Raad van Commissarissen in de daadwerkelijke organisatie van de Raad van Commissarissen (informatie, agendering, evaluatie, opleidingsprogramma etc.). De secretaris wordt, al dan niet op initiatief van de Raad van Commissarissen, benoemd en ontslagen door de Raad van Bestuur, na verkregen goedkeuring door de Raad van Commissarissen.

III.4.4

De vice-voorzitter van de Raad van Commissarissen vervangt bij gelegenheid de voorzitter. In aanvulling op best practice bepaling III.1.7 fungeert de vice-voorzitter als aanspreekpunt voor individuele commissarissen en bestuurders over het functioneren van de voorzitter.

III.5 Samenstelling en rol van kerncommissies van de Raad van Commissarissen

III.5.1

De Raad van Commissarissen stelt voor iedere commissie een reglement op. Het reglement geeft aan wat de rol en verantwoordelijkheid van de desbetreffende commissie is, haar samenstelling en op welke wijze zij haar taak uitoefent. Het reglement kan toelaten dat maximaal één lid van elke commissie niet onafhankelijk is in de zin van best practice bepaling III.2.2. De reglementen en de samenstelling van de commissies worden op de website van Macintosh Retail Group geplaatst.

III.5.2

Het verslag van de Raad van Commissarissen vermeldt de samenstelling van de commissies, het aantal vergaderingen van de commissies en de belangrijkste onderwerpen die aan de orde zijn gekomen.

III.5.3

De Raad van Commissarissen ontvangt van elke van de commissies een verslag van de beraadslagingen en bevindingen.

III.5.4

De Auditcommissie richt zich in ieder geval op het toezicht op het bestuur ten aanzien van;

- a. De werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, waaronder het toezicht op de naleving van de relevante wet- en regelgeving en het toezicht op de werking van gedragscodes.
- b. De financiële informatieverzorging door Macintosh Retail Group (keuze van accounting policies, toepassing en beoordeling van effecten van nieuwe regels, inzicht in de behandeling van "schattingsposten" in de jaarrekening, prognose, werk van in- en externe accountants terzake etc.).
- c. De naleving van aanbevelingen en opvolging van opmerkingen van in- en externe accountants.
- d. De rol en het functioneren van de interne audit functie.
- e. Het beleid van Macintosh Retail Group met betrekking tot tax planning.
- f. De relatie met de externe accountant waaronder in het bijzonder zijn onafhankelijkheid, de bezoldiging en eventuele niet-controlewerkzaamheden voor Macintosh Retail Group.
- g. De financiering van Macintosh Retail Group.
- h. De toepassing van de informatie- en communicatie technologie.

III.5.5

De Audit Commissie is het eerste aanspreekpunt van de externe accountant, wanneer deze onregelmatigheden constateert in de inhoud van financiële berichten.

III.5.6

Het voorzitterschap van de Audit Commissie wordt niet vervuld door de voorzitter van de Raad van Commissarissen, noch door een voormalig bestuurder van Macintosh Retail Group.

III.5.7

Van de Audit Commissie maakt ten minste een financieel expert in de zin van best practice bepaling III.3.2. deel uit.

III.5.8

De Audit Commissie bepaalt of en wanneer de voorzitter van de Raad van Bestuur (CEO), de bestuurder verantwoordelijk voor financiële zaken (CFO), de externe accountant en/of de concernafdeling Administratieve Organisatie en Interne Audit bij haar vergadering aanwezig zijn.

III.5.9

De Audit Commissie overlegt zo vaak als zij dit noodzakelijk acht, doch ten minste eenmaal per jaar, buiten aanwezigheid van de Raad van Bestuur met de externe accountant.

III.5.10 en III.5.14

De Remuneratie- en Benoemingscommissie heeft in ieder geval de volgende taken:

- a. Het doen van een voorstel aan de Raad van Commissarissen betreffende het te voeren bezoldigingsbeleid.
- b. Het doen van een voorstel inzake de bezoldiging van de individuele bestuurders ter vaststelling door de Raad van Commissarissen, in welk voorstel in ieder geval aan de orde komen: de bezoldigingsstructuur, de hoogte van de vaste bezoldiging, de toe te kennen aandelen en/of opties en/of andere variabele bezoldigingscomponenten, pensioenrechten, afvloeiingsregelingen en overige vergoedingen, alsmede de prestatiecriteria en de toepassing daarvan.
- c. Het opmaken van het remuneratierapport als bedoeld in best practice bepaling II.2.12.
- d. Het opstellen van selectiecriteria en benoemingsprocedures inzake commissarissen en bestuurders.
- e. De periodieke beoordeling van omvang en samenstelling van de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur en het doen van een voorstel voor een profielschets van de Raad van Commissarissen.
- f. De periodieke beoordeling van het functioneren van individuele commissarissen en bestuurders en de rapportage hierover aan de Raad van Commissarissen.
- g. Het doen van voorstellen voor (her)benoemingen van leden van de Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur.
- h. Het toezicht op het beleid van de Raad van Bestuur inzake selectiecriteria en benoemingsprocedures voor het hoger management.

III.5.11

Het voorzitterschap van de Remuneratie- en Benoemingscommissie wordt niet vervuld door de voorzitter van de Raad van Commissarissen, noch door een voormalig bestuurder van Macintosh Retail Group, noch door een commissaris die bij een andere beursvennootschap bestuurder is.

III.5.12

In de Remuneratie- en Benoemingscommissie neemt maximaal één commissaris zitting die bij een andere Nederlandse beursvennootschap bestuurder is.

III.5.13

Indien de Remuneratie- en Benoemingscommissie ten behoeve van haar taken gebruik maakt van de diensten van een remuneratieadviseur, vergewist zij zich ervan dat de desbetreffende adviseur geen advies verstrekt aan de Raad van Bestuur van Macintosh Retail Group.

III.6 Tegenstrijdige belangen**III.6.1**

Een commissaris meldt een (potentieel) tegenstrijdig belang dat van materiële betekenis is voor Macintosh Retail Group en/of voor de desbetreffende commissaris terstond aan de voorzitter van de Raad van Commissarissen en verschaft daarover alle relevante informatie, inclusief de relevante informatie inzake zijn echtgenoot, geregistreeerde partner of een andere levensgezel, pleegkind en bloed- en aanverwanten tot in de tweede graad. Indien de voorzitter van de Raad van Commissarissen een (potentieel) tegenstrijdig belang heeft dat van materiële betekenis is voor Macintosh Retail Group en/of voor zichzelf, meldt hij dit terstond aan de vice-voorzitter van de Raad van Commissarissen (die dit vervolgens meldt aan de overige leden van de Raad van Commissarissen) en verschaft daarover alle relevante informatie, inclusief de relevante informatie betreffende zijn echtgenoot, geregistreeerde partner of aan andere levensgezel, pleegkind en bloed- en aanverwanten tot in de tweede graad. Aan de beoordeling van de Raad van Commissarissen of sprake is van een tegenstrijdig belang, neemt de desbetreffende commissaris niet deel. Een tegenstrijdig belang bestaat in ieder geval wanneer Macintosh Retail Group voornemens is een transactie aan te gaan met een rechtspersoon waarin een commissaris persoonlijk een materieel financieel belang houdt of waarvan een bestuurslid een familierechtelijke verhouding heeft met een commissaris van Macintosh Retail Group of waarbij een commissaris van Macintosh Retail Group een bestuurs- of toezichthoudende functie vervult.

III.6.2

Een commissaris neemt niet deel aan de discussie en de besluitvorming over een onderwerp of transactie waarbij deze commissaris een tegenstrijdig belang heeft.

III.6.3

Alle transacties waarbij tegenstrijdige belangen van commissarissen spelen worden onder in de branche gebruikelijke condities overeengekomen. Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van commissarissen spelen die van materiële betekenis zijn voor Macintosh Retail Group en/of voor de desbetreffende commissarissen behoeven die goedkeuring van de Raad van Commissarissen.

Dergelijke transacties worden gepubliceerd in het jaarverslag met vermelding van het tegenstrijdig belang en de verklaring dat best practice bepalingen III.6.1. tot en met III.6.3 zijn nageleefd.

III.6.4

Alle transacties tussen Macintosh Retail Group en natuurlijke of rechtspersonen die ten minste tien procent van de aandelen in Macintosh Retail Group houden, worden onder in de branche gebruikelijke condities overeengekomen. Besluiten tot het aangaan van transacties met deze personen die van materiële betekenis zijn voor Macintosh Retail Group en/of voor deze personen behoeven goedkeuring van de Raad van Commissarissen. Dergelijke transacties worden gepubliceerd in het jaarverslag, met de verklaring dat best practice bepaling III.6.4 is nageleefd.

III.6.5

Het reglement van de Raad van Commissarissen bevat regels ten aanzien van de omgang met (potentieel) tegenstrijdige belangen bij bestuurders, commissarissen en de externe accountant in relatie tot Macintosh Retail Group en voor welke transacties goedkeuring van de Raad van Commissarissen nodig is. Macintosh Retail Group stelt tevens regels op voor het bezit van en transacties in effecten door bestuurders en commissarissen anders dan die uitgegeven door de "eigen" vennootschap.

III.6.6

Een gedelegeerd commissaris is een commissaris met een bijzondere taak. De delegatie kan niet verder gaan dan de taken die de Raad van Commissarissen zelf heeft en omvat niet het besturen van Macintosh Retail Group. Zij strekt tot intensiever toezicht en advies en meer geregeld overleg met het bestuur. Het gedelegeerd commissariaat is slechts van tijdelijke aard. De delegatie kan niet de taak en bevoegdheid van de Raad van Commissarissen wegnemen. De gedelegeerd commissaris blijft lid van de Raad van Commissarissen.

III.6.7

De commissaris die tijdelijk voorziet in het bestuur bij belet en ontstentenis van bestuurders, treedt uit de Raad van Commissarissen om de bestuurstaak op zich te nemen.

III.7. Bezoldiging

III.7.1

Aan een commissaris wordt bij wijze van bezoldiging geen aandelen en/of rechten op aandelen toegekend.

III.7.2

Het eventuele aandelenbezit van een commissaris in Macintosh Retail Group is ter belegging op de lange termijn. Macintosh Retail Group heeft een reglement voor privé-beleggingen door leden van de Raad van Commissarissen. Kern hiervan is dat een meldingsplicht bestaat voor beleggingen in effecten van beursgenoteerde vennootschappen waarmee Macintosh Retail Group een materiële relatie onderhoudt of waarvan aannemelijk is dat de commissaris, uit hoofde van zijn functie bij Macintosh Retail Group, een bepaalde kennis heeft op grond waarvan hij een betere inschatting kan maken van de gang van zaken bij die vennootschap dan op basis van openbare informatie mogelijk is. Dit Reglement is op de website www.macintosh.nl geplaatst.

III.7.3

Macintosh Retail Group verstrekt aan haar commissarissen geen persoonlijke leningen, garanties en dergelijke, tenzij in de normale uitoefening van het bedrijf en na goedkeuring van de Raad van Commissarissen. Leningen worden niet kwijtgescholden.

IV De vergadering van aandeelhouders

IV.1 Bevoegdheden

IV.1.1

Niet van toepassing aangezien Macintosh Retail Group een structuurvennootschap is.

IV.1.2

Indien financieringspreferente aandelen worden uitgegeven dan zal het stemrecht op deze aandelen in beginsel worden gebaseerd op de reële waarde van de kapitaalinbreng.

IV.1.3

Indien een serieus ondershands bod op een bedrijfsonderdeel of een deelneming waarvan de waarde de in 2:107a lid 1, onderdeel c BW genoemde grens overschrijft in de openbaarheid is gebracht, deelt de Raad van Bestuur van Macintosh Retail Group zo spoedig mogelijk zijn standpunt ten aanzien van het bod, alsmede de motivering van dit standpunt, openbaar mede.

IV.1.4

Het reserverings- en dividendbeleid van Macintosh Retail Group is tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 21 april 2004 behandeld. Het reserveringsbeleid is gericht op een solide financiële positie van de onderneming ten dienste van de continuïteit en de voorziene strategische groei door acquisities. Uitgangspunt daarbij is dat aandeelhouders moeten kunnen vertrouwen op stabiliteit in de dividenduitkering en kunnen meedelen in een winstgroei.

Macintosh Retail Group streeft er naar om, afgezien van bijzondere omstandigheden, circa 60% van de nettowinst te reserveren, zodat de resterende circa 40% aan aandeelhouders in contanten of in aandelen kan worden uitgekeerd. De systematiek ten aanzien van de winstbestemming en het dividend is vastgelegd in artikel 33 van de statuten. Samengevat houdt dit het volgende in: Indien preferente aandelen zijn uitgegeven, wordt uit de winst allereerst een - statutair vastgesteld - dividend op deze aandelen uitgekeerd. Vervolgens wordt door de Raad van Bestuur onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen, vastgesteld welk deel van de overblijvende winst wordt gereserveerd. Het daarna overblijvende deel van de winst staat ter beschikking van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

Wijzigingen in het reserverings- en dividendbeleid zullen als apart agendapunt op de algemene vergadering worden behandeld en verantwoord.

IV.1.5

Het voorstel tot uitkering van het niet gereserveerde deel van de nettowinst wordt als apart agendapunt op de algemene vergadering behandeld.

IV.1.6

Goedkeuring van het door de Raad van Bestuur gevoerde beleid (décharge van bestuurders) en goedkeuring van het door de Raad van Commissarissen uitgeoefende toezicht (décharge van commissarissen) worden afzonderlijk in de algemene vergadering in stemming gebracht. Verantwoording over de naleving van de Code wordt afgelegd als onderdeel van de verantwoording over het jaarverslag.

IV.1.7

De statuten van Macintosh Retail Group voorzien in de mogelijkheid tot het hanteren van een registratiedatum voor de uitoefening van stem- en vergaderrechten tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Deze datum wordt tot nog toe niet

gehanteerd en zal ook niet worden gehanteerd tot het moment dat deze wettelijk verplicht is gesteld. Macintosh Retail Group is geen voorstander van het hanteren van een dergelijke datum aangezien dit tot situaties kan leiden dat Macintosh Retail Group tijdens een aandeelhoudersvergadering wordt geconfronteerd met een stemgerechtigde die deelneemt aan het besluitvormingsproces, maar wellicht op dat moment geen aandeelhouder meer is.

IV.1.8.

De voorzitter van de algemene vergadering is verantwoordelijk voor een goede vergaderorde teneinde een zinvolle discussie in de vergadering te faciliteren.

IV.2 Certificering van aandelen

Niet van toepassing op Macintosh Retail Group.

IV.3 Informatieverschaffing/logistiek algemene vergadering

De Raad van Bestuur of in voorkomende gevallen de Raad van Commissarissen zal alle aandeelhouders en andere partijen op de financiële markt gelijkelijk en gelijktijdig informeren over aangelegenheden die invloed kunnen hebben op de koers van het aandeel. De contacten tussen Raad van Bestuur enerzijds en pers en financieel analisten anderzijds worden zorgvuldig behandeld en gestructureerd en Macintosh Retail Group verricht geen handelingen die de onafhankelijkheid van analisten ten opzichte van Macintosh Retail Group en vice versa aantasten.

De Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen verschaffen de Algemene Vergadering van Aandeelhouders tijdig alle relevante informatie die zij behoeft voor de uitoefening van haar bevoegdheden.

Indien tijdens een Algemene Vergadering van Aandeelhouders koersgevoelige informatie wordt verstrekt, dan wel beantwoording van vragen van aandeelhouders heeft geleid tot verstrekking van koersgevoelige informatie, wordt deze informatie onverwijld openbaar gemaakt.

IV.3.1

Analistenbijeenkomsten, analistenpresentaties, presentaties aan meerdere (institutionele) beleggers tegelijk en persconferenties worden vooraf via de website van Macintosh Retail Group aangekondigd. Presentaties worden uiterlijk na afloop van de bijeenkomsten op de website van Macintosh Retail Group geplaatst.

Er zal worden overgegaan tot het via webcasting uitzenden van analistenbijeenkomsten.

IV.3.2

Analistenrapporten en taxaties van analisten worden niet vooraf door Macintosh Retail Group beoordeeld, van commentaar voorzien of gecorrigeerd anders dan op feitelikheden.

IV.3.3

Macintosh Retail Group verstrekt geen vergoeding(en) aan partijen voor het verrichten van onderzoek ten behoeve van analistenrapporten, noch voor de vervaardiging of publicatie van analistenrapporten, met uitzondering van credit rating bureaus.

IV.3.4

Analistenbijeenkomsten, presentaties aan (institutionele) beleggers en directe besprekingen met deze beleggers, vinden niet plaats kort voor de publicatie van de reguliere financiële informatie (kwartaalcijfers, halfjaarcijfers of jaarcijfers). Verwezen wordt naar de Disclosure Policy die op de website www.macintosh.nl is gepubliceerd.

IV.3.5

De Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen verschaffen de Algemene Vergadering van Aandeelhouders alle verlangde informatie, tenzij een zwaarwichtig belang van Macintosh Retail Group zich daartegen verzet. Indien door Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen op een zwaarwichtig belang een beroep wordt gedaan, wordt dit beroep gemotiveerd toegelicht.

IV.3.6

Macintosh Retail Group plaatst en actualiseert de voor aandeelhouders relevante informatie die zij krachtens het op haar van toepassing zijnde vennootschapsrecht en effectenrecht dient te publiceren of deponeren op een afzonderlijk gedeelte van de website www.macintosh.nl.

IV.3.7

Op de agenda van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders wordt vermeld welke punten ter bespreking en welke ter stemming zijn.

IV.3.8

Een voorstel tot goedkeuring of machtiging door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders wordt schriftelijk toegelicht. De Raad van Bestuur gaat in de toelichting in op alle feiten en omstandigheden die relevant zijn voor de te verlenen goedkeuring of machtiging. De toelichting bij de agenda wordt op de website van Macintosh Retail Group geplaatst.

IV.3.9

Materiële wijzigingen in de statuten van Macintosh Retail Group worden afzonderlijk aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voorgelegd. Benoemingen van bestuurders en commissarissen worden afzonderlijk geagendeerd.

IV.3.10

Het verslag van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders wordt uiterlijk drie maanden na afloop van de vergadering op de website van Macintosh Retail Group gepubliceerd en aan aandeelhouders op verzoek ter beschikking gesteld, waarna aandeelhouders gedurende de daaropvolgende drie maanden de gelegenheid hebben op het verslag te reageren. Het verslag wordt vervolgens vastgesteld op de wijze die in de statuten is bepaald.

IV.3.11

De Raad van Bestuur geeft in het jaarverslag een overzicht van alle uitstaande of potentieel inzetbare beschermingsmaatregelen tegen een overname van zeggenschap over Macintosh Retail Group en geeft daarbij aan onder welke omstandigheden deze beschermingsmaatregelen naar verwachting kunnen worden ingezet.

IV.3.12

Macintosh Retail Group biedt aandeelhouders en andere stemgerechtigden de mogelijkheid om via stemvolmachten en stem-instructies deel te nemen aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders mits de volmacht tijdig voor de Algemene Vergadering van Aandeelhouders is ontvangen.

IV.3.13

Macintosh Retail Group formuleert een beleid op hoofdlijnen inzake bilaterale contacten met aandeelhouders en publiceert dit beleid op haar website. Deze Disclosure Policy is op de website www.macintosh.nl geplaatst.

V De audit van de financiële verslaggeving en de positie van de interne audit functie en van de externe accountant

V.1. Financiële verslaggeving

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor de kwaliteit en de volledigheid van de openbaar gemaakte financiële berichten. De Raad van Commissarissen ziet er op toe dat de Raad van Bestuur deze verantwoordelijkheid vervult.

V.1.1

Het opstellen van de publicatie van het jaarverslag, de jaarrekening, de kwartaal- en/of halfjaarcijfers en ad hoc financiële informatie vergen zorgvuldige interne procedures. De Raad van Commissarissen houdt toezicht op het volgen van deze procedures.

V.1.2

De Audit Commissie beoordeelt hoe de externe accountant wordt betrokken bij de inhoud en publicatie van financiële berichten, anders dan de jaarrekening.

V.1.3

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het instellen en handhaven van interne procedures die ervoor zorgen dat alle belangrijke financiële informatie bij de Raad van Bestuur bekend is, zodat de tijdigheid, volledigheid en juistheid van de externe financiële verslaggeving worden gewaarborgd. Vanuit dit oogpunt zorgt de Raad van Bestuur ervoor dat de financiële informatie uit ondernemingsdivisies en/of dochtermaatschappijen, rechtstreeks aan hem wordt gerapporteerd en dat de integriteit van de informatie niet wordt aangetast. De Raad van Commissarissen houdt toezicht op de instelling en handhaving van deze interne procedures.

V.2 Rol, benoeming en beoordeling van het functioneren van de externe accountant

De externe accountant wordt benoemd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, waarbij zowel de Audit Commissie als de Raad van Bestuur advies uitbrengen aan de Raad van Commissarissen. De bezoldiging van en de opdrachtverlening tot het uitvoeren van niet-controlewerkzaamheden door de externe accountant worden goedgekeurd door de Raad van Commissarissen op voorstel van de Audit Commissie en na overleg met de Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur kan zonder goedkeuring opdrachten verlenen tot het uitvoeren van niet-controlewerkzaamheden voor zover de daarmee gemoeide bezoldiging een bedrag van € 50.000 per afzonderlijke opdracht niet te boven gaat.

V.2.1

De externe accountant kan over zijn verklaring omtrent de getrouwheid van de jaarrekening worden bevraagd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. De externe accountant woont daartoe deze vergadering bij en is daarin bevoegd het woord te voeren over het betreffende onderwerp.

V.2.2

De Raad van Bestuur en de Audit Commissie rapporteren jaarlijks aan de Raad van Commissarissen over de ontwikkelingen in de relatie met de externe accountant, waaronder in het bijzonder zijn onafhankelijkheid (met inbegrip van de wenselijkheid van rotatie van verantwoordelijke partners binnen een kantoor van de externe accountant dat met de controle is belast en van het verrichten van niet-controlewerkzaamheden voor Macintosh Retail Group verricht door hetzelfde kantoor). Mede op grond hiervan bepaalt de Raad van Commissarissen zijn voordracht aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders tot benoeming van een externe accountant.

V.2.3

Het bestuur en de Audit Commissie maken ten minste eenmaal in de vier jaar een grondige beoordeling van het functioneren van de externe accountant in de diverse entiteiten en capaciteiten waarin de externe accountant fungeert. De belangrijkste conclusies hiervan worden aan de algemene vergadering meegedeeld ten behoeve van de beoordeling van de voordracht tot benoeming van de externe accountant.

V.3 Interne audit functie

Binnen Macintosh Retail Group toetst de concernafdeling Administratieve Organisatie & Internal Audit, onder verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur, of de beschikbare stuurinformatie betrouwbaar is en of bedrijfsprocessen efficiënt zijn ingericht. Daarbij wordt onder meer aandacht besteed aan een sluitende verantwoording van geld- en goederenstromen en de opzet en werking van administratieve organisatie en interne controlemaatregelen. Zowel voor wat betreft de strategische, commerciële, operationele, financiële, verslaggevings- en overige risico's is een overzicht gemaakt van onderwerpen die moeten worden gemonitord, de maatregelen die zijn genomen respectievelijk systemen die zijn ontworpen om dat ook te kunnen doen en de wijze waarop dat is vastgelegd. Rapportage hierover vindt plaats aan de Raad van Bestuur.

V.3.1

De externe accountant en de Audit Commissie worden betrokken bij het opstellen van het werkplan van de concernafdeling Administratieve Organisatie & Internal Audit. Zij nemen ook kennis van de bevindingen van de concernafdeling Administratieve Organisatie & Internal Audit.

V.3.2

De concernafdeling Administratieve Organisatie & Internal Audit heeft toegang tot de externe accountant en tot de voorzitter van de Audit Commissie.

V.3.3

Indien een interne audit functie ontbreekt, evalueert de Audit Commissie jaarlijks of er behoefte bestaat aan een interne auditor. Aan de hand van deze evaluatie doet de Raad van Commissarissen hierover, op voorstel van de Audit Commissie, een aanbeveling aan de Raad van Bestuur en neemt deze op in het verslag van de Raad van Commissarissen.

V.4. Relatie en communicatie van de externe accountant met de organen van Macintosh Retail Group

De externe accountant woont in ieder geval de vergadering van de Raad van Commissarissen bij waarin over de vaststelling of goedkeuring van de jaarrekening wordt besloten. De externe accountant rapporteert zijn bevindingen betreffende het onderzoek van de jaarrekening gelijkelijk aan de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen.

V.4.1

De externe accountant woont in ieder geval de vergadering van de Raad van Commissarissen bij waarin het verslag van de externe accountant betreffende het onderzoek van de jaarrekening wordt besproken en waarin wordt besloten over de goedkeuring of vaststelling van de jaarrekening. De externe accountant ontvangt de financiële informatie die ten grondslag ligt aan de vaststelling van de kwartaal- en/of halfjaarcijfers en overige tussentijdse financiële berichten en wordt in de gelegenheid gesteld om op alle informatie te reageren.

V.4.2

De externe accountant kan in voorkomende gevallen de voorzitter van de Audit Commissie verzoeken bij een vergadering van de Audit Commissie aanwezig te zijn.

V.4.3

Het verslag van de externe accountant ingevolge artikel 2:393 lid 4 BW bevat datgene wat de externe accountant met betrekking tot de controle van de jaarrekening en de daaraan gerelateerde controles onder de aandacht van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen wil brengen. Daarbij kan aan de onderwerpen worden gedacht zoals beschreven in bepaling V.4.3 van de Code.

Risicoprofiel en -management

Algemeen

Systematiek en organisatie

Macintosh Retail Group hanteert een in overleg met Ernst & Young ontwikkeld systeem, gebaseerd op COSO-Enterprise Risk Management, om in een zo vroeg mogelijk stadium situaties te identificeren, te beheersen en te controleren. Dit systeem benadert alle ondernemingsrisico's in onderlinge samenhang waarbij financiële risico's een belangrijk onderdeel vormen. Het risicomanagement is geïntegreerd in de normale bedrijfsprocessen zodat iedere groepsmaatschappij zich maximaal bewust is van de noodzaak van naleving van de ingestelde procedures en wordt voorkomen dat risicomanagement wordt ervaren als iets dat wordt opgelegd van bovenaf. Dit komt de beheersing ten goede, vereenvoudigt de monitoring aanzienlijk en leidt soms zelfs tot bedrijfseconomische voordelen. In essentie moet de gehanteerde systematiek er voor zorgen dat de bedrijfsactiviteiten worden uitgevoerd binnen wet- en regelgeving, dat de financiële en operationele informatie volledig en betrouwbaar is en dat de uit de besluitvorming en feitelijke handelingen voortvloeiende risico's op een aanvaardbaar niveau liggen.

Het toezicht op de naleving van de eigen risicobeheersings- en controlesystemen is van onderaf opgebouwd volgens een 'cascadesysteem'. De groepsmaatschappijen rapporteren per kwartaal aan de Concerndienst Administratieve Organisatie & Internal Audit (AO & IA) aan de hand van generieke 'Macintosh in control'-lijsten, die op individueel groepsmaatschappijniveau bedrijfsspecifieke aanvullingen kunnen bevatten. Door de Concerndienst AO & IA wordt aan de hand van deze kwartaal-rapportages gecontroleerd of wordt voldaan aan de centrale uitgangspunten / randvoorwaarden en of daarvoor voldoende onderbouwing aanwezig is. Daarnaast worden groepsmaatschappijen regelmatig onderworpen aan (externe) audits, waaronder jaarlijks een zogenaamd EDP-assessment met betrekking tot ICT. Hierover en over de naar aanleiding daarvan opgestelde actieplannen wordt door de Concerndienst AO & IA en de externe accountant gerapporteerd aan de Raad van Bestuur. Over de naleving van ingestelde regels vindt bovendien periodiek overleg plaats tussen Raad van Bestuur en directies van de groepsmaatschappijen. Jaarlijks wordt door de directies van de groepsmaatschappijen in een letter of representation aan de Raad van Bestuur melding gemaakt van de mate van toepassing en effectiviteit van deze systemen. Het geheel van organisatie en werkzaamheden inzake risicobeheersing wordt door de Raad van Bestuur in het bijzijn van de Concerndienst AO & IA besproken met de externe accountant, de Audit Commissie en de Raad van Commissarissen. Jaarlijks worden een of meer specifieke risico aandachtspunten besproken met de Audit Commissie en/of de voltallige Raad van Commissarissen.

De uitgangspunten voor de risicobeheersings- en controlemaatregelen worden centraal bepaald. Macintosh Retail Group heeft deze vastgelegd in randvoorwaarden, richtlijnen en procedures teneinde te waarborgen dat binnen het concern op eenduidige wijze wordt omgegaan met zaken van materiële aard. De belangrijkste documenten daarbij worden onder meer gevormd door:

- Code of Conduct met de waarden en principes waarmee rekening moet worden gehouden bij de bedrijfsvoering, die van toepassing is op Macintosh Retail Group, al haar dochterondernemingen en alle medewerkers in binnen- en buitenland (zie hoofdstuk maatschappelijk verantwoord ondernemen).
- Reglementen voor Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur waarin taakverdeling, werkwijze en procedures voor deze bestuursorganen zijn vastgelegd.
- Management Handboek waarin de uitgangspunten uit de Code of Conduct zijn uitgewerkt naar directie-instructies en voorschriften, richtlijnen en bevoegdheden voor directie en management van groepsmaatschappijen, onder meer met betrekking tot financiële, economische, juridische, sociale, personele, publicitaire en duurzaamheidsaspecten.
- Handboeken zoals bijvoorbeeld het Group Planning and Economics Manual en het Group Accounting Manual met voorschriften over periodieke financiële en strategische rapportages en het Verzekeringsmanual.
- Macintosh in Control lijst, waarin randvoorwaarden en richtlijnen met betrekking tot de inrichting van de administratieve organisatie zijn opgenomen.
- Klokkenluidersregeling die erin voorziet dat medewerkers de mogelijkheid hebben te rapporteren over vermeende onregelmatigheden zonder gevaar voor hun rechtspositie.

Teneinde te bewerkstelligen dat informatie over risico's en financieel / strategisch relevante onderwerpen vanuit de groepsmaatschappijen terecht komt bij de Raad van Bestuur en concerndiensten, daarover rekening en verantwoording wordt afgelegd en waar nodig acties kunnen worden genomen, hanteert Macintosh Retail Group een aantal methodieken:

- Wekelijkse rapportering inzake omzet, bruto marge, voorraden en bankstanden.
- Periodieke (maand, kwartaal, jaar) rapportering inzake resultatenrekening, balans en toelichtingen.
- Concernbreed toegepast stuurinformatiesysteem SMART met commerciële, financiële en operationele prestatie-indicatoren met betrekking tot groepsmaatschappijen en de mogelijkheid om op basis daarvan onderlinge prestaties te vergelijken.
- Periodieke besprekingen tussen Raad van Bestuur en directies groepsmaatschappijen over strategie, lange termijn plan, budget en actieplannen en maandrapportages alsmede over de follow-up van managementletters en audits van externe accountants.

- Jaarlijkse bespreking tussen Raad van Bestuur, compliance officer en Hoofd Concerndienst AO & IA met betrekking tot de risico-inventarisatie en evaluatie daarvan, opgestelde actieplannen alsmede van het functioneren van interne risicobeheersing- en controlesystemen.
- Periodieke besprekingen tussen Concerndienst AO & IA en de CFO met de groepsmaatschappijen inzake de opvolging van actielijsten.
- Periodieke bespreking tussen Raad van Bestuur en externe accountant over diens bevindingen inzake de beheersings- en controlemaatregelen en actieplannen uit voorgaande besprekingen.
- Periodieke bespreking van het risicoprofiel en de genomen beheersings- en controlemaatregelen in de Audit Commissie van de Raad van Commissarissen, waarbij ook de externe accountant en de compliance officer aanwezig zijn.

De werking van de operationele systemen, de integriteit van de gegevens en de gegevensverwerkende systemen wordt periodiek lokaal gecontroleerd met rapportage daarover aan en review door de Concerndienst AO & IA. Aan de hand daarvan, de bevindingen van de externe accountant, de EDP-audits en aandachtspunten geformuleerd door Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur, worden per groepsmaatschappij actieplannen opgesteld met risicopunten die verbeterd dienen te worden.

Voornaamste risico's

Strategische risico's

Macintosh Retail Group is actief in de non-food detailhandel. Dit betekent dat de voortdurend veranderende wensen van de consument permanent in de gaten worden gehouden en de eigen activiteiten daarop worden afgestemd, uiteraard met aandacht voor de ontwikkelingen in het concurrentieveld. Door middel van het verzamelen en interpreteren van informatie over deze ontwikkelingen en het hanteren en voortdurend verder ontwikkelen van adequate managementinformatiesystemen voor het vroegtijdig signaleren van trends, speelt Macintosh Retail Group op deze ontwikkelingen in, zonder daar overigens zelf invloed op te kunnen uitoefenen.

Ieder jaar wordt in het tweede kwartaal door elke groepsmaatschappij een onderbouwde strategienota opgesteld met een operationele en financiële vertaling daarvan voor de komende 3 jaar. In de strategienota wordt onder meer ingegaan op macro-economische ontwikkelingen, veranderingen in markten en distributiestructuren, ontwikkelingen bij concurrenten alsmede productontwikkeling en innovatie. De strategienota wordt besproken met de Raad van Bestuur, eventueel bijgesteld en vervolgens geaccordeerd. Op basis van de strategienota wordt in het vierde kwartaal een budget gemaakt voor het komende jaar, waarin verwachtingen en actieplannen ten aanzien van doelstellingen, resultaatontwikkeling, investeringen en (financiële) ratio's worden weergegeven, rekening houdend met het vooraf vastgestelde kader van te realiseren rendementsnormen. Ook dit budget wordt besproken met de Raad van Bestuur, eventueel bijgesteld en vervolgens geaccordeerd. De strategienota en het budget met de bijbehorende actieplannen vormen de richting voor de groepsmaatschappijen in het komende jaar.

De sectoren waarin Macintosh Retail Group actief is zijn conjunctuurgevoelig. In periodes waarin het minder gaat met de economie, heeft dit doorgaans zijn weerslag op de consumentenbestedingen. Macintosh Retail Group tracht deze conjunctuurgevoeligheid te beperken door een duidelijke keuze te maken voor spreiding van activiteiten naar een beperkt aantal marktsectoren met ieder een eigen cycliciteit. Daarnaast richten onze winkelketens zich op consumentenmarkten van grote omvang met een blijvende consumentenbehoefte en niet op nichemarkten, waardoor sprake is van een voortdurende vraag naar onze producten. Bovendien wordt er voor gekozen om actief te zijn in meerdere landen binnen West-Europa, zodat wordt voorkomen dat er een te grote afhankelijkheid ontstaat van de ontwikkelingen in één land. Een markt of land wordt zo breed mogelijk afgedekt door meerdere winkelformules met ieder een andere positionering, waardoor Macintosh Retail Group in staat is om markten te beïnvloeden, zoveel mogelijk (potentiële) klanten te bedienen en maximaal gebruik te maken van de eigen inkoopkracht.

Verder wordt gestreefd naar een verantwoorde mix tussen activiteiten met groeipotentieel en ondernemingen die een stabiele, substantiële bijdrage leveren aan de cashflow. Hierdoor wordt bereikt dat Macintosh Retail Group niet afhankelijk is van activiteiten die zich nog moeten bewijzen, hetgeen vooral in een mindere economie een risico zou kunnen betekenen.

Bij de keuze van leveranciers wordt een zodanige balans gezocht dat geen afhankelijkheid ontstaat van één of een beperkt aantal leveranciers, maar de toeleveringsketen wel kan worden beheerst en maximaal gebruik kan worden gemaakt van de eigen inkoopkracht. Gezamenlijke productontwikkeling en afspraken over kwaliteit, exclusiviteit en levertijd zorgen er voor dat sneller kan worden ingespeeld op de voortdurend veranderende wensen van de consument. Dit wordt nog een keer versterkt door met een beperkt aantal geselecteerde leveranciers strategische allianties aan te gaan. Door afspraken over betalingsvoorwaarden en beheersing van voorraden vermindert het vermogensbeslag. Tenslotte wordt de toeleveringsketen door een goed leveranciersbeleid transparant gemaakt en kan deze worden gecontroleerd met betrekking tot verantwoord ondernemen.

Macintosh Retail Group wil onder meer groeien door acquisities. Aan te acquireren ondernemingen worden criteria gesteld teneinde de per definitie aan een overname verbonden risico's te beperken. Deze criteria betreffen het land waar de onderneming actief is (Benelux en omliggende landen), de soort onderneming (grote landelijke of regionale formules in Living en Fashion), de financiële situatie (omzet meer dan € 50 mln en structureel winstgevend), aanwezige managementcapaciteit, groeipotentie en uiteraard de te verwachten bijdrage aan kasstroom en winstgevendheid van Macintosh Retail Group. Bij de

beoordeling van een acquisitieproject wordt mede gekeken naar de inpasbaarheid van een over te nemen onderneming in Macintosh Retail Group en het risico voor, respectievelijk de impact op, Macintosh Retail Group als geheel, waarbij factoren als omvang van de acquisitie en bekendheid met markt en land een rol spelen. Macintosh Retail Group streeft naar de verwerving van zeggenschap. Korte opvolging door Macintosh Retail Group van de overgenomen onderneming op financieel, economisch en operationeel gebied dient gewaarborgd te zijn.

Aan acquisities verbonden risico's worden zoveel mogelijk beperkt door voorafgaand zorgvuldig onderzoek naar mogelijke operationele, financiële, fiscale, juridische, sociale, economische en culturele implicaties. Met de verkopende partij worden contractuele afspraken gemaakt over garanties en financiële schadevergoeding bij niet naleving daarvan, alsmede zekerstelling van schadevergoedingsaanspraken.

Voorwaarde voor een acquisitie is dat deze kan worden betaald door gebruik te maken van verantwoorde financieringsinstrumenten en met een blijvend solide financiële positie van Macintosh Retail Group als uitgangspunt.

Commerciële risico's

Ten behoeve van de monitoring van onder andere de commerciële ontwikkelingen en risico's is door Macintosh Retail Group het stuurinformatiesysteem SMART ontworpen. Daarmee is het mogelijk om diverse variabelen uit de marketingmix (product, prijs, plaats, promotie en personeel) te meten. De Concerndienst AO & IA ziet toe op de juiste definitie- en begripsvorming. Dit betreft onder meer gegevens over de ontwikkeling van omzet, brutomarge en omvang, actualiteit, kwaliteit en omloopsnelheid van voorraden, de personeelsinzet, de respons op reclame-uitingen mede in relatie tot de kosten, de conversie (aantal transacties ten opzichte van aantal bezoeken in de winkels) en de ontwikkeling van het gemiddeld transactiebedrag. Informatie is beschikbaar op zowel geaggregeerd als op detailniveau.

De frequentie van de SMART-rapportages varieert van eenmaal per dag tot eenmaal per 4 weken. De monitoring geschiedt per activiteit op groepsmaatschappijniveau. Terugkoppeling naar de Raad van Bestuur vindt plaats tijdens de periodieke vergaderingen met de Directies van de groepsmaatschappijen en de maandelijkse resultaatbesprekingen. Op basis van prestatie-indicatoren worden regelmatig op centraal niveau vergelijkingen gemaakt tussen de resultaten van de diverse groepsmaatschappijen en winkels onderling, aan de hand waarvan conclusies kunnen worden getrokken over eventueel gewenste aanpassingen. Periodiek klantenonderzoek speelt daarbij ook een grote rol.

Voor wat betreft de actuele gang van zaken rapporteren de groepsmaatschappijen wekelijks over de gerealiseerde omzet en brutomarge alsmede over voorraden en liquiditeitsposities. Maandelijks worden een winst- en verliesrekening, balans en toelichtingen opgesteld. Macintosh Retail Group analyseert de gerealiseerde resultaten en balanscijfers en vergelijkt deze met die van het voorafgaande jaar en het budget. Op basis hiervan heeft de Raad van Bestuur inzicht in de ontwikkeling van resultaten, investeringen en (financiële) ratio's. De conclusies worden, samen met de gerapporteerde kengetallen ten aanzien van stuurvariabelen, maandelijks door de Raad van Bestuur besproken met de directie van de betreffende groepsmaatschappij aan de hand waarvan actieplannen eventueel worden bijgesteld.

Per jaar vinden gemiddeld 5 à 6 reguliere vergaderingen plaats met elke groepsmaatschappij waarbij bovenstaande en andere van belang zijnde onderwerpen, zoals formule-ontwikkeling, marketing en inkoop, personeel en organisatie en de ontwikkeling van gegevensverwerkende systemen, aan de orde komen. In mei en oktober wordt op basis van de dan bekende ontwikkelingen een forecast voor het lopende jaar gemaakt die aangeeft in welke mate de budgettaire doelstellingen naar verwachting gerealiseerd zullen worden, onder meer gebaseerd op veranderde omgevingsfactoren.

Operationele risico's

De belangrijkste operationele risico's worden gevormd door niet efficiënt of niet toereikend functionerende bedrijfsprocessen en systemen. Binnen Macintosh Retail Group toetst de Concerndienst AO & IA of deze risico's voldoende zijn afgedekt. Dit gebeurt mede aan de hand van een beschrijving van de administratieve organisatie en een risico-analyse van iedere groepsmaatschappij. Daarbij wordt onder meer aandacht besteed aan:

- de opzet en werking van de administratieve organisatie en gegevensverwerkende systemen en interne controlemaatregelen, controles en risicoanalyses;
- een sluitende verantwoording van geld- en goederenstromen (inclusief inventarisaties);
- benchmarking winkels op nagenoeg alle aspecten;

Als onderdeel hiervan wordt ook de werking en beveiliging van ICT-systemen en logistieke systemen bekeken. Rapportage hierover vindt plaats aan de Raad van Bestuur. In het kader van de jaarrekeningcontrole worden de opzet van de administratieve organisatie en de interne controlemaatregelen jaarlijks beoordeeld door de externe accountant. Over de bevindingen wordt verslag uitgebracht aan het lokale management, de Raad van Bestuur, de Audit Commissie en aan de Raad van Commissarissen.

Financiële risico's

Beleid

Het financierings- en vermogensmanagementbeleid van Macintosh Retail Group wordt op centraal niveau bepaald en opgevolgd. Macintosh Intragroup Services verzorgt de interne financiering en de uitvoering van het vermogensmanagement.

De groepsmaatschappijen zijn zelf verantwoordelijk voor het werkkapitaalbeheer binnen de door de Raad van Bestuur goedgekeurde plannen. De financiering van het concern vindt gedeeltelijk plaats door middel van rentedragende schulden. Kasstroomrisico's voortvloeiende uit langlopende structurele verplichtingen met een variabele rente worden in belangrijke mate afgedekt.

Macintosh Retail Group streeft naar een gezonde financiële positie, zodanig dat te allen tijde vanuit de vrije kasstroom kan worden voldaan aan de betalingsverplichtingen. Hieromtrent zijn afspraken gemaakt met banken in het kader van de (gecommiteerde) kredietlijnen. Ter realisatie hiervan wordt gestuurd op een rendement op het gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen van minimaal 12%. Vanaf dit percentage wordt, bij het huidige renteniveau, voldaan aan de rendementseisen van verschaffers van vreemd en eigen vermogen en wordt waarde voor aandeelhouders toegevoegd. Een acquisitie mag gedurende maximaal 3 jaar leiden tot een lager rendement.

De financiering van het concern vindt plaats met eigen vermogen en rentedragende schulden, waarbij wordt gestreefd naar een verhouding van eigen vermogen / totaal vermogen (solvabiliteitsratio) van tenminste 25%.

Valutarisico

Kasstroomrisico

Ter bevordering van prijstransparantie en ter vermijding van koersrisico's hanteren de groepsmaatschappijen zoveel mogelijk de euro als inkoopvaluta. Voor zover mogelijk en wenselijk, worden valutarisico's met betrekking tot in- en uitgaande geldstromen afgedekt. Het beleid ter beheersing van valutarisico's is erop gericht dat de kasstromen, die samenhangen met aangegane inkoopverplichtingen in vreemde valuta's, volledig worden afgedekt door middel van valutatermijncontracten, waarbij de contractomvang en looptijd van deze instrumenten is gekoppeld aan de omvang en de looptijd van de onderliggende transacties. Ongerealiseerde resultaten worden verwerkt via het eigen vermogen, rekening houdend met latente belastingverplichtingen. Intercompany vorderingen en schulden uit hoofde van handelstransacties worden niet afgedekt, gezien de geringe tijdsduur die verstrijkt tussen het moment van ontstaan van de vordering resp. verplichting en het moment van betaling. Intercompany financieringen worden wel afgedekt. Hierop wordt geen hedge accounting toegepast. Koersresultaten worden derhalve verantwoord in de resultatenrekening.

Macintosh Retail Group schrijft voor een beperkt deel (circa 10%) van haar inkopen, orders in een andere valuta (voornamelijk US-dollars) dan de eigen functionele valuta's van de groepsmaatschappijen. Er vinden geen verkopen plaats in andere dan de functionele valuta's. Een koerswijziging van de dollar ten opzichte van de euro kan invloed hebben op het eigen vermogen, maar heeft normaal gesproken slechts een beperkte invloed op de omzet- en margeontwikkeling. Voor een indicatie van dit effect wordt verwezen naar de jaarrekening.

Waarderisico

Sinds de verwerving van Brantano loopt Macintosh Retail Group ook koersrisico over de netto investeringen in Engelse ponden in Brantano UK. Daarnaast kan van een koersverandering een effect uitgaan op de resultatenrekening vanwege de omrekening naar euro's van omzet en resultaten die in ponden worden gerealiseerd. Daarnaast loopt Macintosh Retail Group een koersrisico van relatief geringe omvang over de netto investering in Hong Kong dollars in het inkoopkantoor in het Verre Oosten. Betreffende risico's zijn niet afgedekt.

Kredietrisico

In de winkels wordt contant dan wel elektronisch betaald, zodat geen debiteurenrisico's worden gelopen. Een uitzondering hierop vormen vorderingen op telecomoperators, dépositaires en franchisenemers. Er zijn geen zekerheden of garanties ontvangen ter afdekking van het kredietrisico. Het risico van oninbaarheid wordt over het algemeen echter als laag ingeschat. Waar van toepassing, worden tijdig adequate voorzieningen getroffen.

Voorraden worden gewaardeerd tegen inkooprijzen verhoogd met bijkomende kosten, danwel lagere opbrengstwaarde onder aftrek van te maken kosten. Met behulp van supply chain management wordt gewerkt aan het verminderen van risico's die besloten liggen in het aanhouden van voorraden en orderposities door, in samenwerking met leveranciers, voorraden te verlagen en beslismomenten dichterbij het moment van aanschaf door de consument te brengen.

Liquiditeitsrisico

Beheersing van het liquiditeitsrisico vindt plaats door te streven naar voldoende liquiditeitsbuffer en zorg te dragen voor voldoende cashflow. Beheersing van de cashflow vindt plaats door strikt cashflow management, door minimum rendementseisen te stellen aan nieuwe investeringen en winkelopeningen alsmede door actief management van het werkkapitaal.

Macintosh Retail Group beschikt over gecommiteerde kredietlijnen tot maart 2011 voor een totaal bedrag dat ultimo 2009 € 285 mln bedroeg. Voorts bestaat er een kortlopende faciliteit voor Brantano UK, Brantano BeLux en Macintosh Intragroup Services van € 9,8 mln. Van deze faciliteiten werd ultimo 2009 € 157,9 mln gebruikt. Ten aanzien van de faciliteiten zijn geen zekerheden gesteld, maar wel hebben groepsmaatschappijen zich verplicht hun activa niet te bezwaren.

Met betrekking tot de gecommiteerde kredietlijnen zijn voorwaarden gesteld ten aanzien van de verhouding tussen de netto financiële schuld (Net Debt) en het bedrijfsresultaat plus afschrijvingen (EBITDA) oftewel de Net Debt / EBITDA ratio, welke maximaal 3,0 mag bedragen. Tevens is afgesproken dat het aantal maal dat Macintosh Retail Group haar rentelasten uit de EBITDA kan betalen (Interest Coverage ratio), minimaal 3 dient te zijn. Deze ratio's worden berekend op basis van "rolling" 12 maanden voor de te continueren activiteiten. Voor de berekening van deze verhoudingsgetallen zijn met de banken definities opgesteld waarbij een aantal correcties moet worden toegepast op de gepubliceerde cijfers.

Indien de situatie zich zou voordoen waarbij het met de banken afgesproken convenant niet wordt nageleefd, hebben banken in beginsel de mogelijkheid de kredietfaciliteit te beëindigen en zal met hen overlegd moeten worden over de voorwaarden van herfinanciering. In een kredietmarkt die zich, zoals op dit moment, kenmerkt door krapte, strengere risicobeoordelingen en extra eisen van kredietverschaffers, kan dit leiden tot hogere financieringskosten. Macintosh Retail Group stuurt op realisatie van de met de banken afgesproken normen door een voortdurende focus op het bedrijfsresultaat in combinatie met beheersing van werkkapitaal en investeringen. Hierover vindt voortdurend overleg plaats met de groepsmaatschappijen aan de hand van centrale richtlijnen en modellen.

De bestaande kredietfaciliteit kent een maximum en er kunnen zich situaties voordoen waarbij krapte ontstaat in liquiditeiten, bijvoorbeeld op incidentele momenten waarop de voorraadpositie hoog is en leveranciers moeten worden betaald zonder dat daar direct inkomsten uit de winkels tegenover staan. Door de introductie begin 2009 van een rolling cash forecast model kunnen cashposities sneller en beter inzichtelijk worden gemaakt en kunnen kasstromen beter worden gestuurd.

Renterisico

Het beleid van Macintosh Retail Group is erop gericht om, zoveel als mogelijk, de rente die over leningen en schulden wordt betaald te baseren op een variabele marktrente. Over alle uit de balans blijken rentedragende schulden wordt, tenzij afgedekt, een marktconforme, variabele rente betaald.

Ter beheersing van kasstroomrisico's die voortvloeien uit langlopende verplichtingen met een variabele rente, alsook risico's ten aanzien van kortlopende kredieten bij financiële instellingen voor zover zij een doorlopend karakter hebben, hanteert Macintosh Retail Group NV renteswaps. De omvang en looptijd van deze derivaten is gekoppeld aan de omvang en looptijd van de ingedekte posities. Uit hoofde van deze renteswaps wordt een vaste rente betaald en een variabele ontvangen, waardoor de rente op de afgedekte verplichtingen vast is geworden.

Pensioenen

Voor het grote merendeel van de Nederlandse groepsmaatschappijen is het pensioen ondergebracht bij bedrijfstakpensioenfondsen voor de detailhandel. Het betreft hier geïndexeerde middelloonregelingen waarbij het risico van Macintosh Retail Group zich beperkt tot een mogelijke premieverhoging, welke deel uitmaakt van de CAO-onderhandelingen.

Daarnaast is voor een deel van de medewerkers de pensioenregeling verzekerd bij verzekeringsmaatschappijen zodat Macintosh Retail Group in beginsel geen risico loopt. Het betreft hier een combinatie van defined benefit en defined contribution regelingen. Met name de medewerkers van Hoogenbosch Retail Group maar ook een aantal medewerkers van andere groepsmaatschappijen en de medewerkers van de holding zijn op deze manier verzekerd.

In het buitenland zijn de pensioenen grotendeels door middel van defined contribution regelingen bij verzekeraars verzekerd. Dit met uitzondering van een beperkt aantal (oud-)medewerkers van Brantano UK welke nog een defined benefit regeling kennen die is ondergebracht in een eigen ondernemingspensioenfonds dat niet is herverzekerd. Dit betreft een fonds waar geen nieuwe medewerkers meer aan worden toegevoegd.

Onder de IFRS-regelgeving dient Macintosh Retail Group voor de defined benefit regelingen een voorziening op te nemen voorzover de toezegging de waarde van de beleggingen overschrijdt.

Overige risico's

Verslaglegging

Ter beheersing van het risico dat de interne en externe verslaggeving een onjuist, onbetrouwbaar en/of onvolledig beeld geeft van de bedrijfsvoering, de resultaten of de financiële positie van de onderneming, dan wel dat deze verslaggeving niet tijdig kan plaatsvinden, wordt onder meer gewerkt met:

- een centraal opgesteld accounting manual waarin de verantwoording van alle onderdelen van de balans en winst- en verliesrekening worden beschreven;
- een periodieke stroom van financiële gegevens binnen de groepsmaatschappij en naar de moedermaatschappij met controle daarvan;
- periodieke analyse van ontwikkelingen van iedere afzonderlijke balans- of resultatenpost waardoor volledigheid en tijdigheid van deze posten kan worden beoordeeld;
- beoordeling afwijkingen tussen realisatie en budgetten;
- doorlopende controle op juiste in- en verkoopprijzen ten behoeve van margebeheersing en waardering van voorraden;
- registratie resultaten per winkel;
- controles op de hoogte van het werkkapitaal;
- controle op en analyse van voorraadverschillen.

Diefstal en fraude

In de Code of Conduct is expliciet bepaald dat het medewerkers verboden is om aan Macintosh Retail Group toebehorende eigendommen buiten de normale bedrijfsvoering te gebruiken ten eigen voordele of ten voordele van derden. Ook in het Macintosh Management Handboek staan voorschriften voor het zodanig inrichten van de organisatie dat diefstal en fraude worden bemoeilijkt. Ondanks een duidelijk selectie- en wervingsbeleid valt echter niet te voorkomen dat, gezien het grote aantal werkzame personen binnen Macintosh Retail Group, door medewerkers, individueel dan wel in groepsverband, criminele activiteiten worden ontplooid. Daarbij moet met name gedacht worden aan diefstal van bedrijfseigendommen en fraude. Macintosh Retail Group besteedt hier veel aandacht aan door het treffen van allerlei maatregelen, waarbij vooral gedacht dient te worden aan (interne control) procedures, procuratie- en autorisatiesystemen, scheiding van functies en een sluitende verantwoording van geld- en goederenstromen. Daarnaast is er, zoals binnen elke organisatie, sprake van sociale controle en kan door iedere medewerker volgens de klokkenluiderregeling melding worden gemaakt van diefstal en fraude of eventuele andere misstanden. Ondanks de genomen maatregelen bestaat het besef dat fraude een mogelijk risico vormt voor Macintosh Retail Group. Vanwege de aanzienlijke premies die betaald moeten worden voor relatief beperkte dekking en de behoorlijke administratieve last die daarmee is gemoeid, is tot nog toe besloten om dit risico niet te verzekeren.

Vastgoed

Goede winkellocaties zijn van groot belang voor alle groepsmaatschappijen van Macintosh Retail Group. Voor de ene keten bevinden deze locaties zich in het centrum van de stad, voor de andere in de periferie of in een winkelcentrum. Alle ketens hebben voor de verwerving van locaties hun eigen vestigingscriteria en een zogenaamd witte vlekkenplan. Aan de hand hiervan wordt de vastgoedmarkt benaderd.

Het beleid van Macintosh Retail Group ten aanzien van investeringen is er op gericht de beschikbare middelen zoveel mogelijk aan te wenden ten behoeve van de groei van de detailhandelsactiviteiten. Een en ander impliceert ten aanzien van vastgoed dat er in beginsel voor wordt gekozen om locaties te huren respectievelijk te leasen, eventueel met een koopoptie, in plaats van deze in eigendom te verwerven.

De verplichtingen uit huur- en operationele leasecontracten worden in de toelichting op de jaarrekening vermeld. De hieruit voortvloeiende rechten kunnen een waarde vertegenwoordigen (sleutelgelden), aangezien in een vraagmarkt de bereidheid bestaat om voor goede locaties, navenante prijzen te betalen.

In het Verenigd Koninkrijk worden huurovereenkomsten in beginsel voor een lange periode afgesloten. Daarbij bestaat de systematiek dat de huurprijs voor een periode van 5 jaar wordt vastgelegd (geen indexeringen). Aan het einde van deze termijn kan de verhuurder echter een huurverhoging eisen waarbij als maatstaf de hoogste huurprijs dient die op dat moment in het retailpark wordt betaald. Dit kan leiden tot forse verhogingen, zeker in het geval meerdere retailers belangstelling hebben om ruimtes op zo'n retailpark te huren en bereid zijn daarvoor een verhoudingsgewijze hoge huur betalen. Voordeel van deze systematiek is dat de mogelijkheid bestaat om een huurovereenkomst door de eigenaar te laten afkopen indien de kosten/baten analyse uitwijst dat het niet zinvol is om de winkel na huurverhoging te blijven exploiteren. Brantano UK heeft een volwaardige real estate afdeling die een en ander voortdurend monitort en die de risico's en mogelijkheden per huurovereenkomst in kaart heeft gebracht, zodat daarmee rekening kan worden gehouden in de financiële forecasts voor de komende jaren.

Continuïteit en verzekeringen

Het risico- en veiligheidsbeleid van Macintosh Retail Group is gericht op de continuïteit van de onderneming en het tegen de best mogelijke voorwaarden en laagste kosten kunnen verzekeren van risico's. Macintosh Retail Group hanteert een Richtlijn Brandveiligheid met voorschriften voor groepsmaatschappijen omtrent het veiligheidsbeleid en minimaal te treffen veiligheidsvoorzieningen. In de afgelopen jaren is actief gewerkt aan een verbetering van het risicoprofiel. Dit is onder meer tot uitdrukking gekomen in investeringen in fysieke beveiliging, zoals de installatie van gecertificeerde sprinklerinstallaties in distributiecentra en inbraakbeveiliging in winkels. Locaties die vitaal zijn voor de continuïteit van de groepsmaatschappijen zijn inmiddels voorzien van gecertificeerde sprinklerinstallaties, met uitzondering van het distributiecentrum van Scapino ten aanzien waarvan in 2010 nadere besluiten zullen worden genomen. Voor deze locaties zijn door groepsmaatschappijen continuïteitsplannen opgesteld en tevens bestaan er back-up faciliteiten voor informatiesystemen en gegevensbestanden die regelmatig worden getest, teneinde in geval van een calamiteit het bedrijfsproces zo snel mogelijk te kunnen herstellen.

De belangrijkste verzekeringen worden centraal afgesloten en Macintosh Retail Group is op gebruikelijke wijze verzekerd voor de belangrijkste risico's met een beperkt eigen risico. Op basis van onder andere expertiserapporten is voor 2010 een 'loss limit' bepaald van € 80 mln voor materiële schades en bedrijfsschades, welk bedrag in geval van een calamiteit maximaal per gebeurtenis wordt uitgekeerd. Voor Brantano gelden dezelfde verzekeringsvoorwaarden als voor de andere groepsmaatschappijen maar vanwege de relatief slechte schadestatistiek betaalt Brantano België een hogere verzekeringspremie voor materiële schade en bedrijfsschade en geldt voor schades in winkels van Brantano België een eigen risico per gebeurtenis van € 250.000, daar waar dit bij de overige groepsmaatschappijen € 25.000 respectievelijk € 50.000 is.

Het risico van (product)aansprakelijkheid is gedekt door een aansprakelijkheidsverzekering met een verzekerd risico van € 50 mln per gebeurtenis en een maximering van € 100 mln per jaar.

Het risico van terrorisme en sabotage met terroristisch oogmerk is in 2001 geschrapt uit alle gangbare verzekeringspolissen en kan nog slechts verzekerd worden onder specialistische polissen met hoge kosten. Macintosh Retail Group is van mening in dit

verband geen groot risico te lopen zodat vooralsnog niet wordt overgegaan tot verzekering daarvan. In voorkomend geval zal schade slechts worden vergoed, voorzover een beroep kan worden gedaan op de door verzekeraars in Nederland ingestelde algemene 'Nederlandse Herverzekeringsmaatschappij voor Terrorismeschaden'. In België voorziet een wet in de dekking tegen schade vanwege terrorisme met bepaalde maxima, terwijl in Frankrijk en het Verenigd Koninkrijk een met Nederland vergelijkbare situatie bestaat.

Bij de vele duizenden producten die in de winkels van Macintosh Retail Group worden aangeboden komt het wel eens voor dat producten gebreken vertonen en uit de handel gehaald dienen te worden ("recall"). Indien door een dergelijk product schade wordt veroorzaakt aan derden is dit verzekerd onder de aansprakelijkheidspolis. De kosten van het terughalen uit de winkels respectievelijk bij de consument worden echter niet vergoed. Er is voor gekozen om dit risico niet te verzekeren vanwege het feit dat de kosten van de recall te overzien zijn en tot nog toe in alle gevallen verhaald zijn kunnen worden op de leverancier. De groepsmaatschappijen waarvoor dit onderwerp relevant is hebben recall-procedures.

Milieu

Gezien de aard van de activiteiten van Macintosh Retail Group en het feit dat er geen eigen productie plaats vindt, wordt het risico van milieuschade die aan Macintosh Retail Group valt toe te rekenen als zeer beperkt ingeschat.

Aansprakelijkheid

Macintosh Retail Group NV staat garant ten opzichte van Nederlandse banken voor het rechtstreeks gebruik van de bankfaciliteiten door de groepsmaatschappijen bij deze banken. De financiering van buitenlandse groepsmaatschappijen vindt hoofdzakelijk plaats door middel van intercompany leningen.

Macintosh Retail Group heeft ten behoeve van het merendeel van haar actieve Nederlandse groepsmaatschappijen zogenaamde 403-verklaringen bij de Kamer van Koophandel gedeponneerd. Daarmee stelt Macintosh Retail Group zich garant voor de nakoming van de schulden voortvloeiende uit de rechtshandelingen van die groepsmaatschappijen en zijn laatstgenoemden ontheven van hun wettelijke publicatieverplichtingen. Om te voorkomen dat bankgaranties moeten worden afgegeven verstrekt Macintosh Retail Group incidenteel zogenaamde concerngaranties aan derde partijen voor de nakoming van contractuele verplichtingen door groepsmaatschappijen.

Verder is Macintosh Retail Group als hoofd van de fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting in Nederland hoofdelijk aansprakelijk voor de vennootschapsbelastingsschulden van de in de fiscale eenheid opgenomen ondernemingen.

Maatschappelijke verantwoordelijkheid

Code of Conduct

De waarden en principes waarmee Macintosh Retail Group rekening wil houden bij de bedrijfsvoering zijn neergelegd in een Code of Conduct, die van toepassing is op Macintosh Retail Group, al haar dochterondernemingen en alle medewerkers in binnen- en buitenland. Deze Code is begin 2009 opnieuw vastgesteld en vormt de kapstok waaraan alle onderliggende gedragsregels, richtlijnen, procedures en processen zijn opgehangen. De Code is integraal te lezen op www.macintosh.nl.

De kernwaarden voor Macintosh Retail Group als onderneming zijn in deze Code of Conduct als volgt gedefinieerd:

- Samenwerking in- en extern vindt plaats op basis van respect en eerlijk en zorgvuldig handelen.
- Er worden géén relaties onderhouden of zaken gedaan met landen, personen of ondernemingen die zich in maatschappelijk opzicht niet aanvaardbaar gedragen.
- Relaties, producten en productieprocessen worden beoordeeld op veiligheid, kwaliteit en integriteit.
- Gestreefd wordt naar een zorgvuldige omgang met natuur en leefmilieu en een verantwoord gebruik van grondstoffen en energie.
- Een duurzame en winstgevende relatie met zoveel mogelijk klanten is essentieel. Onze producten en diensten voldoen daarom aan de gerechtvaardigde wensen van de klant.
- Medewerkers kunnen rekenen op een gezonde werkomgeving, een rechtvaardig beloningsbeleid en mogelijkheden tot individuele ontplooiing.
- Onze onderneming is eigendom van onze aandeelhouders. Wij behartigen hun belangen en leggen daarover op een transparante wijze verantwoording af.
- Wet- en regelgeving worden strikt nageleefd, rekening houdend met de lokale cultuur, gebruiken en opvattingen.

Ook al heeft Macintosh Retail Group als vennootschap nog zulke maatschappelijke ambities, deze kunnen niet worden verwezenlijkt zonder de inspanningen van alle medewerkers. Van medewerkers wordt dan ook verwacht dat zij geen handelingen verrichten die strijdig (kunnen) zijn met de Code of Conduct of die de belangen van Macintosh Retail Group kunnen schaden. Het op evidente wijze niet naleven van de Code of Conduct zal leiden tot maatregelen jegens de betreffende medewerker. De kernwaarden waarin iedere medewerker wordt geacht zich te herkennen zijn:

- Ieder handelen of nalaten dat een inbreuk betekent op de integriteit en maatschappelijke positie van Macintosh Retail Group of waarbij Macintosh Retail Group in diskrediet wordt gebracht, wordt nagelaten.
- Er wordt géén medewerking verleent aan transacties die in strijd zijn met wet- of regelgeving, waaronder begrepen beursvoorschriften en interne regelgeving bij Macintosh Retail Group.
- Er worden géén relaties onderhouden of zaken gedaan met personen of ondernemingen die zich in maatschappelijk opzicht niet aanvaardbaar gedragen.
- Onberispelijk, eerlijk, integer en rechtvaardig gedrag en naleving van geldende wetten en regels en algemeen aanvaarde fatsoensnormen is vanzelfsprekend.
- Vermenging van zakelijke en privé-belangen is verboden.

De naleving van de Code of Conduct is onderwerp van het reguliere overleg tussen de Raad van Bestuur en de Directies. Aan de Directies wordt jaarlijks een bevestiging gevraagd dat de Code of Conduct is nageleefd. Een aantal groepsmaatschappijen heeft op basis van de Code of Conduct van Macintosh Retail Group, een eigen code opgesteld, toegespitst op de eigen situatie.

Landen en zakelijke relaties

De ondernemingen van Macintosh Retail Group zijn gevestigd in West-Europa maar doen hun inkopen in de hele wereld. Macintosh Retail Group wenst echter geen activiteiten uit te oefenen in landen waar de mensenrechten structureel worden geschonden. Macintosh Retail Group streeft er ook naar om geen activiteiten te ontplooiën die schadelijk kunnen zijn voor de economische en sociale ontwikkeling van de landen waar Macintosh Retail Group actief is. Macintosh Retail Group houdt zich in beginsel afzijdig van en spreekt als onderneming geen waardeoordeel uit over politieke systemen, partijen of opvattingen.

Macintosh Retail Group doet uitsluitend zaken met relaties die een goede reputatie hebben en die zich bezighouden met legale bedrijfsactiviteiten. Bij die keuze wenst Macintosh Retail Group echter ook te kijken of de wijze van zaken doen van de relatie verenigbaar is met haar eigen normen en waarden en of die personen of ondernemingen zich in maatschappelijk opzicht aanvaardbaar gedragen. Macintosh Retail Group hanteert als uitgangspunt de Universele Verklaring voor de Rechten van de Mens van de Verenigde Naties en de bepalingen inzake arbeidsomstandigheden zoals opgesteld door de International Labour Organisation en meer specifiek ten aanzien van kinderarbeid. Hierbij wordt rekening gehouden met de in het betreffende land geldende regels en wordt rekening gehouden met de minimum leeftijd om aan het arbeidsproces te mogen deelnemen.

Macintosh Retail Group wenst géén zaken te doen met personen of ondernemingen die hun medewerkers uitbuiten dan wel tewerk stellen in een niet veilige of ongezonde werkomgeving, die hun medewerkers discrimineren of die onvoldoende maatregelen nemen om het milieu zo min mogelijk te belasten.

Macintosh Retail Group werkt niet mee aan het, direct of indirect, aanbieden, toezeggen, betalen, eisen of accepteren van

smeergeld of andere onrechtmatige voordelen teneinde opdrachten of ongeoorloofde voordelen te verwerven of te behouden en wil op geen enkele manier in verband worden gebracht met witwas activiteiten of andere vormen van fraude.

Eigen medewerkers

Mensen vormen binnen Macintosh Retail Group de basis voor de uitvoering van de strategie. In de retailwereld heeft de mens een grote invloed op het uiteindelijke resultaat. Macintosh Retail Group investeert daarom in opleidingen en biedt medewerkers aantrekkelijke en concurrerende arbeidsvoorwaarden.

Macintosh Retail Group stimuleert een veilige werkomgeving. Elke groepsmaatschappij beschikt over een continuïteitsplan waarin aandacht wordt besteed aan risico's die zich kunnen voordoen in geval van een calamiteit en welke maatregelen in een dergelijk geval moeten worden genomen. Regelmatig worden oefeningen gehouden om de bestaande plannen te testen. Doel is om de medewerkers te doordringen van het belang en de naleving van veiligheidsprocedures.

Macintosh Retail Group streeft naar goede arbeidsverhoudingen tussen medewerkers onderling en een gelijke behandeling van werknemers. Discriminerend gedrag, verbale of lichamelijke agressie en (seksuele) intimidatie tussen medewerkers onderling evenals het gebruik van wapens, alcohol, drugs of andere stimulerende middelen wordt zoveel mogelijk tegengegaan. Wat betreft aanstelling en functie wordt geen onderscheid gemaakt tussen werknemers op grond van ras, huidskleur, geslacht, godsdienst, lichamelijke beperking, geaardheid, politieke overtuiging, nationaliteit of maatschappelijke achtergrond.

Medewerkers worden in de gelegenheid gesteld om, zonder gevaar voor hun (juridische) positie, melding te maken van (vermoedelijke) misstanden van algemene, operationele of financiële aard binnen Macintosh Retail Group. Hiervoor is een zogenaamde klokkenluiderregeling beschikbaar die te vinden is op de website www.macintosh.nl.

Inkoop- en productieproces

Duurzaamheid is een integraal onderdeel van het inkoopproces. Macintosh Retail Group stelt eisen aan toeleveranciers en werkt bij voorkeur samen met leveranciers en partijen die handelen in de geest van de eisen die zijn neergelegd in een leverancierscode. Het structureel op majeure punten niet naleven van de door Macintosh Retail Group gestelde eisen resulteert in het verbreken van de relatie met de toeleverancier. Met name het tegengaan van kinderarbeid is een onderwerp dat telkens naar voren komt in het beoordelen van een relatie met een toeleverancier. Bij de beoordeling van een en ander maken de groepsmaatschappijen zoveel mogelijk gebruik van gespecialiseerde organisaties zoals BSCI (Business Social Compliance Initiative) en Care & Fair die mechanismen hebben ontwikkeld om de activiteiten van leveranciers in verre landen te beoordelen. BSCI is een initiatief van een aantal grote Europese retailers die zich ten doel stellen om samen met leveranciers de (arbeids)omstandigheden in landen en fabrieken waar gekocht wordt, te verbeteren, onder meer door het monitoren van de naleving van de door BSCI gehanteerde normen en waarden. Care & Fair is een keurmerk dat de garantie biedt dat uitbuiting van kinderen wordt voorkomen bij de fabricage van handgeknoopte tapijten uit India, Nepal of Pakistan.

Milieu

Een verantwoord en duurzaam milieubeleid en de keuze, waar mogelijk, voor milieuvriendelijke processen en producten vormt één van de uitgangspunten van Macintosh Retail Group. Daarbij acht Macintosh Retail Group zich mede verantwoordelijk voor het beheersen en minimaliseren van duurzaamheidsrisico's in de toeleveringsketen.

Macintosh Retail Group blijft zich ook na verkoop aan de consument verantwoordelijk voelen voor de producten die door haar op de markt worden gebracht. Vandaar dat daar waar mogelijk wordt meegewerkt aan bijvoorbeeld het terugnemen en laten recyclen van producten die aan het einde van hun levenscyclus zijn gekomen. Alle groepsmaatschappijen die batterijen, accu's en andere producten die het milieu kunnen verontreinigen verkopen, bieden de mogelijkheid aan de consument om deze in te leveren. Via verschillende inzamelroutes wordt dit afval centraal verzameld en opgeslagen in speciaal ontworpen opslagmiddelen. De distributiecentra zijn voorzien van een verzamelstation voor afval. Afvoer en verwerking hiervan is uitbesteed aan gespecialiseerde bedrijven.

Een belangrijk aspect voor retailers wordt gevormd door milieubelasting vanwege het gebruik van verpakkingen. Macintosh Retail Group voert reeds jaren een actief beleid richting leveranciers en producenten om onnodige belasting van het milieu te voorkomen. Daarbij is het zaak om daar waar mogelijk de verpakking, die voornamelijk bestaat uit papier en karton, te minimaliseren, zonder dat dit ten koste gaat van de functionaliteit en de commerciële aantrekkelijkheid. In de afgelopen jaren is Macintosh Retail Group er telkens in geslaagd de hoeveelheid toegevoegde verpakking duidelijk terug te brengen.

De meeste groepsmaatschappijen hanteren een afscheidingssystematiek ter bevordering van recycling. Karton, papier, plastic, hout en metaal worden retour gehaald van de winkels om gescheiden te worden aangeboden aan professioneel afvalverwerkende bedrijven. Alle Nederlandse groepsmaatschappijen voldoen aan de verplichting om verpakkingsafval in te zamelen en dit te verwerken. Naast de inzamelverplichting is er de verplichting om de milieubelasting door verpakkingsafval te verlagen en dit aantoonbaar te maken.

In België zijn de groepsmaatschappijen die daarvoor in aanmerking komen voor wat betreft verpakkingen van huishoudelijke oorsprong aangesloten bij Fost Plus, aan welke organisatie jaarlijks een bijdrage wordt betaald. Met betrekking tot verpakkingen die niet van huishoudelijke oorsprong zijn, wordt jaarlijks aangifte gedaan bij de Interregionale Verpakkingscommissie.

Jaarrekening

Groepscijfers Macintosh Retail Group NV	112
Index toelichtingen op groepscijfers	118
Toelichting op groepscijfers Macintosh Retail Group NV	119
Groepsmaatschappijen	160
Vennootschappelijke cijfers en toelichting Macintosh Retail Group NV	162

Opmerking vooraf

Per 30 juni 2009 heeft verkoop plaatsgevonden van de activiteiten van BelCompany België. Dientengevolge heeft deconsolidatie plaatsgevonden van de cijfers van BelCompany België en is het exploitatieresultaat, tezamen met de bij de verkoop behaalde boekwinst, verantwoord onder de post "beëindigde activiteiten".

Geconsolideerde balans per 31 december

x € 1 000				
ACTIVA		Toelichting*	2009	2008
Vaste activa				
Immateriële vaste activa	4	21 657		22 889
Goodwill	4	195 215		195 215
Materiële vaste activa	5	99 759		115 019
Financiële vaste activa	6	2 178		2 499
Latente belastingvorderingen	28	442		192
			319 251	335 814
Vlottende activa				
Vorraden	7	201 990		213 711
Te vorderen winstbelastingen		1 595		1 254
Overige vorderingen en overlopende activa	8	45 243		53 665
Financiële derivaten	16	419		951
Liquide middelen	9	24 959		21 382
			274 206	290 963
Balanstotaal			593 457	626 777

* De nummers verwijzen naar de toelichtingen op pagina 119 en verder.

Geconsolideerde balans per 31 december

x € 1 000			
PASSIVA		2009	2008
Eigen vermogen			
Geplaatst kapitaal		9 363	8 907
Agio		4 188	4 361
Overige reserves		- 7 892	-8 359
Ingehouden winsten		228 333	196 614
Eigen vermogen toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennootschap	10	233 992	201 523
Langlopende passiva			
Voorziening voor personeelsbeloningen	11/22	6 838	8 110
Andere voorzieningen	11	3 793	7 247
Latente belastingverplichtingen	28	17 502	17 616
Langlopende leningen	12	137 851	201 000
Andere langlopende verplichtingen	13	2 604	2 023
Financiële derivaten	16	84	916
		168 672	236 912
Kortlopende passiva			
Te betalen winstbelastingen		2 323	7 891
Kortlopend gedeelte voorzieningen	11	9 712	10 456
Kortlopend gedeelte langlopende leningen	12	20 000	20 000
Rekening-courantschulden aan kredietinstellingen	9/14	-	7 431
Overige schulden en overlopende passiva	15	153 502	139 460
Financiële derivaten	16	5 256	3 104
		190 793	188 342
Balanstotaal		593 457	626 777
Totaal rentedragende schulden		160,0 mln	230,7 mln
Net debt		135,1 mln	209,3 mln

* De nummers verwijzen naar de toelichtingen op pagina 119 en verder.

* De nummers verwijzen naar de toelichtingen op pagina 119 en verder.

Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat

x € 1 000	2009	2008
Nettowinst	31 373	31 249
Netto verloop in cashflow hedges	- 902	- 5 030
Belastingeffect	185	1 330
	- 717	- 3 700
Koersverschillen deelnemingen	1 184	- 5 193
Overig totaal resultaat na aftrek belastingeffect	467	- 8 893
Totaalresultaat	31 840	22 356
Toe te rekenen aan houders van gewone aandelen	31 840	22 356

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

x € 1 000		Toelichting*	2009	2008
Resultaat voor belastingen aan te houden activiteiten			36 286	47 608
Aanpassing voor:				
- financiële baten en lasten			8 401	13 744
- afschrijvingen en waardeverminderingen			27 262	30 287
- boekresultaten			-	- 8 522
- mutatie voorzieningen			- 3 206	- 3 606
- toekenning personeelsopties			1 086	1 126
Mutaties werkkapitaal:				
- mutatie voorraden		7 911	- 2 522	
- mutatie handelsdebiteuren		2 155	- 5 862	
- mutatie handelscrediteuren		4 122	2 631	
- mutatie overige vorderingen en schulden		21 921	7 133	
			36 109	1 380
Kasstroom uit reguliere bedrijfsoperaties			105 938	82 017
Betaalde winstbelasting			- 13 343	- 6 711
Kasstroom uit operationele activiteiten:				
- aan te houden activiteiten			92 595	75 306
- beëindigde activiteiten			- 1 953	- 105
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	30a		90 642	75 201
Investeringsactiviteiten:				
Investeringen in immaterieel vast actief		- 679	- 916	
Investeringen in materieel vast actief		- 11 418	- 32 139	
Acquisities		-	- 153 130	
Desinvesteringen van materieel vast actief		414	13 976	
Desinvesteringen participaties		-	1 743	
Kasstroom uit investeringsactiviteiten:				
- aan te houden activiteiten		- 11 683	- 170 466	
- beëindigde activiteiten		5 497	- 652	
Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten	30b		- 6 186	- 171 118
Financieringsactiviteiten:				
Opgenomen leningen o/g		-	158 742	
Aflossing leningen o/g		- 63 096	- 17 897	
Betaald dividend		- 1 846	- 21 570	
Uitoefening personeelsopties		1 389	904	
Betaalde rente		- 9 309	- 12 755	
Kasstroom uit financieringsactiviteiten:				
- aan te houden activiteiten		- 72 862	107 424	
- beëindigde activiteiten		- 586	- 1 064	
Netto kasstroom uit financieringsactiviteiten	30c		- 73 448	106 360
Mutatie liquide middelen			11 008	10 443
Netto liquide middelen 1 januari	9		13 951	3 508
Netto liquide middelen 31 december	9		24 959	13 951

* De nummers verwijzen naar de toelichtingen op pagina 119 en verder.

Geconsolideerd overzicht mutaties eigen vermogen

x € 1000	Toelichting*	Totaal	Geplaatst Kapitaal	Agio	Ongerea- liseerde koers- verschillen ¹	Ongerea- liseerde hedge resultaten ²	Ingehouden winsten
Stand per 1 januari 2008		198 707	8 907	4 361	- 218	752	184 905
Mutaties 2008:							
Nettowinst		31 249	-	-	-	-	31 249
Overige resultaten		- 8 893	-	-	- 5 193	- 3 700	-
Totaalresultaat		22 356	-	-	- 5 193	- 3 700	31 249
Verkoop aandelen u.h.v. personeelsopties		904	-	-	-	-	904
Kosten van toekenning personeelsopties		1 126	-	-	-	-	1 126
Inkoop eigen aandelen		-	-	-	-	-	-
Dividenduitkering over 2007		- 21 570	-	-	-	-	- 21 570
Stand 31 december 2008	10	201 523	8 907	4 361	- 5 411	- 2 948	196 614
Mutaties 2009:							
Nettowinst		31 373	-	-	-	-	31 373
Overige resultaten		467	-	-	1 184	- 717	-
Totaalresultaat		31 840	-	-	1 184	- 717	31 373
Verkoop aandelen u.h.v. personeelsopties		1 389	-	-	-	-	1 389
Kosten van toekenning personeelsopties		1 086	-	-	-	-	1 086
Dividenduitkering over 2008:							
- contant dividend		- 1 846	-	-	-	-	- 1 846
- stock dividend		-	456	- 173	-	-	- 283
Stand 31 december 2009	10	233 992	9 363	4 188	- 4 227	- 3 665	228 333

* De nummers verwijzen naar de toelichtingen op pagina 119 en verder.

1 Betreft ongerealiseerde koersverschillen ontstaan bij de omrekening van het vermogen van groepsmaatschappijen buiten het Eurogebied.

2 Betreft ongerealiseerde resultaten uit hoofde van kasstroomafdekkingen.

Index toelichtingen op de geconsolideerde jaarrekening

1	Algemeen	119
2	Gehanteerde grondslagen bij opstelling van de jaarrekening	119
3	Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling	119
4	Immateriële vaste activa en goodwill	127
5	Materiële vaste activa	128
6	Financiële vaste activa	129
7	Voorraden	129
8	Overige vorderingen en overlopende activa	130
9	(Netto) liquide middelen	130
10	Eigen vermogen	131
11	Voorzieningen	132
	11a Voorziening voor personeelsbeloningen	132
	11b Andere voorzieningen	132
12	Langlopende leningen	133
13	Andere langlopende verplichtingen	133
14	Rekening-courantschulden aan kredietinstellingen	134
15	Overige kortlopende schulden en overlopende passiva	135
16	Risico's, risicobeheer en vermogensmanagement	135
	16a Vermogensmanagement en financieringsbeleid	135
	16b Kredietrisico	135
	16c Liquiditeitsrisico	137
	16d Valutarisico en valuta-instrumenten	137
	16e Renterisico's en rente-instrumenten	138
	16f Reële waarde financiële instrumenten	139
17	Niet uit de balans blijvende verplichtingen	140
18	Verslaglegging naar segmenten	141
	18a Toelichting op segmentatie	141
	18b Balans en resultatenrekening	142
	18c Geïnvesteed vermogen, ROCE, (des)investeringen en afschrijvingen	144
	18d Geografische verdeling	146
19	Beëindigde activiteiten	147
20	Netto-omzet	148
21	Overige bedrijfsopbrengsten	148
22	Personeelsbeloningen	148
	22a Pensioenregelingen	149
	22b Jubileumuitkeringen	152
	22c Aandelenoptieregeling ten behoeve van personeel	152
23	Rubricering kosten	154
24	Honoraria accountant	155
25	Kosten van onderzoek en ontwikkeling	155
26	Subsidies	155
27	Netto financiële baten / lasten	156
28	Belastingen op het resultaat	156
	28a Belastingcomponenten uit hoofde van geconsolideerd resultaat	156
	28b Belastinglatenties uit hoofde van mutaties in het eigen vermogen	157
	28c Belastingdruk	157
	28d Latente belastingvorderingen / belastingverplichtingen	157
29	Nettowinst per aandeel	158
30	Toelichting kasstroomoverzicht	159
	30a Kasstroom uit operationele activiteiten	159
	30b Kasstroom uit investeringsactiviteiten	159
	30c Kasstroom uit financieringsactiviteiten	160
31	Gelieerde partijen	160
	31a Lijst met groepsmaatschappijen	160
	31b Bestuurdersbeloningen	161
	31c Ondernemingspensioenfonds	161
	31d Overige gelieerde partijen	161

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening per 31 december 2009

1 ALGEMEEN

Informatie over de vennootschap

De jaarrekening 2009 van Macintosh Retail Group NV is opgemaakt door het bestuur van de vennootschap op 9 maart 2010 en zal op 27 april 2010 ter vaststelling worden voorgelegd aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

Macintosh Retail Group NV is statutair gevestigd in Maastricht, Nederland.

De belangrijkste activiteiten van de vennootschap zijn beschreven in het verslag van het bestuur.

Toepassing artikel 2:402 BW

Onder toepassing van artikel 2:402 BW is in de vennootschappelijke jaarrekening van Macintosh Retail Group NV een beknopte winst- en verliesrekening opgenomen.

Boekjaar

Het boekjaar loopt van 1 januari tot en met 31 december.

2 GEHANTEERDE GRONDSLAGEN BIJ OPSTELLING VAN DE JAARREKENING

Uitgangspunten bij het opstellen van de jaarrekening

De geconsolideerde jaarrekening van Macintosh Retail Group NV is opgesteld in overeenstemming met de door de Europese Unie goedgekeurde International Financial Reporting Standards (IFRS).

Alle bedragen luiden in duizenden euro's, tenzij anders vermeld.

Grondslagen voor de consolidatie

In de groepsjaarrekening worden de financiële gegevens van Macintosh Retail Group NV en alle ondernemingen waarin Macintosh Retail Group NV direct of indirect de beslissende zeggenschap heeft, volledig geconsolideerd. Consolidatie van nieuw verworven groepsmaatschappijen geschiedt vanaf het moment van verkrijging van zeggenschap. Deconsolidatie geschiedt op het moment dat de zeggenschap niet meer uitgeoefend kan worden.

In de geconsolideerde cijfers vindt eliminatie plaats van intercompany schuldverhoudingen en intercompany resultaten.

De in de consolidatie opgenomen groepsmaatschappijen zijn vermeld op bladzijde 160.

3 GRONDSLAGEN VOOR WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Stelselwijziging

De volgende nieuwe en/of gewijzigde standaarden en IFRIC-interpretaties, waarvan toepassing verplicht is voor boekjaren die beginnen op 1 januari 2009, zijn van toepassing op Macintosh Retail Group en zijn per die datum toegepast:

- IAS 1: Uitgebreide wijziging met betrekking tot de presentatie van de jaarrekening
- IAS 19: Wijzigingen inzake een aantal definities met betrekking tot personeelsbeloningen
- IAS 20: Verwerking van laagrentende en renteloze overheidsleningen
- IAS 23: Verplichte activering van financieringskosten voor daarvoor in aanmerking komende activa
- IAS 23: Gewijzigde definitie van financieringskosten
- IAS 28: Wijzigingen inzake toelichting op en impairments van participaties in gelieerde ondernemingen waarop de onderneming geen invloed van betekenis kan uitoefenen
- IAS 36: Toelichtingen op bepaling van realiseerbare waarde
- IAS 38: Verwerking van advertentie- en promotie-uitgaven
- IAS 38: Wijziging inzake afschrijving van immateriële vaste activa met onbepaalde levensduur
- IFRS 2: Op aandelen gebaseerde beloningen: verduidelijking met betrekking tot de criteria voor onvoorwaardelijke toezegging en annuleringen
- IFRS 7: Financiële instrumenten: voorschriften ter verbetering van de toelichting inzake reële waarde (fair value) en het liquiditeitsrisico
- IFRS 8: Gewijzigde identificatie van en toelichting op operationele segmenten
- IFRIC 13: De verwerking van klantengetrouwheidsprogramma's
- IFRIC 16: Verduidelijking van de toepassing van hedging van netto-investeringen in buitenlandse activiteiten

IAS 1: Uitgebreide wijziging met betrekking tot de presentatie van de jaarrekening

De wijziging betreft de verplichting tot presentatie van het totaalresultaat (total comprehensive income) in ofwel een geïntegreerd nieuw overzicht, waarin alle winst- en verliesrekeningposten en het overig totaalresultaat wordt gecombineerd, ofwel in twee gelinkte overzichten. Het overzicht mutaties eigen vermogen bevat nog enkel transacties met de aandeelhouders. Resultaatposten welke vroeger rechtstreeks in het eigen vermogen werden verwerkt dienen te worden opgenomen in het overzicht van het totaalresultaat en afzonderlijk te worden toegelicht.

Daarnaast schrijft IAS1 voor dat bij een eventuele aanpassing van de vergelijkende cijfers opname van de openingsbalans aan het begin van de vergelijkende perioden moet plaatsvinden.

Macintosh Retail Group heeft gekozen voor het opnemen van een apart overzicht van het totaalresultaat, en daarmee samenhangend, een gewijzigde presentatie van het overzicht mutaties van het eigen vermogen.

Daar vergelijkende cijfers niet zijn aangepast heeft geen opname plaatsgevonden van een balans per 31 december 2007.

IAS 19: Wijzigingen inzake een aantal definities met betrekking tot personeelsbeloningen

Betreft wijzigingen inzake een aantal definities, zoals: onderscheid korte- en lange termijn beloningen, en met betrekking tot pensioenen: inkrimpingen (curtailments), negatieve past-service kosten en rendement op beleggingen (return on plan assets) en bevat voorts een richtlijn inzake toepassing van voorwaardelijke schulden.

Deze wijziging is van toepassing voor Macintosh Retail Group, maar heeft geen invloed gehad op de cijfers.

IAS 20: Verwerking van laagrentende- en renteloze overheidsleningen

Deze aanvulling is niet van toepassing op Macintosh Retail Group.

IAS 23: Verplichte activering van financieringskosten voor daarvoor in aanmerking komende activa

Macintosh Retail Group heeft geen activa welke hiervoor in aanmerking komen, deze wijziging is derhalve niet van toepassing.

IAS 23: Gewijzigde definitie van financieringskosten

Dit voorschrift definieert de term "financieringskosten" en geeft een opsomming van componenten welke tot de financieringskosten behoren, alsook een opsomming van componenten welke tot de financieringskosten mogen worden gerekend.

Dit voorschrift heeft geen effect op de cijfers van Macintosh Retail Group.

IAS 28: Wijzigingen inzake toelichting op en impairments van participaties in gelieerde ondernemingen waarop de onderneming geen invloed van betekenis kan uitoefenen

Deze wijziging is niet van toepassing op Macintosh Retail Group, daar er vanaf 2009 geen participaties meer worden aangehouden.

IAS 36: Toelichtingen op bepaling van realiseerbare waarde

Deze wijziging is niet van toepassing daar binnen Macintosh Retail Group de realiseerbare waarde wordt bepaald aan de hand van de bedrijfswaarde en niet aan de hand van reële waarde minus verkoopkosten.

IAS 38: Verwerking van advertentie- en promotie-uitgaven

Advertentie- en promotie-uitgaven dienen als kosten te worden verantwoord op het moment dat de entiteit de goederen en/of diensten daadwerkelijk ontvangt. Vooruitbetalingen op advertentie- en promotie uitgaven dienen te worden geactiveerd tot het moment van ontvangst van de goederen en/of diensten.

Daar deze verantwoordingsmethodiek reeds werd toegepast heeft deze wijziging geen invloed gehad op de cijfers van Macintosh Retail Group.

IAS 38: Wijziging inzake afschrijving van immateriële vaste activa met onbepaalde levensduur

Dit voorschrift is niet van toepassing op Macintosh Retail Group.

IFRS 2: Op aandelen gebaseerde beloningen: verduidelijking met betrekking tot de criteria voor onvoorwaardelijke toezegging en annuleringen

Deze wijziging betreft een verduidelijking van de definitie van de vesting conditions (het onvoorwaardelijk worden van een voorwaarde), welke tot uitdrukking dienen te komen in de reële waarde op de toekenningdatum, alsmede de wijze waarop non-vesting conditions en cancellations dienen te worden verantwoord.

Deze definitie verduidelijking heeft geen invloed gehad op de cijfers van Macintosh Retail Group.

IFRS 7: Financiële instrumenten: voorschriften ter verbetering van de toelichting inzake reële waarde en het liquiditeitsrisico

Deze wijziging betreft voorschriften inzake aanvullende toelichting op de bepaling van de reële waarde van de financiële instrumenten en het liquiditeitsrisico. Elementen welke als basis worden gebruikt ter berekening van de reële waarde van financiële instrumenten dienen te worden onderverdeeld in drie te onderscheiden niveau's per groep voor alle financiële

instrumenten. Tevens verduidelijkt deze wijziging de vereiste toelichting inzake het liquiditeitsrisico.

Daar binnen Macintosh Retail Group enkel waardering van financiële instrumenten op basis van niveau 2 plaatsvindt, heeft betreffende wijziging slechts een beperkte invloed op de toelichtingen.

IFRS 8: Gewijzigde identificatie van en toelichting op operationele segmenten

IFRS 8 geeft een gewijzigde definitie en onderkenning van operationele segmenten, en bepaalt welke operationele segmenten voor afzonderlijke rapportage in aanmerking komen. Verder geeft IFRS 8 aan welke toelichtingen minimaal moeten worden gegeven.

Deze wijziging is van toepassing op Macintosh Retail Group, en heeft geleid tot uitgebreidere toelichtingen.

IFRIC 13: De verwerking van klantengetrouwheidsprogramma's

Deze interpretatie behandelt de verantwoording van klantengetrouwheidsprogramma's die entiteiten toepassen of waar aan zij op een andere manier deelnemen. Er wordt ingegaan op de verslaggeving van de programma's, waarbij de cliënt loyaliteitspremies kan inruilen voor gratis of goedkopere producten of diensten.

Deze interpretatie is van toepassing op Macintosh Retail Group, maar heeft geen invloed op de presentatie van de cijfers.

IFRIC 16: Verduidelijking van de toepassing van hedging van netto-investeringen in buitenlandse activiteiten

Deze interpretatie stelt dat een moedermaatschappij enkel de koersresultaten tussen haar functionele valuta en de functionele valuta van een buitenlandse activiteit mag indekken met een hedginginstrument. Dit is niet toegestaan op basis van haar presentatievaluta. Voorts wordt gesteld dat het hedginginstrument in bezit mag zijn van iedere entiteit binnen de groep. Tevens wordt vermeld dat bij een afstoting van een buitenlandse activiteit de reserves ongerealiseerde koersverschillen en hedgeresultaten conform IAS 39 respectievelijk IAS 21 dienen te worden verantwoord in de winst- en verliesrekening.

Deze interpretatie is niet van toepassing op Macintosh Retail Group, daar geen hedging plaatsvindt van netto investeringen in buitenlandse activiteiten. De voorgeschreven verantwoording van de reserve ongerealiseerde koersverschillen en hedgeresultaten zal gebeuren zodra dit van toepassing is.

Grondslagen

De jaarrekening is opgesteld op basis van historische kosten met uitzondering van de op reële waarde gewaardeerde afgeleide financiële instrumenten.

Activa en passiva die naar verwachting binnen een jaar worden gerealiseerd / afgewikkeld worden gerubriceerd onder de vlottende activa respectievelijk kortlopende passiva. Alle overige activa en passiva worden opgenomen onder vaste activa respectievelijk langlopende passiva.

Omrekening vreemde valuta's

Geldmiddelen, vorderingen en schulden in vreemde valuta's worden gewaardeerd tegen de per balansdatum geldende koersen. De bij omrekening ontstane koersverschillen worden in de winst- en verliesrekening verantwoord.

Resultaatposten worden omgerekend tegen de koers op het moment van de transactie.

De activa en passiva van groepsmaatschappijen buiten het Eurogebied zijn omgerekend tegen de per balansdatum geldende koersen, terwijl de posten van de winst- en verliesrekening zijn omgerekend tegen de gemiddelde jaarkoersen. De omrekenverschillen die hieruit voortvloeien, worden verwerkt in de reserve ongerealiseerde koersverschillen.

Afgeleide financiële instrumenten

De groep maakt gebruik van afgeleide financiële instrumenten om risico's van waardeveranderingen van vreemde valuta's en renterisico's af te dekken. Deze afgeleide financiële instrumenten worden gewaardeerd tegen reële waarde.

In het kader van hedge accounting worden deze financiële instrumenten beschouwd als kasstroomafdekkingen. Mutaties in de reële waarde van de afdekkinginstrumenten worden verantwoord in het eigen vermogen voor zover er sprake is van een effectieve afdekking (hedge). Reële waardemutaties van een ineffectieve afdekking worden direct verantwoord in het resultaat.

Immateriële vaste activa

De eerste waardering van immateriële vaste activa vindt plaats tegen kostprijs, waarbij de kostprijs van immateriële vaste activa die zijn verkregen via een acquisitie gelijk is aan de reële waarde ten tijde van de acquisitie. Vervolgens vindt waardering plaats tegen kostprijs minus cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardevermindering en impairments. Binnen de groep is enkel sprake van immaterieel vast actief met een bepaalde levensduur. Dit betreft met name licenties voor het gebruik van software, kosten van ontwikkeling en de met acquisities verworven handelsnamen. Kosten van ontwikkeling worden geactiveerd vanaf het moment dat het besluit is genomen dat een nieuw ontwikkeld product gebruikt zal worden voor de verkoop, en het waarschijnlijk is dat hieruit toekomstige economische voordelen zullen voortvloeien. Op immaterieel vast actief wordt lineair afgeschreven over de geschatte levensduur.

De volgende afschrijvingspercentages worden gehanteerd:

Concessies, licenties	20% - 33%
Kosten van ontwikkeling	20%
Handelsnamen	3 1/3%

Immateriële vaste activa worden beoordeeld op de noodzakelijkheid van impairment. Tevens wordt de gebruiksduur jaarlijks beoordeeld en eventueel aangepast op basis van nieuwe inzichten.

Acquisities en Goodwill

Bij acquisitie van een onderneming worden alle identificeerbare activa en passiva van de betreffende onderneming in de balans opgenomen tegen de reële waarde op acquisitiedatum.

Goodwill ontstaan bij de overname wordt bij eerste opname gewaardeerd tegen het verschil tussen de overnameprijs en het aandeel in de reële waarde van de identificeerbare activa, passiva en voorwaardelijke verplichtingen van de geacquireerde onderneming. Vervolgens vindt waardering plaats tegen de aldus bepaalde kostprijs minus bijzondere waardeverminderingen / impairments, welke ten laste van het resultaat worden gebracht.

Goodwill wordt jaarlijks getoetst op bijzondere waardevermindering / impairment en tussentijds indien gebeurtenissen of veranderingen in de omstandigheden erop wijzen dat er mogelijk sprake is van een bijzondere waardevermindering.

Ten behoeve van beoordeling op bijzondere waardevermindering wordt de goodwill toegewezen aan de kasstroomgenererende eenheden die naar verwachting zullen profiteren van de synergie van de acquisitie.

Materiële vaste activa

Materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen aanschaffingswaarde onder aftrek van cumulatieve lineaire afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen / impairments.

Afschrijving vindt plaats op basis van de verwachte economische levensduur. Indien gebouwen bestaan uit onderdelen met een onderling afwijkende levensduur, dan worden deze onderdelen elk afzonderlijk afgeschreven (componentenmethode).

De volgende afschrijvingspercentages worden gehanteerd:

Terreinen	0%	Machines en installaties	6%-10%
Bedrijfsgebouwen:		ICT -systemen	20%-33%
- Ruwbouw	4%	(Winkel)inventarissen	15%
- Overige (volgens componentenmethode)	4%-20%	Vervoermiddelen	14%-20%
Verbouwingen	10%		

Indien zich zodanige feiten of omstandigheden voordoen dat aanwijzing ontstaat dat de realiseerbare waarde van het actief daalt beneden de boekwaarde dan vindt een afwaardering plaats ten laste van het resultaat (impairment).

Tevens wordt de gebruiksduur jaarlijks beoordeeld en eventueel aangepast op basis van nieuwe inzichten.

Financiële vaste activa

De onder financiële vaste activa opgenomen vorderingen zijn gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, onder gebruikmaking van de effectieve rentemethode. Deze vorderingen worden beoordeeld op de noodzakelijkheid van afwaardering. Afwaardering vindt plaats op het moment dat onvoldoende uitzicht bestaat op het innen van de betreffende vordering. Resultaten uit hoofde van afwaardering en desinvesteringen worden verantwoord in de winst- en verliesrekening.

Latente belastingvorderingen

Onder latente belastingvorderingen worden opgenomen vorderingen uit hoofde van beschikbare fiscale verliescompensatie en uitgestelde belastingvorderingen welke voortvloeien uit tijdelijke verschillen tussen commerciële en fiscale vermogens. Waardering vindt plaats tegen nominale waarde. Latente belastingvorderingen uit hoofde van toekomstige verliescompensatie worden slechts dan in de balans genomen indien het waarschijnlijk is dat in de toekomst voldoende fiscale winst ter beschikking komt om verrekening mogelijk te maken.

Bij de berekening van de latente belastingvorderingen wordt uitgegaan van de in de betreffende landen per balansdatum geldende belastingtarieven, waarbij rekening wordt gehouden met in komende jaren geldende tarieven, voor zover deze reeds bij wet zijn vastgesteld.

Voorraden

Voorraden worden gewaardeerd tegen kostprijs of lagere opbrengstwaarde. De kostprijs bestaat uit de inkoopprijs onder aftrek van inkoopkortingen en vermeerderd met bijkomende directe kosten. De opbrengstwaarde wordt gevormd door de geschatte verkoopprijs in de normale bedrijfsvoering onder aftrek van de geschatte kosten van afwikkeling van de verkoop. Niet-gerealiseerde intercompany winsten worden geëlimineerd.

Niet-rentedragende vorderingen

De vorderingen worden opgenomen tegen geamortiseerde kostprijs, welke gelijk is aan de nominale waarde, waar nodig onder aftrek van een voorziening voor het risico van oninbaarheid. Afwaardering van vorderingen vindt plaats op het moment dat onvoldoende uitzicht bestaat op het innen van de betreffende vordering. Afwaarderingen worden verantwoord in de winst- en verliesrekening.

Liquide middelen

Deze post wordt gevormd door het totaal van de (in de winkels) aanwezige kasgelden, de tegoeden in rekening-courant bij banken en kortlopende (< 3 maanden) deposito's bij banken.

De liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

Eigen vermogen*Inkoop eigen aandelen*

Zowel de inkoop van eigen aandelen ter dekking van verwachte verplichtingen uit hoofde van uitstaande personeelsopties als de verkoop van deze aandelen bij uitoefening van de opties worden rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen onder ingehouden winsten. Winsten noch verliezen worden verantwoord in de winst- en verliesrekening bij de inkoop, verkoop of eventuele intrekking van aandelen.

Voorzieningen

Voorzieningen worden opgenomen voor alle in rechte afdwingbare dan wel feitelijke verplichtingen die zijn ontstaan vóór balansdatum, waarvan de omvang of het moment van afwikkeling onzeker is doch redelijkerwijs te schatten. Voorzieningen worden verantwoord tegen nominale waarde tenzij het effect van de tijdswaarde materieel is, dan worden voorzieningen verantwoord tegen contante waarde. Alsdan wordt de toename van de voorziening die wordt veroorzaakt door tijdsverloop verantwoord als rentelast.

Voorziening voor personeelsbeloningen

De voorziening voor personeelsbeloningen omvat een voorziening voor pensioenverplichtingen en een voorziening voor jubileumuitkeringen.

Pensioenvoorzieningen

Dit betreft een voorziening voor toekomstige verplichtingen die voortvloeien uit de binnen Macintosh Retail Group voorkomende toegezegd-pensioenregelingen, waarbij de berekening van de verplichtingen plaatsvindt op basis van de 'Projected Unit Credit' methode en de waarde van de beleggingen is gebaseerd op marktwaarde per balansdatum.

Actuariële winsten en verliezen worden per pensioenregeling in aanmerking genomen als bate of last wanneer het bedrag aan cumulatieve ongerealiseerde winsten of verliezen aan het einde van voorgaand boekjaar hoger is dan 10% van de hoogste van de waarde van de pensioenverplichtingen of de waarde van de aangehouden beleggingen per die datum. Deze winsten of verliezen worden toegerekend aan de verwachte gemiddelde resterende diensttijd van het bij de betreffende regeling betrokken personeel.

Voorziening voor jubileumuitkeringen

Deze voorziening wordt berekend op basis van de 'Projected Unit Credit' methode.

Overige voorzieningen

Hieronder worden alle voorzieningen opgenomen ten behoeve van specifieke verplichtingen.

Latente belastingverplichtingen

Onder de latente vennootschapsbelasting worden de uitgestelde belastingverplichtingen opgenomen welke voortvloeien uit tijdelijke verschillen tussen commerciële en fiscale vermogens. Waardering vindt plaats tegen nominale waarde.

Bij de berekening van de latente verplichtingen wordt uitgegaan van de in de betreffende landen per balansdatum geldende belastingtarieven, waarbij rekening wordt gehouden met in komende jaren geldende tarieven, voor zover deze reeds bij wet zijn vastgesteld.

Leaseverplichtingen

Ingeval van lease van activa waarbij de economische risico's van het eigendom aan de lessee toebehoren (financiële leases) worden de activa bij aanvang van het leasecontract in de balans opgenomen en gewaardeerd tegen de reële waarde van het geleasede actief (zijnde de prijs die bij contante betaling zou moeten worden voldaan) of, indien lager, de contante waarde van de minimale toekomstige leasebetalingen, waarbij contantmaking geschiedt tegen de in het leasecontract vermelde rentevoet. De minimale toekomstige leasebetalingen worden gesplitst in een rentebestanddeel en een aflossingsdeel zodanig dat er sprake is van een constante rentevoet ten opzichte van de uitstaande schuld. Het kortlopende gedeelte van de financiële leaseverplichting is opgenomen onder de kortlopende schulden.

Afschrijving van de activa geschiedt op basis van de geschatte economische levensduur conform de percentages vermeld op pagina 122.

Leases die niet kwalificeren als financiële lease worden behandeld als operationele leases. In rekening gebrachte lease-termijnen worden aangemerkt als kosten.

Niet-rentedragende schulden

De niet-rentedragende schulden betreffen met name kortlopende schulden en worden opgenomen tegen geamortiseerde kostprijs, welke gelijk is aan de nominale waarde.

Rentedragende schulden

Rentedragende schulden worden voor de eerste waardering opgenomen tegen reële waarde verminderd met de hieraan verbonden transactiekosten. Daarna vindt waardering plaats tegen geamortiseerde kostprijs met gebruikmaking van de effectieve rentemethode.

Resultaatsneming

Opbrengsten worden als gerealiseerd beschouwd wanneer het economisch risico is overgedragen aan een derde en het waarschijnlijk is dat de economische voordelen zullen toekomen aan de onderneming en de opbrengsten betrouwbaar kunnen worden vastgesteld.

Bij de bepaling van het resultaat wordt uitgegaan van de historische kostprijs, tenzij uitdrukkelijk anders is aangegeven. Opbrengsten en kosten worden toegerekend aan de periode waarop zij betrekking hebben.

Intercompany winsten en verliezen worden geëlimineerd.

Netto-omzet

Handelsgoederen

Onder netto-omzet handelsgoederen wordt verstaan de aan derden voor levering van handelsgoederen berekende bedragen onder aftrek van omzetbelasting en verleende (betalings)kortingen.

Opbrengsten worden als gerealiseerd beschouwd wanneer het economisch risico van het eigendom van de goederen is overgegaan naar de koper en de opbrengsten betrouwbaar kunnen worden gemeten.

Dienstverlening

Onder netto-omzet dienstverlening wordt verstaan de aan derden voor geleverde diensten berekende bedragen onder aftrek van omzetbelasting en verleende (betalings)kortingen.

Opbrengsten uit hoofde van dienstverlening worden als gerealiseerd beschouwd op het moment dat de dienst is verleend.

Omzet dienstverlening heeft bij Macintosh Retail Group met name betrekking op vergoedingen die worden ontvangen voor de verleende diensten op het gebied van verkoop van abonnementen en verzekeringen.

Kostprijs van de omzet

Hieronder worden begrepen de aanschaffingskosten c.q. kosten van (additionele) vervaardiging van de in de omzet begrepen goederen en diensten onder aftrek van ontvangen (betalings)kortingen en boni en vermeerderd met de direct toerekenbare externe kosten van inkoop en aanvoer, zoals transport-, verzekerings- en douanekosten. Onder de kostprijs van de omzet wordt tevens verantwoord de afwaardering van voorraden tot lagere opbrengstwaarde.

Verkoopkosten

Dit betreft kosten direct samenhangend met de verkoop-, promotie- en reclameactiviteiten.

Beheerskosten

Hieronder vallen alle met de bedrijfsuitoefening samenhangende kosten welke niet zijn toe te rekenen aan de kostprijs van de omzet of de verkoopkosten en welke tevens niet kunnen worden gerubriceerd onder de financiële baten en lasten.

Werknemersbeloningen

Werknemersbeloningen worden verantwoord in de periode waarin de arbeidsprestaties door de werknemers worden geleverd.

Indien de vennootschap lange-termijnbeloningen toekent aan werknemers worden de kosten daarvan aan de periode van de gerelateerde arbeidsprestaties toegerekend.

Lange-termijnbeloningen

Pensioenlasten van toegezegde pensioenregelingen worden berekend conform de 'Projected Unit Credit' methode. Ten aanzien van actuariële resultaten wordt gebruik gemaakt van de z.g. 'corridor'. Voor zover het bedrag aan cumulatieve actuariële resultaten groter is dan het bedrag van de corridor vindt resultaatneming van deze overschrijding plaats over een periode gelijk aan de gemiddelde resterende diensttijd van de deelnemers aan de betreffende pensioenregeling.

De pensioenlasten van de toegezegde bijdrageregelingen worden gevormd door de voor het betreffende jaar verschuldigde pensioenpremies.

Uitgestelde beloningen

Hieronder vallen jubileumuitkeringen waarvoor de bepaling van de jaarlast plaatsvindt op basis van de 'Projected Unit Credit' methode.

Personeelsopties

Macintosh Retail Group NV heeft een aandelenoptieregeling ten behoeve van de leden van de Raad van Bestuur en directie en management van werkmaatschappijen en Holding. Doel van de optieregeling is de betrokkenheid bij de lange termijnontwikkeling van de onderneming te verhogen. Toekenning van de opties is een bevoegdheid van de Raad van Commissarissen en vindt jaarlijks plaats op basis van individuele beoordeling van de daarvoor in aanmerking komende personen. De looptijd van de opties bedraagt 5 jaar. Gedurende 3 jaar na toekenning zijn de opties niet uitoefenbaar. De opties zijn volledig equity settled.

De reële waarde van de personeelsopties wordt toegedeeld aan de toekenningsperioden van 3 jaar waarop zij betrekking hebben en verantwoord via de winst- en verliesrekening.

(Overheids)subsidies

(Overheids)subsidies worden verantwoord zodra nagenoeg zeker is dat de betreffende subsidie daadwerkelijk wordt ontvangen. Subsidies voor exploitatiekosten worden zodanig in het resultaat verantwoord dat deze subsidies worden gematcht met de kosten waarop zij betrekking hebben. Investeringsubsidies worden direct in mindering gebracht op de aanschafwaarde van de investering waar de subsidie betrekking op heeft.

Financiële baten en lasten

Onder de financiële baten en lasten worden verantwoord: (bank)rente, bankkosten e.d., koersverschillen op financiële instrumenten in vreemde valuta's voor zover er geen sprake is van effectieve afdekking alsmede ontvangsten en betalingen uit hoofde van afgesloten rente-instrumenten.

Belastingen op het resultaat

Deze belastingen worden berekend tegen de in de betreffende landen van toepassing zijnde tarieven, met inachtneming van bijzondere belastingfaciliteiten en rekening houdend met verliescompensaties.

De latente vennootschapsbelasting die samenhangt met posten die direct in het eigen vermogen worden verwerkt, wordt eveneens rechtstreeks naar het eigen vermogen gebracht en blijft derhalve buiten het resultaat.

Segmentatie

Segmentatie vindt plaats aan de hand van de operationele segmenten Living, Fashion en Automotive & Telecom. De gerapporteerde segmenten betreffen (een aggregatie van) operationele segmenten die zijn onderkend op basis van voorschriften zoals vermeld in IFRS 8.

Schattingen en oordeelsvorming

Bij het opstellen van de jaarrekening dient de groep bepaalde schattingen te maken en veronderstellingen te doen die mede van invloed zijn op de in de jaarrekening opgenomen bedragen. Wijzigingen van de veronderstellingen kunnen van invloed zijn op de jaarrekening. Dit geldt met name voor:

- Beoordeling van de mate van incourantheid van de voorraden en de effecten daarvan op de verwachte opbrengstwaarde, de te maken kosten van verkoop en diensgevolge de waardering van de voorraden.
- Inschattingen en aannames die worden gedaan teneinde te komen tot een waardering van immateriële vaste activa ten tijde van een acquisitie, alsook inschattingen omtrent de levensduur van deze activa.
- De inschattingen en aannames die zijn gemaakt voor de berekening van de pensioenvoorziening. Daar actuariële resultaten in eerste instantie in een corridor terechtkomen, zullen zij slechts invloed op het resultaat krijgen voor zover de cumulatieve actuariële resultaten deze corridor overschrijden. Alsdan wordt de overschrijding over een aantal jaren gespreid in het resultaat gebracht.
- Berekeningen die worden gemaakt ter bepaling van de fair value van de kasstroomgenererende eenheid waar goodwill aan is toebedeeld. Ter bepaling van deze waarde worden schattingen gemaakt van de toekomstig verwachte kasstromen, en dient een aanvaardbare disconteringsvoet te worden vastgesteld ten behoeve van de contante waarde berekening.
- Inschattingen en aannames die worden gedaan ter bepaling van de voorziening voor verlieslatende contracten.
- Aannames die zijn gedaan voor de beoordeling van het belang van afgestoten activiteiten ter classificatie als beëindigde activiteiten conform het gestelde in IFRS 5.

Effect van nieuwe boekhoudstandaarden

Er heeft geen vervroegde invoering plaatsgevonden van nieuwe standaarden, aanpassingen van standaarden, of nieuwe IFRIC-interpretaties waarvan de toepassing verplicht is voor boekjaren die beginnen na 1 januari 2009. De volgende nieuwe standaarden, interpretaties en wijzigingen kunnen van toepassing zijn voor Macintosh Retail Group:

- IAS 7: Wijziging welke inhoudt dat enkel uitgaven die leiden tot opname van een actief op de balans kunnen leiden tot een kasstroom uit investeringsactiviteiten (boekjaar 2010). Daar Macintosh Retail Group momenteel dit voorschrift al zo verwerkt, zal dit geen invloed hebben op de cijfers.
- IAS 17: Wijziging inzake beoordeling toepassing van een operationele of financiële lease inzake grond en gebouwen (boekjaar 2010).
Deze wijziging is van toepassing op Macintosh Retail Group. Daar de benodigde informatie voor reeds afgesloten leasecontracten uit het verleden momenteel niet aanwezig is, zal de impact van de betreffende wijziging in de loop van komend jaar worden gezien en zal de standaard in ieder geval worden toegepast bij het aangaan van nieuwe contracten.
- IAS 24: Herziening definitie van het begrip verbonden partijen (boekjaar 2011).
Deze wijziging heeft geen invloed op Macintosh Retail Group.
- IAS 36: Bepaling van de maximale omvang van een kasstroomgenererende eenheid, ten behoeve van de berekening van een bijzondere waardevermindering / impairment van goodwill (boekjaar 2010).
Aangezien Macintosh Retail Group al aan deze bepaling voldoet, zal deze geen invloed hebben op de cijfers.
- IAS 38: Verduidelijking inzake de bepaling van de reële waarde van een immaterieel actief in relatie tot IFRS 3 (boekjaar 2010). Indien en voor zover van toepassing zal hiermee bij toekomstige acquisities rekening worden gehouden.
- IAS 38: Verduidelijking inzake waarderingmethodieken voor de bepaling van de reële waarde van een door middel van een overname verkregen immaterieel actief, dat niet op een actieve markt wordt verhandeld (boekjaar 2010).
Deze standaard zal, voor zover van toepassing, bij toekomstige acquisities worden toegepast.
- IFRS 2: Op aandelen gebaseerde beloningen: betreft uitsluiting van beloningen van bepaalde activiteiten van oprichting van een joint venture en van andere transacties onder gemeenschappelijke controle (boekjaar 2010).
Deze wijziging is niet van toepassing op Macintosh Retail Group.
- IFRS 2: Op aandelen gebaseerde beloningen: in geldswaarden afgehandelde aandelentransacties binnen de groep (boekjaar 2010).
Deze wijziging heeft geen invloed op Macintosh Retail Group, omdat er binnen de groep geen op aandelen gebaseerde beloningen plaatsvinden, die in contanten worden afgerekend.
- IFRS 3 / IAS 27 / IAS 28 / IAS 31: uitgebreide herziening inzake de verwerking en verantwoording van acquisities, overnames en wijzigingen in deelnemingspercentages (boekjaar 2010).
Deze uitgebreide herziening kan in toekomstige jaren invloed hebben op de verwerking van toekomstige acquisities, overnames en/of desinvesteringen en zal alsdan worden toegepast.
- IFRS 5: Verduidelijking inzake verwerking van de voorgenomen verkoop van een controlerend belang in een deelneming (boekjaar 2010).
Deze verduidelijking kan in toekomstige jaren invloed hebben op Macintosh Retail Group en zal alsdan worden toegepast.
- IFRS 5: Verduidelijking omtrent toepassing van IFRS 5 en eventuele andere standaarden welke toelichtingen bevatten op activa aangehouden voor de verkoop en beëindigde activiteiten (boekjaar 2010).
Deze verduidelijking zal, indien en voor zover van toepassing, in toekomstige jaren worden toegepast.
- IFRS 8: Verduidelijking op het geven van informatie omtrent activa van operationele segmenten (boekjaar 2010).
Daar Macintosh Retail Group deze verduidelijking reeds toepast, zal deze geen invloed hebben.
- IFRIC 17: Uitdelingen aan aandeelhouders anders dan in contanten (boekjaar 2010).
Aangezien Macintosh Retail Group geen uitkering anders dan in contanten aan de aandeelhouders doet, is deze interpretatie niet van toepassing.

4 IMMATERIËLE VASTE ACTIVA EN GOODWILL

	Totaal immateriële vaste activa	Handels- namen	Concessies en licenties	Kosten van ontwikkeling	Goodwill
Stand per 1 januari 2008					
Aanschaffingswaarde	16 284	9 059	6 430	795	96 870
Afschrijvingen	- 4 584	- 579	- 3 612	- 393	-
Boekwaarde	11 700	8 480	2 818	402	96 870
Mutaties in de boekwaarde in 2008					
Toevoeging u.h.v. acquisities	12 214	12 214	-	-	98 345
Investeringsen	916	-	756	160	-
Afschrijvingen	- 1 941	- 709	- 1 058	- 174	-
Totaal van de mutaties	11 189	11 505	- 302	- 14	98 345
Stand per 31 december 2008					
Aanschaffingswaarde	29 414	21 273	7 186	955	195 215
Afschrijvingen	- 6 525	- 1 288	- 4 670	- 567	-
Boekwaarde	22 889	19 985	2 516	388	195 215
Mutaties in de boekwaarde in 2009					
Investeringsen	679	-	548	131	-
Afschrijvingen	- 1 911	- 709	- 1 059	- 143	-
Totaal van de mutaties	- 1 232	- 709	- 511	- 12	0
Stand per 31 december 2009					
Aanschaffingswaarde	29 471	21 273	7 268	930	195 215
Afschrijvingen	- 7 814	- 1 997	- 5 263	- 554	-
Boekwaarde	21 657	19 276	2 005	376	195 215

Immateriële vaste activa

De geactiveerde handelsnamen zijn verkregen bij de acquisities van Scapino (boekwaarde € 7 876) en Brantano (boekwaarde € 11 400). De resterende afschrijvingstermijnen bedragen 26, respectievelijk 28 jaar.

De post concessies en licenties betreft met name het recht voor het gebruik van software voor ICT-systemen. Besturingssoftware valt hier niet onder. Deze wordt geactiveerd onder de rubriek materiële vaste activa onder ICT.

De ontwikkelingskosten betreffen kosten met betrekking tot ontwikkeling van nieuwe producten bij de dochtermaatschappij Nea International BV. De kosten die gemaakt zijn in de research fase zijn ten laste van het resultaat gekomen. De kosten van ontwikkeling zijn geactiveerd en omvatten voornamelijk loonkosten van eigen personeel en materiaalkosten.

Goodwill

De goodwill ten bedrage van € 195 215 houdt voor € 96 870 verband met de acquisitie van 100% van de aandelen van Scapino BV per 1 februari 2006 en voor € 98 345 met de acquisitie van Brantano NV per 1 januari 2008 en is volledig aan de beide afzonderlijke kasstroomgenererende eenheden toe te rekenen. Per 31 december 2009 heeft toetsing van beide goodwillbedragen plaatsgevonden op bijzondere waardevermindering / impairment op basis van de volgende uitgangspunten:

- De realiseerbare waarde is gebaseerd op bedrijfswaarde, welke is bepaald op basis van de ondernemingsplannen van 3 jaar, aangevuld met 2 prognosejaren;
- De gehanteerde brutomarges zijn gebaseerd op gerealiseerde marges in het verleden, aangevuld met synergie-effecten uit hoofde van inkopen van de groep;
- De gebruikte groeivoet is 2% (2008: 2%) en is gebaseerd op de verwachte lange termijn inflatie;
- De gehanteerde pre-tax disconteringsvoet, welke is afgeleid van de WACC van Macintosh Retail Group NV, verhoogd met een "small cap premium", bedraagt 11,0% (2008: 11,8%) voor Scapino en 11,6% (2008: 11,5%) voor Brantano.

Conclusie van de toetsing was dat de realiseerbare waarde van beide ondernemingen de boekwaarde van de betreffende

onderneming, zijnde de som van de vermogenswaarde en de geactiveerde goodwill, overtreft en dat enige aannemelijke wijziging in de gehanteerde uitgangspunten niet tot gevolg heeft dat de realiseerbare waarde lager zou uitkomen dan de boekwaarde. Er heeft derhalve geen afwaardering van de goodwill plaatsgevonden.

5 MATERIËLE VASTE ACTIVA

	Totaal	Vastgoed	Verbouwin- gen van en vaste in- richtingen in gehuurde gebouwen	ICT	Installaties	(Winkel) inven- tarissen	Andere vaste bedrijfs- middelen
Stand per 1 januari 2008							
Aanschaffingswaarde	244 099	8 129	80 912	28 393	10 023	116 224	418
Afschrijvingen	- 162 576	- 3 468	- 52 502	- 24 133	- 8 364	- 73 691	- 418
Boekwaarde	81 523	4 661	28 410	4 260	1 659	42 533	0
Mutaties in de boekwaarde in 2008							
Toevoeging u.h.v. acquisities	41 172	666	-	1 686	2 892	35 881	47
Investerings	32 791	5 371	5 877	3 333	652	17 432	126
Desinvesteringen	- 5 453	- 5 370	- 47	- 2	- 2	- 31	- 1
Herrubriceringen	0	-	110	-	- 110	-	-
Afschrijvingen	- 27 800	- 311	- 6 213	- 2 720	- 611	- 17 893	- 52
Waardeverminderingen	- 2 012	-	-	-	-	- 2 012	-
Koersverschillen	- 5 202	- 63	-	- 159	- 364	- 4 616	-
Totaal van de mutaties	33 496	293	- 273	2 138	2 457	28 761	120
Stand per 31 december 2008							
Aanschaffingswaarde	358 161	9 046	91 978	40 355	10 047	204 709	2 026
Afschrijvingen / waardeverminderingen	- 243 142	- 4 092	- 63 841	- 33 957	- 5 931	- 133 415	- 1 906
Boekwaarde	115 019	4 954	28 137	6 398	4 116	71 294	120
Mutaties in de boekwaarde in 2009							
Investerings	11 478	14	3 267	1 423	680	6 090	4
Desinvesteringen u.h.v. beëindigde activiteiten	- 1 998	-	-	- 220	-	- 1 778	-
Overige desinvesteringen	- 45	-	-	-	-	- 45	-
Herrubriceringen	0	-	- 93	- 2	- 3	94	4
Afschrijvingen	- 25 138	- 294	- 5 739	- 2 632	- 578	- 15 869	- 26
Waardeverminderingen	- 586	-	-	-	-	- 586	-
Koersverschillen	1 029	15	- 188	14	113	1 096	- 21
Totaal van de mutaties	- 15 260	- 265	- 2 753	- 1 417	212	- 10 998	- 39
Stand per 31 december 2009							
Aanschaffingswaarde	353 358	9 073	92 593	39 829	10 673	200 116	1 074
Afschrijvingen	- 253 599	- 4 384	- 67 209	- 34 848	- 6 345	- 139 820	- 993
Boekwaarde	99 759	4 689	25 384	4 981	4 328	60 296	81
Boekwaarde van geacti- veerde lease ultimo 2008	2 226	1 757	-	-	469	-	-
Boekwaarde van geacti- veerde lease ultimo 2009	2 049	1 567	-	-	482	-	-

De reële waarde van het onroerend goed ultimo 2009 bedraagt circa € 10 mln.

De post vaste inrichtingen van gehuurde gebouwen betreft alle substantiële aanpassingen van de gehuurde gebouwen. Onder ICT wordt verstaan computer- en kassasystemen en de bijbehorende besturingssoftware en randapparatuur.

Onder installaties worden zowel verstaan alle afzonderlijk geïnstalleerde voorzieningen in gebouwen, als installaties die onafscheidelijk verbonden zijn met het gebouw zoals bijvoorbeeld sprinklerinstallaties.

Tot de (winkel)inventarissen behoort de inrichting van winkels en kantoorpanden.

Andere vaste bedrijfsmiddelen betreffen met name (interne) transportmiddelen.

De geleasede activa dienen als zekerheid voor de financiële leaseverplichtingen van € 2 158 (2008: € 2 254).

In de loop van 2008 heeft afwaardering (impairment) van vaste activa plaatsgevonden van € 2 012 tot een bedrag gelijk aan de hoogste van de reële waarde van deze activa onder aftrek van kosten van verkoop en de bedrijfswaarde. De afwaardering had voornamelijk betrekking op (winkel)inventarissen en is gebeurd in relatie met de vorming van een voorziening voor verlieslatende contracten met betrekking tot deze winkels (zie ook toelichting 11b en 23). Betreffende activa hadden na afwaardering nog een boekwaarde van nihil.

In de loop van 2009 heeft op basis van dezelfde systematiek verdere afwaardering (impairment) van vaste activa plaatsgevonden voor een bedrag van € 586.

6 FINANCIËLE VASTE ACTIVA

	2008	Totaal	Participaties	Vooruitbetaalde huren	Overige vorderingen
Stand per 1 januari 2008		3 600	297	2 581	722
Toename u.h.v. acquisities		187	-	-	187
Desinvesteringen		- 297	- 297	-	-
Overige mutaties gedurende het jaar		- 991	-	- 998	7
Stand per 31 december 2008		2 499	0	1 583	916
2009					
Stand per 1 januari 2009		2 499	0	1 583	916
Afname u.h.v. beëindigde activiteiten		- 288	-	- 288	-
Overige mutaties gedurende het jaar		- 33	-	7	- 40
Stand per 31 december 2009		2 178	0	1 302	876

De post vooruitbetaalde huren betreft huursommen die ineens zijn betaald bij overname van huurcontracten en die betrekking hebben op de huurperiode tot de eerstvolgende huurherzieningsdatum. Het kortlopende gedeelte is opgenomen onder de vlottende activa. De overige mutaties 2008 hadden voor € 530 betrekking op afboekingen als gevolg van vroegtijdige sluiting van winkels en voor € 417 op overboeking naar kortlopende vorderingen.

De overige vorderingen hebben betrekking op diverse waarborgsommen.

7 VOORRADEN

De voorraden ten bedrage van € 201 990 (2008: € 213 711) betreffen nagenoeg uitsluitend detailhandelsvoorraden.

De afwaardering van de voorraden tot lagere opbrengstwaarde ziet er als volgt uit:

	2009	2008
Stand 1 januari	9 253	6 938
Toevoeging u.h.v. acquisities	-	1 533
Afname u.h.v. beëindigde activiteiten	- 613	-
Toevoeging t.l.v. winst- en verliesrekening	6 519	5 989
Gebruik	- 5 587	- 5 207
Stand 31 december	9 572	9 253

8 OVERIGE VORDERINGEN EN OVERLOPENDE ACTIVA

	Ultimo 2009	Ultimo 2008
Handelsdebiteuren	23 381	26 249
Overige vorderingen	3 463	5 272
Overlopende activa	18 399	22 144
Totaal	45 243	53 665

Handelsdebiteuren

De verkopen in de eigen winkels van het concern worden contant afgewikkeld, zodat hierover geen debiteurenrisico's worden gelopen. De handelsdebiteuren betreffen voornamelijk vorderingen op telecomoperators, franchisenemers en dépositaires. Op de handelsdebiteuren is een voorziening voor oninbaarheid getroffen van € 428 (zie toelichting 16b). De vorderingen op handelsdebiteuren zijn niet rentedragend en worden over het algemeen afgewikkeld binnen 1 maand.

De afname ten opzichte van vorig jaar is voornamelijk het gevolg van de verkoop van de activiteiten van BelCompany België.

Overige vorderingen

Deze hebben voornamelijk betrekking op vorderingen op leveranciers. Op de overige vorderingen is een voorziening voor oninbaarheid getroffen van € 1 908 (zie toelichting 16b). De overige vorderingen zijn niet-rentedragend en worden over het algemeen binnen 3 maanden afgewikkeld.

Overlopende activa

	Ultimo 2009	Ultimo 2008
Vooruitbetaalde huren	7 881	7 681
Vooruitbetaalde kosten	8 460	11 794
Nog te ontvangen inkomsten	2 058	2 669
Totaal	18 399	22 144

9 (NETTO) LIQUIDE MIDDELEN

De hieronder opgenomen kasmiddelen en banktegoeden staan ter vrije beschikking.

	Ultimo 2009	Ultimo 2008
Rekening-couranttegoeden bij kredietinstellingen	20 186	16 200
Kasmiddelen	4 773	5 182
Liquide middelen volgens balans	24 959	21 382
Rekening-courantschulden aan kredietinstellingen	0	- 7 431
Netto liquide middelen volgens kasstroomoverzicht	24 959	13 951

In het kasstroomoverzicht wordt uitgegaan van de netto liquide middelen. Deze worden gevormd door kasmiddelen, rekening-couranttegoeden bij banken en kortlopende bankdeposito's, gesaldeerd met rekening-courantschulden aan banken. In de balans worden deze rekening-courantschulden aan banken gepresenteerd onder de kortlopende passiva.

Daar het saldo tegoed of schuld in rekening-courant bij de banken nauw samenhangt met de hoogte van het werkkapitaal vindt binnen het kasstroomoverzicht saldering plaats met de kasmiddelen.

10 EIGEN VERMOGEN

De samenstelling van het eigen vermogen is als volgt:

	Ultimo 2009	Ultimo 2008
Geplaatst kapitaal	9 363	8 907
Agio reserve	4 188	4 361
Ongerealiseerde koersverschillen	- 4 227	- 5 411
Ongerealiseerde hedgeresultaten	- 3 665	- 2 948
Ingehouden winsten	228 333	196 614
Totaal	233 992	201 523

Het maatschappelijk aandelenkapitaal bedraagt € 36,0 mln bestaande uit 45 miljoen gewone aandelen en 45 miljoen cumulatief preferente aandelen, elk met een nominale waarde van € 0,40 per aandeel. Het geplaatst aandelenkapitaal bedraagt € 9 363 (2008: € 8 907) en heeft volledig betrekking op 23 407 421 (2008: 22 268 118) gewone aandelen. In 2009 zijn 1 139 303 gewone aandelen uitgegeven als gevolg van declaratie van stockdividenden, met een nominaal bedrag van € 456. Het stockdividend is voor - € 173 ten laste gebracht van de agio reserve en voor - € 283 ten laste van de ingehouden winsten. In 2009 heeft geen uitgifte van preferente aandelen plaatsgevonden.

De ongerealiseerde koersresultaten betreffen de koersverschillen ontstaan door omrekening van het vermogen van dochterondernemingen buiten de Eurozone.

De ongerealiseerde hedgeresultaten hebben betrekking op de cumulatieve mutatie in de reële waarde van de kasstroomafdekkinginstrumenten voor zover er sprake is van een effectieve afdekking.

De volgende tabel geeft een overzicht van de ultimo jaar uitstaande gewone aandelen en het verloop van de ingekochte eigen aandelen:

	Ultimo 2009		Ultimo 2008	
Aantal uitstaande gewone aandelen (x 1 000)	23 407		22 268	
Waarvan ingekocht ten behoeve van personeelsopties:	Aantal	Waarde	Aantal	Waarde
Aantal ingekochte aandelen per 1 januari	682	19 417	768	20 624
Verkocht gedurende het boekjaar	- 127	- 2 603	- 86	- 1 207
Aantal ingekochte aandelen per 31 december	555	16 814	682	19 417

De ingekochte aandelen zijn in mindering gebracht op de ingehouden winsten.

Aan aandeelhouders zal worden voorgesteld een keuzedividend uit te keren, waarbij het contante dividend € 0,55 (2008: € 0,55) bedraagt. De omwisselverhouding zal worden bekend gemaakt op 21 mei 2010.

11 VOORZIENINGEN

11a Voorziening voor personeelsbeloningen

De voorziening voor personeelsbeloningen heeft voor € 4 859 (2008: € 6 459) betrekking op pensioenverplichtingen en voor € 1 979 (2008: € 1 651) op jubileumvoorzieningen.

Het verloop van de voorziening is als volgt:

	Ultimo 2009	Ultimo 2008
Stand 1 januari	8 110	7 145
Toevoeging uit hoofde van acquisities	-	256
Toevoeging ten laste van resultaat	2 360	1 366
Afname als gevolg van betalingen	- 3 644	- 606
Koersmutaties	12	- 51
Stand 31 december	6 838	8 110

De voorziening voor personeelsbeloningen is grotendeels langlopend.

Voor een verdere toelichting op de voorziening wordt verwezen naar toelichting 22.

11b Andere voorzieningen

Het verloop van de andere voorzieningen is als volgt:

	Totaal	Verlieslatende contracten	Reorganisaties	Overige
Stand 1 januari 2008	6 124	0	1 018	5 106
Toevoeging u.h.v. acquisities	12 995	12 982	-	13
Toevoeging via het resultaat	6 320	6 120	-	200
Vrijval via het resultaat	- 1 360	-	-	- 1 360
Aanwendungen	- 3 374	- 1 894	- 196	- 1 284
Koersverschillen	- 3 002	- 3 002	-	-
Stand 31 december 2008	17 703	14 206	822	2 675
Langlopend gedeelte 2008	7 247	4 571	313	2 363
Kortlopend gedeelte 2008	10 456	9 635	509	312
Stand 1 januari 2009	17 703	14 206	822	2 675
Toevoeging via het resultaat	2 071	950	-	1 121
Afname u.h.v. beëindigde activiteiten	- 1 768	- 1 768	-	-
Vrijval via het resultaat	- 406	- 203	- 177	- 26
Aanwendungen	- 4 783	-4 141	-145	- 497
Koersverschillen	688	695	-	- 7
Stand 31 december 2009	13 505	9 739	500	3 266
Langlopend gedeelte 2009	3 793	857	130	2 806
Kortlopend gedeelte 2009	9 712	8 882	370	460

Het kortlopende gedeelte van de voorzieningen is opgenomen onder de kortlopende passiva.

Mede naar aanleiding van de economische omstandigheden is er voor een aantal ondernemingen, verspreid over alle sectoren, sprake van verlieslatende contracten waarvoor een voorziening is gevormd.

De voorziening is gevormd voor die contracten waarvan de onvermijdbare kosten hoger zijn dan de uit het contract verwachte opbrengsten. Het betreft voornamelijk huurcontracten van winkels die naar verwachting een langdurige negatieve kasstroom zullen hebben en die op de nominatie staan om binnen afzienbare termijn te worden gesloten. Bij het bepalen van de

onvermijdbare kosten is uitgegaan van een inschatting van de tot verwachte sluitingsdatum nog te betalen huurbedragen, een inschatting van de bij sluiting aan de verhuurder te betalen huurafkoopsommen en verwachte ontruimingskosten. De afname in 2009 ten bedrage van € 1 768 hangt samen met de verkoop van de activiteiten van BelCompany België.

De voorziening voor reorganisaties heeft volledig betrekking op reorganisaties uit voorgaande boekjaren.

De overige voorzieningen ultimo 2009 hebben voornamelijk betrekking op verplichtingen voortvloeiende uit reeds gesloten winkels en afvloeiing van personeel (€ 1 220) en lopende claims en geschillen (€ 1 240).

12 LANGLOPENDE LENINGEN

Ultimo 2009 heeft Macintosh Retail Group beschikking over de volgende kredietfaciliteiten:

	Ultimo 2009	Ultimo 2008
Langlopend		
- Langlopende lening	55 000	75 000
- Gecommitteerde roll-over faciliteit	150 000	150 000
- Gecommitteerde rekening-courant faciliteit	60 000	60 000
Kortlopend		
- Kortlopend gedeelte langlopende lening	20 000	20 000
- Overige rekening-courant- en kasgeldfaciliteiten	9 778	6 741
Totaal	294 778	311 741

De gecommitteerde roll-over- en rekening-courant faciliteit hebben een looptijd tot 20 maart 2011. De langlopende lening kent een halfjaarlijkse aflossing van € 10 mln en heeft eveneens een looptijd tot 20 maart 2011. Van de overige faciliteiten heeft € 3 778 een looptijd tot 1 augustus 2010 en is het restant dagelijks opzegbaar.

Van de totale faciliteit ten bedrage van € 294 778 (2008: € 311 741) is ultimo 2009 € 157 851 (2008: € 228 431) in gebruik.

Het onder langlopende leningen verantwoorde bedrag van € 137 851 (2008: € 201 000) heeft betrekking op het langlopende gedeelte van de lening € 55 000 (2008: € 75 000) en het opgenomen gedeelte van de roll-over faciliteit ten bedrage van € 82 851 (2008: € 126 000). Het binnen 1 jaar te vervallen gedeelte van de lening € 20 000 (2008: € 20 000) wordt vermeld onder kortlopende schulden evenals het gebruik van de rekening-courantfaciliteiten (2009: nihil; 2008: € 7 431).

Alle financieringen kennen een marktconforme variabele rente, voornamelijk gebaseerd op Euribor.

Deze variabele rentes zijn door middel van renteswaps grotendeels omgezet in een vaste rente, hetwelk voor 2009 resulteerde in een gemiddeld betaalde rente van 3,47% (2008: 4,30%).

13 ANDERE LANGLOPENDE VERPLICHTINGEN

De andere langlopende verplichtingen bestaan uit de volgende posten:

	Ultimo 2009	Ultimo 2008
Financiële leaseverplichtingen	1 806	1 913
Overlopende passiva	798	110
Totaal	2 604	2 023

Financiële leaseverplichtingen

Macintosh Retail Group heeft een tweetal winkelpanden en overige materiële vaste activa (met name transportmiddelen) in gebruik die zijn gefinancierd via financiële leasecontracten. De toekomstige leaseverplichtingen kunnen als volgt worden samengevat:

	Ultimo 2009		Ultimo 2008	
Looptijd leaseverplichtingen	Minimale leaseverplichting	Contante waarde leaseverplichting	Minimale leaseverplichting	Contante waarde leaseverplichting
Korter dan 1 jaar	356	352	341	341
1 tot en met 5 jaar	2 204	1 726	1 250	1 070
Langer dan 5 jaar	149	80	1 261	843
Totale minimale leaseverplichting	2 709		2 852	
Financieringsbestanddeel	- 551		- 598	
Contante waarde van de financiële leaseverplichting	2 158	2 158	2 254	2 254
Langlopende gedeelte		1 806		1 913
Kortlopende gedeelte		352		341

Er zijn geen opbrengsten uit sublease.

De contante waarde van de leaseverplichtingen met een looptijd korter dan 1 jaar is opgenomen onder de kortlopende schulden. De geleaste activa dienen als zekerheid voor de financiële leaseverplichtingen.

De belangrijkste financiële leasecontracten kunnen als volgt worden samengevat:

	2009			2008		
	Resterende gemiddelde looptijd (maanden)	Gemiddeld rente %	Contante waarde leaseverplichting	Resterende gemiddelde looptijd (maanden)	Gemiddeld rente %	Contante waarde leaseverplichting
Vastgoed	55	5,9 %	1 616	67	5,1%	1 723
Transportmiddelen	72	6,1 %	542	70	6,4%	531
Totaal			2 158			2 254

Ten aanzien van het vastgoed bestaan er koopties per einde looptijd, welke in totaal € 1 054 bedragen. De totale marktwaarde van beide winkelpanden wordt ingeschat op circa € 2,5 mln.

14 REKENING-COURANTSCHULDEN AAN KREDIETINSTELLINGEN

Dit betreft het ultimo jaar opgenomen gedeelte van de rekening-courant faciliteiten bij banken, zoals bedoeld onder toelichting 12.

In de jaarrekening 2008 was de rekening-courant schuld opgenomen onder de "overige kortlopende schulden en overlopende passiva". Ultimo 2009 is besloten om deze post afzonderlijk in de balans te tonen.

15 OVERIGE KORTLOPENDE SCHULDEN EN OVERLOPENDE PASSIVA

	Ultimo 2009	Ultimo 2008
Schulden aan leveranciers	71 399	67 634
Overige belastingen en premies sociale verzekeringen	28 161	17 382
Leaseverplichtingen	352	341
Overige schulden	14 671	10 936
Overlopende passiva	38 919	43 167
Totaal	153 502	139 460

Schulden aan leveranciers

Schulden aan leveranciers zijn niet rentedragend en worden over het algemeen binnen 1½ maand betaald.

Overige schulden

De overige schulden hebben betrekking op schulden uit hoofde van te betalen pensioenpremies ad € 671 (2008: € 517) en overige nog te betalen kosten ten bedrage van € 14 000 (2008: € 10 419).

Overige schulden zijn niet rentedragend en worden over het algemeen binnen 1½ maand betaald.

Overlopende passiva

De overlopende passiva bestaan uit nog te betalen beloningen, waaronder vakantiegelden en -dagen inclusief sociale lasten ad € 18 267 (2008: € 22 345), te betalen huren van € 2 155 (2008: € 3 220) en overige nog te betalen kosten en vooruit ontvangen inkomsten van € 18 497 (2008: € 17 602).

16 RISICO'S, RISICOBEEHEER EN VERMOGENSMANAGEMENT**16a Vermogensmanagement en financieringsbeleid**

Het vermogensmanagement en financieringsbeleid van Macintosh Retail Group wordt op centraal niveau bepaald en opgevolgd.

Macintosh Retail Group streeft naar een gezonde financiële positie, zodanig dat te allen tijde vanuit de vrije kasstroom kan worden voldaan aan de betalingsverplichtingen. Hieromtrent zijn afspraken gemaakt met banken in het kader van de gecommitteerde kredietlijnen zoals vermeld onder toelichting 16c. Ter realisatie hiervan wordt gestuurd op een rendement op het gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen voor het totaal van de activiteiten van minimaal 12%. Vanaf dit percentage wordt, bij het huidige renteniveau, voldaan aan de rendementseisen van verschaffers van vreemd en eigen vermogen en wordt waarde voor aandeelhouders toegevoegd. Een acquisitie mag tijdelijk leiden tot een lager rendement.

De financiering van het concern vindt plaats met eigen vermogen en rentedragende schulden, waarbij wordt gestreefd naar een verhouding van eigen vermogen / totaal vermogen van ten minste 25% en, onder normale omstandigheden, een dividenduitkering van 40% van het nettoresultaat toe te rekenen aan houders van gewone aandelen.

16b Kredietrisico

De verkopen in eigen winkels worden contant afgewikkeld, zodat hierover geen risico wordt gelopen. Kredietrisico wordt voornamelijk gelopen over vorderingen op telecomoperators, franchisenemers en dépositaires (ultimo 2009 € 17 767; ultimo 2008 € 19 809). Op het moment dat onzekerheid bestaat omtrent het innen van (een gedeelte van) de vordering wordt een voorziening voor oninbaarheid gevormd voor het bedrag waaromtrent onzekerheid bestaat. Aanwending van de voorziening vindt plaats zodra onvoldoende uitzicht bestaat op het innen van de vordering.

Hieronder volgt een overzicht van de ultimo jaar uitstaande vorderingen en de daarvoor getroffen voorzieningen voor oninbaarheid.

Het maximum kredietrisico is gelijk aan de balanswaarde van de vordering. Er zijn geen zekerheden of garanties ontvangen ter afdekking van het kredietrisico.

Leningen en vorderingen

	Ultimo 2009		Ultimo 2008	
	Handels-debiteuren	Andere vorderingen	Handels-debiteuren	Andere vorderingen
Brutobedrag	23 809	7 842	26 694	8 802
Voorziening voor oninbaarheid	- 428	- 1 908	- 445	- 1 360
Balanswaarde	23 381	5 934	26 249	7 442

In 2009 is de voorziening voor oninbaarheid met € 531 toegenomen (2008: toename € 554).

De andere vorderingen betreffen te vorderen winstbelastingen (€ 1 595; 2008 € 1 254), overige langlopende vorderingen (€ 876; 2008: € 916) en overige kortlopende vorderingen (€ 3 463; 2008: € 5 272), waaronder overige belastingen en sociale verzekeringen (€ 418; 2008: € 550), crediteuren met debetsaldi (€ 1 192; 2008: € 1 923), vorderingen op dépositaires (€ 325; 2008: € 445) en publiciteitsbijdragen (€ 227; 2008: € 210). De voorziening voor oninbaarheid heeft voornamelijk betrekking op vorderingen op dépositaires (€ 1 607; 2008: € 1 360) en vorderingen op leveranciers (€ 301; 2008: € 0).

Voorziening voor oninbaarheid

Het verloop van de voorziening voor oninbaarheid van handelsdebiteuren en andere vorderingen is als volgt:

	Ultimo 2009		Ultimo 2008*	
	Handels-debiteuren	Andere vorderingen	Handels-debiteuren	Andere vorderingen
Stand 1 januari	- 445	- 1 360	- 464	- 787
Koers	-6	-	-	-
Toevoeging t.l.v. winst- en verliesrekening	- 43	- 549	-	- 573
Vrijval / terugnemings	66	1	19	-
Stand 31 december	- 428	- 1 908	- 445	- 1 360

* Gedetailleerde informatie over het verloop 2008 is niet beschikbaar.

Per 31 december was een bedrag van € 2 016 (2008: € 3 406) van de uitstaande vorderingen reeds vervallen maar (nog) niet voorzien. De vervallen vorderingen zijn als volgt te specificeren:

	Totaal vorderingen	Niet vervallen	Vervallen vorderingen niet voorzien of afgewaardeerd		
			< 30 dagen	30-90 dagen	> 90 dagen
Ultimo 2009	29 315	27 299	152	783	1 081
Ultimo 2008	33 691	30 285	789	1 282	1 335

Rechtstreeks ten laste van het resultaat wegens oninbaarheid afgeboekte vorderingen:

	2009	2008
Handelsdebiteuren	78	0
Andere vorderingen	247	573
Vooruitbetaalde huren	-	671
Totaal ten laste van het resultaat	325	1 244

Afboekingen vinden plaats op het moment dat onvoldoende uitzicht bestaat op het innen van de betreffende vordering.

In de loop van 2008 heeft afboeking plaatsgevonden van een bedrag van € 671 inzake vooruitbetaalde huren, welke betrekking hadden op vroegtijdig te sluiten winkels.

Voor de op vorderingen ontvangen rente wordt verwezen naar toelichting 27.

16c Liquiditeitsrisico

Beheersing van het liquiditeitsrisico vindt plaats door te streven naar voldoende liquiditeitsbuffer, en zorg te dragen voor voldoende cashflow. Beheersing van de cashflow vindt plaats door strikt cashflowmanagement, door het stellen van minimum rendementseisen aan nieuwe investeringen en winkelopeningen, alsmede door actief management van het werkkapitaal.

Ultimo 2009 bedraagt de totale faciliteit € 294,8 mln (zie ook toelichting 12). Hiervan wordt ultimo 2009 € 157,9 mln gebruikt, en bestaat er derhalve een ruimte van € 136,9 mln. Ten aanzien van deze faciliteiten zijn geen zekerheden gesteld. Wel dient Macintosh Retail Group op geconsolideerd niveau aan de volgende ratio's te voldoen:

Net Debt / EBITDA ratio	< 3 (realisatie 2009: 1,9)
Interest coverage ratio	> 3 (realisatie 2009: 5,9)

Voorts hebben groepsmaatschappijen zich verplicht hun activa niet te bezwaren.

De volgende tabel geeft de betalingsverplichting weer van de schulden per 31 december gebaseerd op contractueel overeengekomen betaaldatum:

Ultimo 2009	Totaal	< 3 maanden	3-12 maanden	> 1 jaar
Langlopende leningen	157 851	10 000	10 000	137 851
Rente langlopende leningen	6 172	1 371	3 765	1 036
Financiële leaseverplichtingen	2 158	149	203	1 806
Schulden aan leveranciers	71 399	69 915	1 138	346
Overige kortlopende schulden	14 000	13 789	113	98
Financiële derivaten	5 340	4 946	310	84
Ultimo 2008	Totaal	< 3 maanden	3-12 maanden	> 1 jaar
Langlopende leningen	221 000	10 000	10 000	201 000
Rente langlopende leningen	16 310	2 048	5 764	8 498
Financiële leaseverplichtingen	2 254	144	197	1 913
Schulden aan leveranciers	67 634	52 454	14 681	499
Overige kortlopende schulden	10 419	9 690	432	297
Financiële derivaten	4 020	2 445	659	916

De langlopende leningen hebben betrekking op een straight loan ten bedrage van € 75,0 mln met een halfjaarlijkse aflossingsverplichting van € 10,0 mln en de per balansdatum aangetrokken roll-over leningen ten bedrage van € 82,8 mln, welke leningen kunnen worden verlengd tot uiterlijk 20 maart 2011. De overige kortlopende schulden betreffen nog te betalen kosten.

Gedurende het boekjaar is Macintosh Retail Group niet in default geweest ten aanzien van enige lening.

Betalingen van schulden welke binnen 1 jaar vervallen en betaling van het aflossingsdeel van de langlopende schulden is mogelijk uit de bestaande kredietruimte.

16d Valutarisico en valuta-instrumenten

Circa 10% van de inkoop van de groep vindt plaats in een andere valuta (voornamelijk USD) dan de eigen functionele valuta's van de groepsmaatschappijen. Er vinden geen verkopen plaats in andere dan de functionele valuta's.

Het beleid ter beheersing van valutarisico's is erop gericht dat de kasstromen, die samenhangen met aangegane inkoopverplichtingen in vreemde valuta's, volledig worden afgedekt door middel van valutatermijncontracten, waarbij de contractomvang en looptijd van deze instrumenten is gekoppeld aan de omvang en de looptijd van de onderliggende transacties.

Ultimo 2009 liepen er valutatermijncontracten ter afdekking van USD 56,5 mln aan inkoopverplichtingen in 2010. De gewogen gemiddelde looptijd van de contracten bedroeg 152 dagen en de gewogen gemiddelde afdekkingskoers € 1,00 = USD 1,44. De valutatermijncontracten worden gewaardeerd tegen reële waarde, welke ultimo 2009 € 419 (2008: - € 1 532) bedroeg.

Als reële waarde wordt uitgegaan van de termijnkoersen per balansdatum van soortgelijke contracten met overeenkomstige looptijden.

Het is niet gebleken dat de kasstroomafdekkingen van de toekomstige goedereninkopen niet effectief waren. Het ongerealiseerd resultaat ultimo 2009 van € 419 (2008: - € 1 532) is derhalve verwerkt via het eigen vermogen, rekening houdend met latente belastingverplichtingen. De reële waarde van de valutatermijncontracten maakt bij afwikkeling van de contracten deel uit van de kostprijs van de betreffende goederen.

Intercompany vorderingen en schulden uit hoofde van handelstransacties in andere valuta's dan de functionele valuta van de betreffende groepsmaatschappij worden niet afgedekt, gezien de geringe tijdsduur die verstrijkt tussen het moment van ontstaan van de vordering / verplichting en het moment van betaling.

Intercompany financieringen worden wel afgedekt. Hierop wordt geen hedge-accounting toegepast. Koersresultaten worden derhalve verantwoord in de resultatenrekening.

Ultimo 2008 liepen er intercompanyfinancieringen ter grootte van £ 8 750, waarvan £ 6 000 werd afgedekt via een valuta-swap. Incidenteel vond geen afdekking plaats van de restantvordering van £ 2 750. Zowel het koersverlies over de financiering (- € 1 609) als het ongerealiseerde resultaat van de valutaswap (€ 951) zijn in 2008 ten laste respectievelijk ten gunste van het resultaat gebracht. In 2009 is over diezelfde lening een koerswinst ten bedrage van € 334 ten gunste van het resultaat gebracht. Het koersrisico ten aanzien van betreffende lening is in de loop van 2009 volledig afgedekt.

Verder heeft Macintosh Retail Group ultimo 2009 netto investeringen in Brantano Ltd in het Verenigd Koninkrijk en in Macintosh Hong Kong Ltd en Brantano Asia Ltd in Hong Kong waarover valutarisico wordt gelopen. Betreffende risico's zijn niet afgedekt.

De volgende tabel laat de invloeden zien op het eigen vermogen ultimo jaar en het resultaat indien de koers van de voor Macintosh Retail Group belangrijkste valuta's op balansdatum zou wijzigen met 10%, ervan uitgaande dat de overige variabelen gelijk blijven.

	Relatieve wijziging valutakoers	Effect op het eigen vermogen	Effect op het netto resultaat
2009	+ USD 10%	- 2 903	-
	-/- USD 10%	+ 3 193	-
	+GBP 10%	- 351	+ 1 057
	-/- GBP 10%	+ 594	- 1 208
	+ HKD 10%	- 563	- 509
	-/- HKD 10%	+ 688	+ 622
2008	+ USD 10%	- 2 060	-
	-/- USD 10%	+ 2 518	-
	+GBP 10%	- 1 224	+ 1 185
	-/- GBP 10%	+ 1 497	- 1 449
	+ HKD 10%	- 358	- 289
	-/- HKD 10%	+ 438	+ 354

16e Renterisico en rente-instrumenten

Het beleid van Macintosh Retail Group is erop gericht om, zoveel als mogelijk, de rente die over leningen en schulden wordt betaald te baseren op een variabele marktrente.

Over alle uit de balans blijvende rentedragende schulden wordt, tenzij afgedekt zoals hieronder vermeld, een markt-conforme, variabele rente betaald.

Ter beheersing van kasstroomrisico's die voortvloeien uit langlopende verplichtingen met een variabele rente, alsook risico's ten aanzien van kortlopende kredieten bij financiële instellingen voor zover zij een doorlopend karakter hebben, hanteert Macintosh Retail Group NV renteswaps. De omvang en looptijd van deze derivaten is gekoppeld aan de omvang en looptijd van de ingedekte posities. De rente-instrumenten worden gewaardeerd tegen reële waarde, welke is gebaseerd op marktwaarde.

Ter afdekking van het kasstroomrisico voortvloeiende uit rentedragende verplichtingen liepen er per 31 december 2009, 9 renteswapovereenkomsten met een totale reële waarde van - € 5 340 (2008: - € 2 488) waarvan - € 84 langlopend en - € 5 256 kortlopend, en een gewogen gemiddelde looptijd van 1,0 jaar.

Ultimo 2009 liepen de volgende rente-instrumenten met een gemiddelde omvang van € 161 mln gedurende de resterende looptijd:

	Aantal	Totale gemiddelde omvang	Gemiddeld resterende looptijd	Gemiddeld rente %	Waarde ultimo 2009
Renteswaps m.b.t. huur- en leaseverplichtingen	1	1 438	1,5 jaar	5,34	- 103
Renteswaps m.b.t. doorlopend krediet	8	160 000	1,0 jaar	3,70	- 5 237

Uit hoofde van bovenvermelde renteswaps wordt door Macintosh Retail Group NV en/of haar dochterondernemingen een vaste rente betaald en een variabele ontvangen, waardoor de rente op de afgedekte verplichtingen vast is geworden.

De kasstroomafdekkingen ten behoeve van rentefluctuaties zijn in hoge mate effectief. Het ongerealiseerde resultaat ultimo 2009 van - € 5 340 (2008: - € 2 488) is derhalve in het eigen vermogen verwerkt, rekening houdend met latente belastingverplichtingen.

Een stijging of daling van de variabele rente met 0,5%-punt zal naar schatting een daling respectievelijk stijging van het resultaat vóór belastingen tot gevolg hebben van € 0,3 mln (2008: € 0,5 mln). Eventuele wijzigingen in het rentepercentage hebben geen invloed op het vermogen.

Voor de rentelasten voortvloeiende uit de rentedragende verplichtingen zie toelichting 27.

16f Reële waarde financiële instrumenten

Onderstaand volgt een overzicht van de financiële instrumenten binnen Macintosh Retail Group.

Financiële activa	Reële waarde / Boekwaarde	
	2009	2008
Overige (langlopende) vorderingen	876	916
Handelsdebiteuren	23 381	26 249
Financiële derivaten	419	951
Liquide middelen	24 959	21 382
Totaal	49 635	49 498

Financiële passiva	Reële waarde / Boekwaarde	
	2009	2008
Langlopende leningen	157 851	221 000
Schulden aan kredietinstellingen	-	7 431
Leaseverplichtingen	2 158	2 254
Schulden aan leveranciers	71 399	67 634
Financiële derivaten	5 340	4 020
Totaal	236 748	302 339

Bovenstaand overzicht geeft inzicht in de reële waarde van de financiële instrumenten binnen Macintosh Retail Group. De reële waarde van de financiële instrumenten is gelijk aan de boekwaarde.

De niet-rentedragende vorderingen worden gewaardeerd tegen nominale waarde, waar nodig onder aftrek van een voorziening voor het risico van oninbaarheid. Deze waarde benadert de reële waarde.

Financiële derivaten worden gewaardeerd tegen reële waarde. Voor de bepaling hiervan wordt verwezen naar toelichting 16d valutarisico en valuta-instrumenten en naar toelichting 16e renterisico en rente-instrumenten.

Waardering van liquide middelen vindt plaats tegen nominale waarde, welke gelijk is aan de reële waarde.

De langlopende leningen, de schulden aan kredietinstellingen en de financiële leaseverplichtingen kennen een variabele marktconforme rente gebaseerd op Euribor. Deze posten worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, welke nagenoeg gelijk is aan de reële waarde.

De niet rentedragende schulden worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, hetgeen overeenkomt met de reële waarde.

Voor bepaling van de reële waarde van financiële instrumenten kunnen drie niveaus van waarde-indicatoren worden onderscheiden:

- 1 marktnoteringen
- 2 andere marktgegevens
- 3 andere factoren dan marktgegevens

Binnen Macintosh Retail Group vindt waardering tegen reële waarde enkel plaats voor de financiële derivaten. De waardering van betreffende derivaten heeft plaatsgevonden aan de hand van marktgegevens als bedoeld onder niveau 2.

In de loop van 2009 zijn er geen overboekingen geweest tussen de niveaus onderling.

17 NIET UIT DE BALANS BLIJKENDE VERPLICHTINGEN

Huur- en operationele leaseverplichtingen

De waarde van de bestaande huur- en operationele leaseverplichtingen met betrekking tot onroerend goed, vervoermiddelen en machines en inventarissen kan als volgt worden onderverdeeld naar looptijd:

Huurverplichtingen	Nominale waarde	Ultimo 2009		Nominale waarde	Ultimo 2008
		Contante waarde ¹			Contante waarde ²
Korter dan 1 jaar	122 095	116 837		121 660	115 867
1 tot en met 5 jaar	299 995	260 596		299 347	256 234
Langer dan 5 jaar	187 963	129 846		194 882	127 700
Totaal	610 053	507 279		615 889	499 801

1 Gehanteerde rentevoet: 4,5%.

2 Gehanteerde rentevoet: 5,0%.

Operationele leaseverplichtingen	Nominale waarde	Ultimo 2009		Nominale waarde	Ultimo 2008
		Contante waarde ¹			Contante waarde ²
Korter dan 1 jaar	1 802	1 724		1 545	1 472
1 tot en met 5 jaar	2 069	1 857		1 839	1 617
Langer dan 5 jaar	-	-		32	24
Totaal	3 871	3 581		3 416	3 113

1 Gehanteerde rentevoet: 4,5%.

2 Gehanteerde rentevoet: 5,0%.

De nominale waarde van de te verwachten ontvangsten uit hoofde van onderverhuur van onroerend goed bedraagt € 4 785 (2008: € 5 405). De contante waarde hiervan bedraagt € 4 148 (2008: € 4 570).

Ten aanzien van 5 operationele leasecontracten met betrekking tot onroerend goed bestaat na afloop van het contract de keuze tot aankoop van het onroerend goed, dan wel verlenging van het leasecontract tegen dan geldende marktwaarden. De koopoptie kan worden uitgeoefend tegen een prijs welke bij aanvang van het contract is vastgesteld en welke, naar de inzichten van dat moment, een weergave is van de marktwaarde van het onroerend goed op het moment van de koopoptie.

Ultimo 2009 zijn er bankgaranties en concerngaranties afgegeven voornamelijk ten behoeve van huurverplichtingen voor een totaal bedrag van € 5 791 (2008: € 5 851) respectievelijk € 11 999 (2008: € 9 838).

18 VERSLAGLEGGING NAAR SEGMENTEN

18a Toelichting op segmentatie

Ten behoeve van managementdoeleinden, is de groep verdeeld in een aantal segmenten, welke zijn gebaseerd op de verschillende geleverde producten en diensten.

De verdeling resulteert in de volgende te rapporteren operationele segmenten:

- *Living*
Het segment Living omvat winkels op het gebied van woninginrichting en -decoratie.
- *Fashion*
Onder Fashion vallen winkels binnen het modesegment. Dit betreffen voornamelijk winkelketens op het gebied van schoenmode, deels met kleding.
- *Automotive & Telecom*
In dit segment worden producten aangeboden voor de mobiele consument, op het gebied van fietsen, navigatiesystemen en mobiele telefonie.

Onder de gerapporteerde segmenten zijn operationele segmenten, die voldoen aan de in IFRS 8 vermelde criteria, samengevoegd. In tegenstelling tot het verleden, heeft in de segmentatie van 2009 geen allocatie aan de onderscheiden segmenten plaatsgevonden van de bij acquisities betaalde goodwill en betaalde handelsnamen. Dit om het (gemiddeld) geïnvesteerd vermogen en de ROCE van de verschillende segmenten onderling beter vergelijkbaar te maken. De vergelijkbare cijfers van 2008 zijn overeenkomstig aangepast.

Er vinden geen onderlinge transacties plaats tussen de diverse operationele segmenten.

De post "niet gealloceerd" bedrijfsresultaat heeft betrekking op alle niet rechtstreeks aan de segmenten toewijsbare resultaten. Het betreft resultaten welke zijn gegenereerd door ondernemingen die niet voldoen aan de definitie van een operationeel segment volgens IFRS 8.

De niet gealloceerde activa en niet gealloceerde verplichtingen hebben betrekking op alle niet rechtstreeks aan de segmenten toewijsbare activa en verplichtingen. Naast voornoemde goodwill en handelsnamen betreft dit activa en verplichtingen van ondernemingen welke niet voldoen aan de definitie van een operationeel segment volgens IFRS 8.

Financiering en tax management vinden plaats op groepsniveau. Financiële baten en lasten, alsmede belastingen worden derhalve niet toegerekend aan de verschillende segmenten.

Operationele activa en verplichtingen

De operationele activa omvatten alle activa. De operationele verplichtingen bestaan uit het totaal van de kortlopende passiva onder aftrek van de financiële schulden (rekening-courantschulden aan kredietinstellingen en het kortlopende gedeelte van de langlopende lening en de financiële lease-verplichtingen), het kortlopend deel van de voorzieningen en de financiële derivaten.

De operationele verplichtingen kunnen als volgt met de balans worden aangesloten:

	2009	2008
Totale operationele verplichtingen volgens segmentatie overzicht	155 473	147 010
Kortlopende rentedragende schulden	20 352	27 772
Kortlopende voorzieningen	9 712	10 456
Kortlopende derivaten	5 256	3 104
Totaal volgens balans	190 793	188 342

Netto gemiddeld geïnvesteerd vermogen

Het netto gemiddeld geïnvesteerd vermogen wordt berekend als zijnde het gemiddelde van het netto geïnvesteerd vermogen ultimo boekjaar en dat van ultimo vorig jaar, waarbij - naar tijdsgelang - rekening wordt gehouden met acquisities en/of desinvesteringen van deelnemingen.

De samenstelling van het netto geïnvesteerd vermogen is als volgt:

	2009	2008
Operationele activa	593 457	626 777
Operationele passiva	- 155 473	- 147 010
Netto geïnvesteerd vermogen	437 984	479 767

18b Balans en resultatenrekening

2009		Aan te houden activiteiten			
Balans	Toelichting*	Totaal	Living	Fashion	Automotive & Telecom
Operationele activa ¹		358 194	82 902	193 022	82 270
Niet gealloceerd	18a	235 263			
Aan te houden activiteiten		593 457			
Beëindigde activiteiten		-			
Totaal volgens balans		593 457			
Operationele verplichtingen		146 456	27 628	71 928	46 900
Niet gealloceerd	18a	9 017			
Aan te houden activiteiten		155 473			
Beëindigde activiteiten		-			
Totaal operationele verplichtingen	18a	155 473			
Netto geïnvesteerd vermogen²		437 984	55 274	121 094	35 370
In % van totaal		100%	13%	28%	8%
Resultaat					
Netto-omzet		1 116 620	245 623	581 565	289 432
In % van totaal		100%	22%	52%	26%
Bedrijfsresultaat ³		52 163	6 343	27 639	18 181
Niet gealloceerd	18a	- 7 476			
Bedrijfsresultaat volgens winst- en verliesrekening		44 687			
Financiële baten en lasten		- 8 401			
Winst vóór belastingen		36 286			
Belastingen		- 7 086			
Nettowinst aan te houden activiteiten		29 200			
Nettowinst beëindigde activiteiten		2 173			
Nettowinst volgens winst- en verliesrekening		31 373			

* De nummers verwijzen naar de toelichting op pagina 119 en verder.

1 Exclusief goodwill en handelsnamen. Deze zijn begrepen onder de post "niet-gealloceerd".

2 In dit overzicht per segment is het netto geïnvesteerd vermogen van de operationele segmenten weergegeven. In het totale / geconsolideerde netto geïnvesteerd vermogen is tevens begrepen de invloed van de overige / niet gealloceerde posten en de beëindigde activiteiten.

3 Exclusief afschrijving handelsnamen. Deze is begrepen onder de post "niet-gealloceerd".

Balans en resultatenrekening

2008		Aan te houden activiteiten			
Balans	Toelichting*	Totaal	Living	Fashion	Automotive & Telecom
Operationele activa ¹		387 207	84 938	216 039	86 230
Niet gealloceerd	18a	229 914			
Aan te houden activiteiten		617 121			
Beëindigde activiteiten		9 656			
Totaal volgens balans		626 777			
Operationele verplichtingen		128 930	24 079	68 004	36 847
Niet gealloceerd	18a	11 248			
Aan te houden activiteiten		140 178			
Beëindigde activiteiten		6 832			
Totaal operationele verplichtingen	18a	147 010			
Netto geïnvesteerd vermogen²		479 767	60 859	148 035	49 383
In % van totaal		100%	13%	31%	10%
Resultaat					
Netto-omzet		1 147 510	265 796	612 783	268 931
In % van totaal		100%	23%	54%	23%
Bedrijfsresultaat ³		68 150	23 254	28 759	16 137
Niet gealloceerd	18a	- 6 798			
Bedrijfsresultaat volgens winst- en verliesrekening		61 352			
Financiële baten en lasten		- 13 744			
Winst vóór belastingen		47 608			
Belastingen		- 10 006			
Nettowinst aan te houden activiteiten		37 602			
Nettowinst beëindigde activiteiten		- 6 353			
Nettowinst volgens winst- en verliesrekening		31 249			

* De nummers verwijzen naar de toelichting op pagina 119 en verder.

1 Exclusief goodwill en handelsnamen. Deze zijn begrepen onder de post "niet-gealloceerd".

2 In dit overzicht per segment is het netto geïnvesteerd vermogen van de operationele segmenten weergegeven. In het totale / geconsolideerde netto geïnvesteerd vermogen is tevens begrepen de invloed van de overige / niet gealloceerde posten en de beëindigde activiteiten.

3 Exclusief afschrijving handelsnamen. Deze is begrepen onder de post "niet-gealloceerd".

18c Geïnvesteed vermogen, ROCE, (des)investeringen en afschrijvingen

2009	Aan te houden activiteiten				
	Toelichting*	Totaal	Living	Fashion	Automotive & Telecom
Gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen	18a	458 876	58 067	134 564	42 377
In % van totaal		100%	13%	29%	9%
ROCE**		9,7%	10,9%	20,5%	42,9%
Investeringen:					
- immateriële vaste activa		679	417	205	57
- materiële vaste activa		11 162	4 205	5 198	1 759
		11 841	4 622	5 403	1 816
Niet gealloceerd		249			
Aan te houden activiteiten		12 090			
Beëindigde activiteiten		66			
Totaal		12 156			
Desinvesteringen		- 2 043	- 2	- 43	- 1 998
Niet gealloceerd		-			
Totaal		- 2 043			
Afschrijvingen		25 883	5 768	15 896	4 219
Waardeverminderingen		586	-	586	-
		26 469	5 768	16 482	4 219
Niet gealloceerd		794			
Aan te houden activiteiten		27 263			
Beëindigde activiteiten		372			
Totaal		27 635			

* De nummers verwijzen naar de toelichting op pagina 119 en verder.

** In dit overzicht per segment zijn de ROCE ratio's weergegeven van de operationele segmenten Living, Fashion en Automotive & Telecom.

In de geconsolideerde ROCE ratio is tevens begrepen de invloed van de overige, niet gealloceerde posten / activiteiten, alsmede de beëindigde activiteiten.

Geïnvesteed vermogen, ROCE, (des)investeringen en afschrijvingen

2008	Aan te houden activiteiten				
	Toelichting*	Totaal	Living	Fashion	Automotive & Telecom
Gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen	18a	486 149	65 310	156 488	54 206
In % van totaal		100%	13%	32%	11%
ROCE**		12,6%	35,6%	18,4%	29,8%
Investeringen:					
- immateriële vaste activa		916	422	254	240
- materiële vaste activa		31 976	11 039	17 914	3 023
		32 892	11 461	18 168	3 263
Niet gealloceerd		163			
Aan te houden activiteiten		33 055			
Beëindigde activiteiten		652			
Totaal		33 707			
Desinvesteringen		- 5 453	- 5 394	-	- 59
Niet gealloceerd		-			
Totaal		- 5 453			
Afschrijvingen		27 844	7 019	16 289	4 536
Waardeverminderingen		1 652	1 448	204	-
		29 496	8 467	16 493	4 536
Niet gealloceerd		792			
Aan te houden activiteiten		30 288			
Beëindigde activiteiten		1 464			
Totaal		31 752			

* De nummers verwijzen naar de toelichting op pagina 119 en verder.

** In dit overzicht per segment zijn de ROCE ratio's weergegeven van de operationele segmenten Living, Fashion en Automotive & Telecom.

In de geconsolideerde ROCE ratio is tevens begrepen de invloed van de overige, niet gealloceerde posten / activiteiten, alsmede de beëindigde activiteiten.

18d Geografische verdeling*Immateriële vaste activa en goodwill*

De geografische verdeling van de immateriële vaste activa is als volgt:

	2009	2008
Nederland	106 794	107 594
Overige landen	110 078	110 510
Totaal boekwaarde	216 872	218 104

Materiële vaste activa

De geografische verdeling van de materiële vaste activa is als volgt:

	2009	2008
Nederland	61 182	69 044
Overige landen	38 577	45 975
Totaal boekwaarde	99 759	115 019

Netto-omzet

De geografische verdeling van de omzet is als volgt:

	2009	2008
Netto-omzet Nederland	792 270	806 184
Netto-omzet overige landen	341 397	380 267
Totale netto-omzet	1 133 667	1 186 451
Waarvan opgenomen onder:		
- aan te houden activiteiten	1 116 620	1 147 510
- beëindigde activiteiten	17 047	38 941

19 BEËINDIGDE ACTIVITEITEN

Medio 2009 zijn de activiteiten van BelCompany België verkocht.

De post nettowinst beëindigde activiteiten 2009 ten bedrage van € 2 173, heeft betrekking op zowel het exploitatieresultaat alsook de boekwinst behaald bij verkoop. Het bedrag in 2008 (- € 6 353) betreft het exploitatieresultaat over 2008.

De resultaten, kasstroom en balans van de beëindigde activiteiten kunnen als volgt worden samengevat:

Resultaten

	2009			2008		
	Aan te houden activiteiten	Beëindigde activiteiten	Totaal	Aan te houden activiteiten	Beëindigde activiteiten	Totaal
Netto-omzet	1 116 620	17 047	1 133 667	1 147 510	38 941	1 186 451
Totale kosten	- 1 071 933	- 18 271	- 1 090 204	- 1 086 158	- 46 231	-1 132 389
Bedrijfsresultaat uit exploitatie	44 687	- 1 224	43 463	61 352	- 7 290	54 062
Resultaat van beëindiging	-	4 804	4 804	-	-	-
Bedrijfsresultaat	44 687	3 580	48 267	61 352	- 7 290	54 062
Financiële baten en lasten	- 8 401	- 586	- 8 987	- 13 744	- 1 237	- 14 981
Resultaat vóór belasting	36 286	2 994	39 280	47 608	- 8 527	39 081
Belastingen m.b.t.:						
- exploitatieresultaat	- 7 086	461	- 6 625	- 10 006	2 174	- 7 832
- resultaat van beëindiging	-	- 1 282	- 1 282	-	-	-
	- 7 086	- 821	- 7 907	- 10 006	2 174	- 7 832
Nettoresultaat	29 200	2 173	31 373	37 602	- 6 353	31 249
Winst per aandeel (€)	1,30	0,10	1,40	1,73	- 0,29	1,44

Balans beëindigde activiteiten

	2009*	2008
Vaste activa		
Materiële vaste activa	1 635	1 942
Financiële vaste activa	308	288
Vlottende activa		
Vorraden	4 058	3 810
Overige vlottende activa	1 724	2 549
Liquide middelen	389	42
Totaal activa	8 114	8 631
Voorzieningen	-	2 342
Kortlopende passiva	6 194	7 149
Totaal passiva	6 194	9 491

* Betreft balans per verkoopdatum.

Netto kasstroom beëindigde activiteiten

	2009	2008
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	- 1 953	- 105
Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten	- 66	- 652
Netto kasstroom uit financieringsactiviteiten	- 586	- 1 064
Netto kasstroom uit verkoop/beëindiging	5 563	-
Netto kasstroom	2 958	- 1 821

20 NETTO-OMZET

De netto-omzet is als volgt samengesteld:

	2009	2008
Netto-omzet uit goederenleveranties	1 111 153	1 157 990
Netto-omzet uit dienstverlening	22 514	28 461
Totaal	1 133 667	1 186 451
Waarvan opgenomen onder:		
- aan te houden activiteiten	1 116 620	1 147 510
- beëindigde activiteiten	17 047	38 941

21 OVERIGE BEDRIJFSOPBRENGSTEN

Het hieronder in 2008 opgenomen bedrag ad € 8 522 had betrekking op een boekwinst gerealiseerd bij de verkoop van onroerend goed.

22 PERSONEELSBELONINGEN

De personeelsbeloningen kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	2009	2008
Korte termijn vergoedingen		
- Lonen en salarissen	162 506	165 735
- Vrijwillige en verplichte sociale lasten	32 813	31 860
Lange termijn vergoedingen	8 038	6 533
Ontslagvergoedingen	368	423
Aandelenoptieregelingen	1 086	1 126
Totaal	204 811	205 677
Waarvan opgenomen onder:		
- aan te houden activiteiten	201 264	198 858
- beëindigde activiteiten	3 547	6 819

Onder de lange termijn vergoedingen is € 7 673 (2008: € 6 259) verwerkt uit hoofde van pensioenlasten en € 365 (2008: € 274) uit hoofde van jubileumuitkeringen.

De personeelskosten hebben betrekking op de volgende FTE's:

	2009	2008
Living	1 244	1 295
Fashion	4 005	4 042
Automotive & Telecom	1 591	1 691
Holding en Intragroup Services	70	54
Totaal	6 910	7 082
Waarvan opgenomen onder:		
- aan te houden activiteiten	6 820	6 925
- beëindigde activiteiten	90	157

22a Pensioenregelingen

Toegezegd pensioenregelingen

De toegezegd pensioenregelingen zijn grotendeels ondergebracht bij bedrijfstakpensioenfondsen (multi-employer plans), deels rechtstreeks verzekerd en voor een gering bedrag ondergebracht in een ondernemingspensioenfonds.

Bedrijfstakpensioenfondsen

Voor het merendeel van het personeel werkzaam binnen de Nederlandse ondernemingen bestaan er pensioenregelingen die zijn ondergebracht bij de diverse bedrijfstakpensioenfondsen voor de detailhandel. Betreffende regelingen zijn gebaseerd op geïndexeerd middelbaar loon. Gezien het feit dat de betreffende fondsen niet in staat zijn om de benodigde informatie aan te leveren, en het feit dat Macintosh Retail Group onvoldoende inzicht heeft in de verplichtingen en beleggingen van de betreffende fondsen is het voor Macintosh Retail Group niet mogelijk om de benodigde berekeningen te maken ter bepaling van de omvang van de netto voorziening. Betreffende pensioenregelingen worden dientengevolge behandeld als zijnde toegezegde bijdrage regelingen.

Er bestaan geen contractuele overeenkomsten met de bedrijfstakpensioenfondsen waarin wordt bepaald dat eventuele overschotten worden uitgekeerd aan, dan wel eventuele tekorten dienen te worden gefinancierd door de deelnemende ondernemingen. Op dit moment bestaat er geen inzicht in de effecten die de huidige financiële situatie van de pensioenfondsen zal hebben op de toekomstige premiebetalingen en de indexatie van reeds ingegane pensioenen. Naar huidige inzichten is niet gebleken dat de financiële situatie van invloed is of op korte termijn zal zijn op de premie-afdrachten.

In 2009 is € 4 964 ten laste van het resultaat gekomen uit hoofde van bijdragen aan bedrijfstakpensioenfondsen (2008: € 4 850).

Overige verzekerde regelingen

Naast de regelingen die zijn ondergebracht bij de bedrijfstakpensioenfondsen kent Macintosh Retail Group een drietal andere pensioenregelingen die zijn gebaseerd op het salaris / dienstjarenstelsel en derhalve vallen onder de z.g. "toegezegd pensioen"-regelingen.

De regelingen betreffen deels toezeggingen op basis van eindloon en deels op basis van (geïndexeerd) middelbaar loon en hebben voor het merendeel betrekking op personeel van Nederlandse groepsmaatschappijen (ultimo jaar 1 208 actieve deelnemers) en voor een gering gedeelte op personeel in het Verenigd Koninkrijk (ultimo jaar 23 actieve deelnemers). Beide Nederlandse regelingen zijn rechtstreeks verzekerd bij een verzekeringsmaatschappij en kennen toezeggingen voor zowel pensioen- als prepensioenuitkeringen. Voor deze regelingen worden gesepareerde fondsbeleggingen aangehouden ter dekking van de pensioenverplichtingen. De buitenlandse regeling is ondergebracht bij een ondernemingspensioenfonds. Dit betreft een gesloten regeling, waar geen nieuwe deelnemers toetreden. Voor bovenstaande regelingen, waarvan de verplichtingen en lasten separaat zijn berekend, zijn voorzieningen in de balans opgenomen.

Voor de onderscheiden toegezegd pensioenregelingen geldt dat alle berekeningen ten aanzien van verplichtingen, beleggingen, lasten, opbrengsten, actuariële verschillen en omvang van de corridor voor elke regeling afzonderlijk worden gemaakt.

De verplichtingen uit hoofde van toegezegd pensioenregelingen worden berekend volgens de "Projected Unit Credit" methode. Waardering van de aangehouden beleggingen vindt plaats tegen de marktwaaarde per balansdatum. De beleggingen bestaan uit aandelen, vastrentende effecten en geldmiddelen en omvatten géén aandelen of andere financiële instrumenten van Macintosh Retail Group NV of een van haar groepsmaatschappijen.

Eventuele actuariële verschillen worden opgenomen in een "corridor" indien en voorzover deze niet groter zijn dan 10% van het hoogste bedrag van de waarde van de beleggingen of de waarde van de verplichtingen per balansdatum van voorgaand boekjaar. Een eventuele overschrijding van de corridor wordt ten laste respectievelijk ten gunste van het resultaat gebracht over een periode die gelijk is aan het verwachte gemiddeld aantal resterende dienstjaren van de betrokken deelnemers.

De pensioenvoorziening is als volgt opgebouwd:

Netto voorziening	Ultimo 2009	Ultimo 2008	Ultimo 2007	Ultimo 2006	Ultimo 2005
Contante waarde van de (gedeeltelijk) gefinancierde verplichtingen	98 602	94 618	88 983	95 699	103 001
Reële waarde van de fondsbeleggingen	- 95 712	- 84 474	- 86 247	- 88 214	- 85 849
Saldo (ongefinancierd)	2 890	10 144	2 736	7 485	17 152
Netto actuariële winsten / (verliezen) niet in de balans opgenomen	1 969	- 3 685	3 031	- 110	- 9 447
Netto voorziening	4 859	6 459	5 767	7 375	7 705
Af: herrubricering naar passiva aangehouden voor verkoop	-	-	-	- 810	-
Totaal netto voorziening volgens balans	4 859	6 459	5 767	6 565	7 705

De experience adjustments in het jaar kunnen als volgt worden weergegeven:

Experience adjustments	2009	2008*	2007	2006	2005
Op pensioenverplichtingen	1 096	9	975	990	- 1 003
Op fondsbeleggingen	5 529	- 10 060	- 4 743	- 1 948	4 779

* Als gevolg van een onjuiste berekening ultimo 2008, wijkt het bedrag experience adjustment op de verplichtingen 2008 af van het bedrag zoals genoemd in de jaarrekening 2008. De correctie heeft geen invloed op andere cijfers gehad.

De mutatie in de netto voorziening gedurende het boekjaar is als volgt te specificeren:

Mutatie netto voorziening	2009	2008
Netto voorziening begin boekjaar	6 459	5 767
Toevoeging u.h.v. acquisities	-	256
Netto (opbrengst) / last verantwoord in resultaat	1 994	1 093
Premieafdrachten	- 3 606	- 606
Koersverschillen	12	- 51
Totaal netto voorziening volgens balans	4 859	6 459

De mutaties in de contante waarde van de verplichtingen zijn als volgt weer te geven:

Mutatie verplichtingen	2009	2008
Verplichting per 1 januari	94 618	88 983
Toevoeging u.h.v. acquisities	-	6 197
Aan het dienstjaar toe te rekenen pensioenlast	1 758	1 898
Rentelast met betrekking tot de verplichting	5 254	5 135
Betaalde uitkeringen	- 3 214	- 3 184
Actuariële (winsten) of verliezen	- 89	- 3 189
Koersverschillen	275	- 1 222
Totale verplichting ultimo jaar	98 602	94 618

De mutaties in de fondsbeleggingen zijn als volgt weer te geven:

Mutatie fondsbeleggingen	2009	2008
Reële waarde beleggingen per 1 januari	84 474	86 247
Toevoeging u.h.v. acquisities	-	6 070
Verwacht rendement	4 430	5 410
Bijdragen werkgever	3 606	606
Bijdragen werknemers	655	634
Betaalde uitkeringen	- 3 214	- 3 184
Actuariële winsten of (verliezen)	5 494	- 10 114
Koersverschillen	267	- 1 195
Totale reële waarde beleggingen ultimo jaar	95 712	84 474

De beleggingen zijn als volgt samengesteld:

Samenstelling fondsbeleggingen	2009	2008
Vastrentende waarden	75,7%	80,6%
Aandelen	24,4%	19,4%
Overig (incl. geldmiddelen)	- 0,1%	-
Totaal	100,0%	100,0%

Er wordt niet belegd in aandelen Macintosh Retail Group of in enige activa in gebruik binnen het concern.

De volgende posten zijn verantwoord in de winst- en verliesrekening:

Jaarlast	2009	2008
Aan het dienstjaar toegerekende pensioenlast	1 758	1 898
Rentelast m.b.t. de verplichting	5 254	5 135
Verwacht rendement op fondsbeleggingen	- 4 430	- 5 410
(Baten) / lasten verwerkt in resultaat	2 582	1 623
Verwachte administratiekosten e.d.	36	54
Verwachte werknemersbijdragen	- 624	- 584
Totaal ten (gunste) / laste van het resultaat	1 994	1 093

Het gerealiseerde rendement op fondsbeleggingen bedraagt € 8 874 (2008: - € 2 980).

Bij de berekening van de pensioenverplichtingen / -voorzieningen en de pensioenlast zijn de volgende gewogen gemiddelde uitgangspunten en aannamen gehanteerd:

Actuariële uitgangspunten	2009	2008
Disconteringsvoet per 31 december	5,36%	5,62%
Verwacht rendement op fondsbeleggingen gedurende het jaar	5,55%	5,87%
Toekomstige salarisverhogingen	3,33%	3,31%
Indexatie pensioenen actieve deelnemers	2,48%	2,50%
Indexatie inactieven en ingegane pensioenen	1,09%	1,49%
Inflatie	2,05%	2,09%

Bij de bepaling van het verwacht rendement op beleggingen wordt rekening gehouden met de beoogde verdeling van de beleggingen naar categorie, waarbij het verwacht rendement op vastrentende waarden wordt gerelateerd aan de verwachte lange termijn marktrente, en het rendement op aandelen daarenboven circa 3% hoger wordt ingeschat.

De verwachte (premie)bijdragen voor het komende jaar worden geschat op € 2 400.

Toegezegde bijdrageregelingen

De toegezegde bijdrageregelingen binnen Macintosh Retail Group hebben voornamelijk betrekking op pensioenregelingen van buitenlandse ondernemingen en excedentregelingen van Nederlandse werknemers.

Gedurende het boekjaar is een bedrag van € 715 (2008: € 316) ten laste van het resultaat gekomen uit hoofde van toegezegde bijdrageregelingen.

De totale pensioenlasten zijn als volgt verdeeld over de kostenrubrieken:

	2009	2008
Opgenomen onder:		
- verkoopkosten	4 217	3 935
- beheerskosten	3 456	2 324
Totaal	7 673	6 259

22b Jubileumuitkeringen

Binnen de groep bestaan regelingen ten aanzien van jubileumuitkeringen die variëren per onderneming. De voorziening voor jubileumuitkeringen is gebaseerd op de diverse geldende regelingen en is berekend volgens de 'Projected Unit Credit' methode.

22c Aandelenoptieregeling ten behoeve van personeel

Macintosh Retail Group NV heeft een aandelenoptieregeling ten behoeve van de leden van de Raad van Bestuur en directie en management van groepsmaatschappijen en holding. Doel van de regeling is de betrokkenheid bij de lange termijnontwikkeling van de onderneming te verhogen. Het aantal deelnemers aan de regeling bedraagt ca. 40 personen. Toekenning van opties is verbonden aan de functie van de deelnemer en de omvang van de onderneming waarbinnen hij werkzaam is. Er worden geen opties toegekend aan commissarissen.

De toekenning van opties is een bevoegdheid van de Raad van Commissarissen en vindt jaarlijks plaats op basis van individuele beoordeling. Een van de uitgangspunten is dat het totaal aantal in één jaar te verlenen opties niet meer zal bedragen dan 2% van het geplaatste aandelenkapitaal. Elke toegekende optie geeft recht op 1 gewoon aandeel Macintosh Retail Group NV. Er bestaan geen alternatieven op basis van afrekeningen in cash.

De looptijd van de opties bedraagt 5 jaar, waarbij als voorwaarde geldt dat uitoefening binnen 3 jaar na toekenning niet is toegestaan. De uitoefenprijs is gelijk aan de slotkoers van het aandeel Macintosh Retail Group NV op de dag vóór toekenning. Noch de uitoefenprijs, noch andere voorwaarden betreffende de toegekende opties worden tijdens de looptijd van de opties aangepast, behalve als structurele wijzigingen met betrekking tot de aandelen, zoals bijvoorbeeld een aandelensplitsing, hiertoe aanleiding geven.

Ultimo 2009 bestaan optierechten tot het nemen van totaal 1 021 500 gewone aandelen in het kapitaal van Macintosh Retail Group NV. Het verloop van de rechten is als volgt:

Aantal stuks ultimo 2008	Toegekend in 2009	Uitgeoefend in 2009	Vervallen ¹ in 2009	Aantal stuks ultimo 2009	Uitoefenprijs per aandeel	Afloopdatum
12 000	-	-	- 12 000	0	6,17	maart 2009
136 500	-	- 127 500	-	9 000	10,90	maart 2010
228 000	-	-	- 12 000	216 000	23,40	maart 2011
244 500	-	-	- 18 000	226 500	29,05	maart 2012
261 500	-	-	- 18 000	243 500	19,00	maart 2013
-	340 000	-	- 13 500	326 500	7,00	maart 2014
882 500	340 000	- 127 500	- 73 500	1 021 500		

1 Vanwege einde optieperiode en / of einde dienstverband vervallen opties.

Onderstaand overzicht geeft het verloop van de uitstaande opties weer met de daarbij behorende gemiddelde uitoefenprijzen.

	2009		2008	
	Aantal	GGU ¹	Aantal	GGU ¹
Uitstaand begin jaar	882 500	21,49	781 500	21,41
Toegekend	340 000	7,00	285 500	19,00
Uitgeoefend ²	- 127 500	10,90	- 85 500	10,57
Vervallen wegens einde dienstverband	- 61 500	20,17	- 99 000	23,08
Vervallen wegens einde looptijd	- 12 000	6,17	-	-
Uitstaand ultimo jaar	1 021 500	18,25	882 500	21,49
Uitoefenbaar ultimo jaar	225 000	22,90	148 500	10,52

1 GGU = Gewogen Gemiddelde Uitoefenprijs.

2 De gewogen gemiddelde beurskoers op het moment van uitoefening van de opties in 2009 bedroeg € 13,89 (2008: € 18,42).

De gemiddelde resterende looptijd van de ultimo 2009 uitstaande opties bedroeg 2,9 jaar (ultimo 2008: 2,9 jaar).

De reële waarde van de in 2009 toegekende opties bedroeg € 1,55 (2008: € 3,58). Dit bedrag wordt verdeeld over een periode van 3 jaar ten laste van het resultaat gebracht. In 2009 is € 1 086 (2008: € 1 126) ten laste van het resultaat gebracht uit hoofde van personeelsbeloningen in de vorm van personeelsopties.

De reële waarde van de opties is bepaald op het moment van toekenning, rekening houdend met de in het optiereglement vermelde condities. Bij bepaling van de reële waarde is uitgegaan van het "Black and Scholes" optiemodel en de onderstaande uitgangspunten en variabelen.

	2009	2008
Verwacht dividendrendement: 5 jaars historisch gemiddelde (%)	4,19	3,15
Verwachte volatiliteit: 1 jaars historisch gemiddelde (%)	46,74	36,91
Risico vrije rentevoet: Nederlandse staatsleningen met een looptijd van 4 jaar (%)	2,38	3,47
Verwachte gemiddelde looptijd tot uitoefening (jaren)	4,00	4,00
Verwacht jaarlijks verloop personeel (%)	10,00	10,00
Gemiddelde aandelenkoers (€)	7,00	19,00

Ter dekking van uitstaande aandelenopties zijn de volgende aandelen ingekocht:

	Aantal ingekocht	Gemiddelde koers	Aantal in depot ultimo 2009	Aantal in depot ultimo 2008
December 2005	202 422	€ 14,12	-	52 422
Juni 2006	300 000	€ 24,56	224 922	300 000
Mei / juni 2007	330 000	€ 34,27	330 000	330 000

In 2009 heeft geen inkoop van eigen aandelen plaatsgevonden.

Voor een nadere toelichting op de verwerking van de ingekochte eigen aandelen en het verloop daarvan wordt verwezen naar toelichting 10 van dit verslag.

23 RUBRICERING KOSTEN

	2009	2008
<i>Personeelskosten</i>		
Opgenomen onder:		
- kostprijs van de omzet	360	373
- verkoopkosten	149 246	150 362
- beheerskosten	55 205	54 942
Totaal	204 811	205 677
Waarvan opgenomen onder:		
- aan te houden activiteiten	201 264	198 858
- beëindigde activiteiten	3 547	6 819
<i>Afschrijvingen</i>		
Opgenomen onder:		
- kostprijs van de omzet	73	54
- verkoopkosten	21 406	23 504
- beheerskosten	6 156	6 183
Totaal	27 635	29 741
Waarvan opgenomen onder:		
- aan te houden activiteiten	27 262	28 635
- beëindigde activiteiten	373	1 106
<i>Waardeverminderingen</i>		
Opgenomen onder:		
- beheerskosten	586	-
- overige kosten	-	2 012
Totaal	586	2 012
Waarvan opgenomen onder:		
- aan te houden activiteiten	586	1 652
- beëindigde activiteiten	0	360
<i>Huurlasten</i>		
Opgenomen onder:		
- verkoopkosten	128 442	125 511
- beheerskosten	5 812	5 717
Totaal	134 254	131 228
Waarvan opgenomen onder:		
- aan te houden activiteiten	133 028	128 608
- beëindigde activiteiten	1 226	2 620
<i>Kosten van operationele lease</i>		
Opgenomen onder:		
- verkoopkosten	276	276
- beheerskosten	1 367	654
Totaal	1 643	930
Waarvan opgenomen onder:		
- aan te houden activiteiten	1 643	930
- beëindigde activiteiten	-	-

Overige kosten

De overige kosten in 2008 ad € 9 302 hebben betrekking op lasten uit hoofde van verlieslatende contracten (€ 4 030) en bijzondere waardeverminderingen van activa (€ 1 652), samenhangend met deze contracten en integratie- en reorganisatiekosten van Brantano (€ 3 620).

24 HONORARIA ACCOUNTANT

Door Ernst & Young netwerk werden de volgende honoraria in rekening gebracht voor controle- en advieswerkzaamheden van de totale groep.

	2009	Ernst & Young Accountants LLP	Overig Ernst & Young netwerk	Totaal Ernst & Young netwerk
Jaarrekening controle		354	181	535
Fiscaal advies en projecten		-	220	220
Overige dienstverlening		-	46	46
Totaal		354	447	801
	2008	Ernst & Young Accountants LLP	Overig Ernst & Young netwerk	Totaal Ernst & Young netwerk
Jaarrekening controle		346	92	438
Fiscaal advies en projecten		-	182	182
Overige dienstverlening		-	16	16
Totaal		346	290	636

De accountants- en advieskosten zijn volledig verantwoord onder de beheerskosten.

25 KOSTEN VAN ONDERZOEK EN ONTWIKKELING

De kosten van onderzoek en ontwikkeling die direct verwerkt zijn in de winst- en verliesrekening bedroegen € 65 (2008: € 25). Als afschrijving van reeds geactiveerde ontwikkelingskosten is € 143 (2008: € 174) ten laste van het resultaat gebracht.

26 SUBSIDIES

In de loop van het boekjaar zijn de volgende subsidies verwerkt:

	2009		2008	
	Ontvangen	Ten gunste van het resultaat	Ontvangen	Ten gunste van het resultaat
Loonsubsidies	701	701	680	680
Scholingssubsidies	1 811	1 811	759	759
Overig	120	120	50	50
Totaal	2 632	2 632	1 489	1 489
Waarvan opgenomen onder:				
- aan te houden activiteiten	2 632	2 632	1 489	1 489
- beëindigde activiteiten	-	-	-	-

De ontvangen subsidiebedragen zijn verantwoord in de kostenrubrieken waar de subsidie betrekking op heeft. In 2009 en 2008 zijn geen investeringssubsidies ontvangen.

27 NETTO FINANCIËLE BATEN / LASTEN**Financiële baten**

	2009	2008
Bankrente	58	233
Overige renteopbrengsten	118	176
Overige financiële baten	482	33
Totaal	658	442
Waarvan opgenomen onder:		
- aan te houden activiteiten	658	442
- beëindigde activiteiten	-	-

De post overige financiële baten heeft voornamelijk betrekking op koersverschillen als gevolg van incidenteel niet afgedekte intercompany financieringen.

Financiële lasten

	2009	2008
Rentelast m.b.t. bankleningen en -kredieten	7 562	12 593
Andere rentelasten	453	505
Koersverschillen	938	1 678
Overige	692	647
Totaal	9 645	15 423
Waarvan opgenomen onder:		
- aan te houden activiteiten	9 059	14 186
- beëindigde activiteiten	586	1 237

De koersverschillen hebben grotendeels betrekking op incidenteel niet afgedekte vreemde valutapositities..
De post overige financiële lasten heeft voornamelijk betrekking op bankkosten.

28 BELASTINGEN OP HET RESULTAAT**28a Belastingcomponenten uit hoofde van geconsolideerd resultaat**

De belastingpost in de winst- en verliesrekening is als volgt samengesteld:

	2009	2008
<i>Belasting lopende periode:</i>		
Belasting over lopend jaar	- 9 233	- 10 790
Correctie voorgaande jaren in lopende periode	-	2 111
<i>Belastinglatentie:</i>		
Uit hoofde van tijdelijke verschillen	1 076	758
Uit hoofde van toekomstige verliescompensatie	250	- 237
Vrijval als gevolg van tariefswijziging	-	326
Totaal belastingen in winst- en verliesrekening	- 7 907	- 7 832
Waarvan opgenomen onder:		
- aan te houden activiteiten	- 7 086	- 10 006
- beëindigde activiteiten	- 821	2 174

De mutatie in belastinglatenties uit hoofde van tijdelijke verschillen heeft betrekking op de volgende posten.

	2009	2008
Materiële vaste activa	186	12
Vorraden	223	121
Personeelsbeloningen	54	- 195
Voorziening verlieslatende contracten	-	1 238
Mutatie u.h.v. beëindiging activiteiten	- 860	-
Overige	1 473	- 418
Totaal	1 076	758

De afname van de belastinglatentie met betrekking tot verlieslatende contracten hangt deels samen met de beëindiging van activiteiten en is deels overgebracht naar acute belastingvorderingen en -schulden.

28b Belastinglatenties uit hoofde van mutaties in het eigen vermogen

De invloed op het eigen vermogen van de belastingen samenhangend met de rechtstreeks in het eigen vermogen verwerkte resultaatposten uit hoofde van kasstroomafdekkingen bedraagt € 185 (2008: € 1 330).

28c Belastingdruk

Onderstaand wordt de relatie weergegeven tussen het nominaal belastingtarief in Nederland en de effectieve belastingdruk op het groepsresultaat.

	2009	2008
Resultaat uit aan te houden activiteiten	36 286	47 608
Resultaat uit beëindigde activiteiten	2 994	- 8 527
Resultaat vóór belastingen	39 280	39 081
Nominale belastingdruk Nederland (25,5%)	- 10 016	- 9 969
Afwijkende nominale tarieven	707	14
Niet-belaste resultaten	1 630	318
Niet-afrekbare kosten	- 478	- 395
Invloed tariefswijziging op latenties	-	326
Activering latente belastingvordering	250	- 237
Belasting voorgaande boekjaren	-	2 111
Effectieve totale belastingdruk	- 7 907	- 7 832
Waarvan opgenomen onder:		
- aan te houden activiteiten	- 7 086	- 10 006
- beëindigde activiteiten	- 821	2 174

De post niet belaste resultaten 2009 ten bedrage van € 1 630 (2008: € 318) heeft voor € 2,4 mln (€ 2008: € 1,4 mln) betrekking op afwijkende belastbare grondslagen bij buitenlandse ondernemingen, en voor - € 0,8 mln (2008: - € 2,0 mln) op niet-verrekenbare verliezen bij buitenlandse ondernemingen. Daarnaast was er in 2008 nog sprake van deelnemingsvrijstelling (€ 0,9 mln).

De post niet-afrekbare kosten heeft grotendeels betrekking op verworpen uitgaven bij buitenlandse dochterondernemingen. De correctie op voorgaande jaren 2008 ten bedrage van € 2 111 had voor € 1,2 mln betrekking op vrijval latente belastingen met betrekking tot het verleden en voor € 0,9 mln op afwijkende definitieve aanslagen.

28d Latente belastingvorderingen / belastingverplichtingen

In de balans is een latente belastingvordering opgenomen van € 442 (2008: € 192) uit hoofde van toekomstige verliescompensatie in België (€ 282), en Nederland (€ 160). Daarnaast bestaat nog een bedrag van circa € 60 mln aan verrekenbare

verliezen waarvoor geen latente belastingvordering is opgenomen. Deze compensabele verliezen zijn ontstaan in meerdere boekjaren en betreffen meerdere ondernemingen in België (€ 34 mln), het Verenigd Koninkrijk (€ 12 mln) en Nederland (€ 14 mln). De daaruit voortvloeiende mogelijke toekomstige belastingcompensatie is niet in de jaarcijfers verwerkt, daar de beschikbaarheid van toekomstige verrekenbare winsten naar huidige inzichten niet waarschijnlijk is.

De latente belastingverplichtingen hebben betrekking op toekomstige belastingschulden als gevolg van belastbare tijdelijke verschillen tussen commerciële en fiscale waarderingen met betrekking tot de volgende posten:

	Ultimo 2009	Ultimo 2008
Vaste activa	11 115	10 461
Voorraden	6 752	6 799
Personeelsbeloningen	- 1 267	- 1 213
Verlieslatende contracten	-	- 1 238
Derivaten	- 1 124	- 936
Overige	2 026	3 743
Totaal	17 502	17 616

De post overige heeft onder meer betrekking op latenties met betrekking tot een aantal getroffen voorzieningen voor specifieke risico's.

29 NETTOWINST PER AANDEEL

Het resultaat na belastingen per gewoon aandeel is berekend door de nettowinst te delen door het gewogen gemiddelde aantal uitstaande gewone aandelen (exclusief de ingekochte aandelen) gedurende het jaar. De verwaterde winst per aandeel is berekend door de nettowinst te delen door het bovenstaand berekend gewogen gemiddelde aantal uitstaande aandelen gedurende het jaar plus het gemiddelde aantal gewone aandelen dat zou worden uitgegeven als alle opties, voor zover "in the money", zouden worden uitgeoefend.

Daar er enkel gewone aandelen van Macintosh Retail Group NV zijn uitgegeven is de nettowinst volledig beschikbaar voor houders van gewone aandelen.

Het gewogen gemiddelde aantal aandelen is als volgt berekend:

	2009	2008
Gewogen gemiddelde aantal uitstaande gewone aandelen	22 254 430	21 561 177
Verwateringseffect uitgeoefende personeelsopties	154 542	176 109
Gewogen gemiddelde aantal aandelen t.b.v. berekening winst per aandeel	22 408 972	21 737 286
Verwateringseffect uitstaande opties	110 290	51 400
Verwaterd gewogen gemiddeld aantal aandelen	22 519 262	21 788 686

De nettowinst per aandeel is als volgt opgebouwd:

	2009	2008
Aan te houden activiteiten		
- gewone winst	1,30	1,73
- verwaterde winst	1,30	1,73
Beëindigde activiteiten		
- gewone winst	0,10	- 0,29
- verwaterde winst	0,09	- 0,30
Totaal		
- gewone winst	1,40	1,44
- verwaterde winst	1,39	1,43

Er zijn geen transacties geweest met betrekking tot gewone aandelen tussen de rapporteringdatum en het moment van opmaak van de jaarrekening.

Van de aandelen die waren ingekocht ten behoeve van personeelopties zijn er gedurende het boekjaar 127 500 verkocht naar aanleiding van uitoefening van opties. In 2009 zijn geen eigen aandelen ingekocht. Het aantal ingekochte eigen aandelen ter indekking van uitstaande personeelsopties bedraagt ultimo boekjaar 554 922 stuks.

In het boekjaar 2009 is een keuzedividend uitgekeerd over 2008.

Van de aandeelhouders heeft 18% voor contant dividend gekozen en 82% voor stockdividend, hetgeen uitgifte van 1 139 303 aandelen tot gevolg heeft gehad met een totale waarde van € 456. Het totale contante dividend heeft € 1 846 bedragen.

Aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders zal worden voorgesteld om een keuzedividend uit te keren, waarbij het contante dividend € 0,55 (2008: € 0,55) bedraagt. De omwisselverhouding zal worden bekend gemaakt op 21 mei 2010.

30 TOELICHTING KASSTROOMOVERZICHT

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode.

Teneinde inzicht te geven in (de vergelijking van) de kasstromen van de te continueren activiteiten, zijn de kasstromen van de beëindigde / te beëindigen activiteiten per soort kasstroom afzonderlijk weergegeven. De beëindigde activiteiten in zowel 2009 als 2008 hebben betrekking op de per 30 juni 2009 verkochte activiteiten van BelCompany België.

Mutaties in het geïnvesteerd vermogen als gevolg van acquisities of verkoop van geconsolideerde deelnemingen zijn opgenomen onder 'kasstroom uit investeringsactiviteiten', waarbij de meegekochte en/of meeverkochte netto geldmiddelen in mindering zijn gebracht op het investeringsbedrag respectievelijk de desinvesteringsopbrengst.

30a Kasstroom uit operationele activiteiten

Aan te houden activiteiten

De kasstroom uit operationele activiteiten nam toe met € 17,3 mln. Dit is per saldo voornamelijk het effect van een verbetering van het werkkapitaal met € 34,7 mln, € 11,3 mln lager bedrijfsresultaat (vóór afschrijvingen en boekwinst), en hogere belastingbetalingen van € 6,6 mln.

Beëindigde activiteiten

De kasstroom 2009 van - € 2,0 mln (2008 - € 0,1 mln) heeft volledig betrekking op de operationele kasstroom van de activiteiten van BelCompany België en had voor - € 2,3 mln (2008: - € 0,2 mln) betrekking op bedrijfsoperaties en voor € 0,3 mln (2008: € 0,1 mln) op winstbelastingen.

30b Kasstroom uit investeringsactiviteiten

Aan te houden activiteiten

In 2009 is € 158,8 mln minder uitgegeven aan investeringen dan in 2008. Dit is voornamelijk het gevolg van de hoge investeringsuitgaven in 2008 als gevolg van de acquisitie van Brantano in dat jaar.

Effect beëindigde activiteiten / acquisities

De kasstroom 2009 ten bedrage van € 5,5 mln heeft voor € 5,6 mln betrekking op de verkoop van de activiteiten van BelCompany België en voor - € 0,1 mln op reguliere investeringen in materiële vaste activa

De specificatie van de in 2009 ontvangen gelden voor de verkoop van de activiteiten van BelCompany België, respectievelijk de in 2008 betaalde acquisitieprijs voor Brantano is als volgt weer te geven.

	2009	2008
(Betaalde) / ontvangen overnameprijs in contanten*	5 952	- 160 090
Mee gekocht / verkocht saldo schulden aan kredietinstellingen en liquide middelen	- 389	6 960
Totaal	5 563	- 153 130

* Na aftrek van betaalde kosten.

30c Kasstroom uit financieringsactiviteiten*Aan te houden activiteiten*

De kasstroom uit financieringsactiviteiten in 2009 ten bedrage van - € 72,9 mln was € 180,3 mln lager dan in 2008 (+ € 107,4 mln). In 2009 vond aflossing plaats van leningen ter grootte van € 63,1 mln, terwijl er in 2008 voor een bedrag van per saldo € 140,8 mln leningen werden aangetrokken ter financiering van de overname van Brantano NV. Door de uitkering van een keuzedividend werd in 2009 slechts € 1,8 mln contant dividend uitgekeerd tegen € 21,6 mln in 2008, toen enkel sprake was van contant dividend.

31 GELIEERDE PARTIJEN**31a Lijst met groepsmaatschappijen**

In de geconsolideerde cijfers van Macintosh Retail Group NV zijn de volgende ondernemingen begrepen:

Naam	Land	% deelneming ultimo 2009	% deelneming ultimo 2008
Alfa Retail BV	Nederland	100	100
BelCompany België (VI) ¹	België	100	100
BelCompany BV	Nederland	100	100
Brantano Asia Ltd.	China	100	100
Brantano Beheer BV	Nederland	100	100
Brantano Luxembourg SA	Luxemburg	100	100
Brant TM BV ²	Nederland	100	100
Brantano UK Ltd.	Verenigd Koninkrijk	100	100
Brantano NV	België	100	100
Deco Holding BV	Nederland	100	100
Dolcis BV	Nederland	100	100
Dolcis België BV	Nederland	100	100
Dolcis België VI	België	100	100
GP Décors BV	Nederland	100	100
GP Décors SNC	Frankrijk	100	100
Halfords Nederland BV	Nederland	100	100
Halfords België NV	België	100	100
Hoogenbosch Retail Group BV	Nederland	100	100
Izet BV	Nederland	100	100
Invito BV	Nederland	100	100
Kwantum België BV	Nederland	100	100
Kwantum België VI	België	100	100
Kwantum Nederland BV	Nederland	100	100
Maasven SARL	Luxemburg	100	100
Macintosh Hong Kong Ltd.	China	100	100
Macintosh International BV	Nederland	100	100
Macintosh Intragroup Services NV	België	100	100
Manfield BV	Nederland	100	100
MCFLA BV	Nederland	100	100
MRGQ BV	Nederland	100	100
MRG Retail BV	Nederland	100	100
Muys NV	België	100	100
Nea International BV	Nederland	100	100
Perla NV	België	100	100
Pro sport BV	Nederland	100	100
SA Service BV	Nederland	100	100
Scapino BV	Nederland	100	100
SCI de l'Avenue de Canadiens	Frankrijk	100	100
SC Retail NV	België	100	100
Shoe City Ltd. ³	Verenigd Koninkrijk	100	100
Sumi NV	België	100	100
Superconfex BV	Nederland	100	100
Superconfex France SA	Frankrijk	100	100

¹ Verkocht in 2009. ² Voorheen Brantano Nederland BV. ³ Onderdeel van Brantano UK, geacquireerd in 2008.

31b Bestuurdersbeloningen

Raad van Commissarissen

Aan de leden van de Raad van Commissarissen wordt een vaste vergoeding toegekend. Deze is bij besluit van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 26 april 2006 vastgesteld op € 30 000 op jaarbasis voor de voorzitter en op € 25 000 voor de overige leden. De vergoeding voor de leden van de Remuneratie- en Benoemingscommissie is vastgesteld op € 1 500 per jaar en die voor de leden van de Audit Commissie op € 3 000 per jaar. Over 2009 is een vergoeding aan commissarissen betaald van in totaal € 114 000 (2008: € 114 000). Aan de commissarissen worden geen andere bezoldigingen toegekend.

Geén van de commissarissen bezit aandelen van Macintosh Retail Group NV of daarop betrekking hebbende optierechten. Met commissarissen bestaan geen andere relaties dan bovenvermelde.

Raad van Bestuur

Bezoldigingen

De bezoldigingen van de Raad van Bestuur zijn als volgt te specificeren.

	2009	2008
Korte termijn beloningen		
Vaste beloning	990	959
Variabele beloning	322	191
Sociale lasten	21	21
Lange termijnbeloningen	337	270
Pensioenen	174	139
Totaal	1 844	1 580

Aandelenopties

Het verloop in 2009 van de rechten tot het verkrijgen van gewone aandelen in Macintosh Retail Group NV was als volgt:

Aantal stuks ultimo 2008	Uitgeoefend / toegekend in 2009	Vervallen ¹ in 2009	Aantal stuks ultimo 2009	Uitoefenprijs per aandeel	Afloopdatum
12 000	-	- 12 000	0	6,17	maart 2009
51 000	- 46 000	-	5 000	10,90	maart 2010
54 000	-	-	54 000	23,40	maart 2011
54 000	-	-	54 000	29,05	maart 2012
128 000	-	-	128 000	19,00	maart 2013
-	145 000	-	145 000	7,00	maart 2014
299 000	99 000	- 12 000	386 000		

¹ Vanwege einde optieperiode vervallen opties.

In 2009 is € 319 ten laste van het resultaat gebracht uit hoofde van beloningen van de Raad van Bestuur in de vorm van personeelsopties. Ultimo boekjaar zijn 19 000 gewone aandelen van Macintosh Retail Group NV in bezit van de Raad van Bestuur. Er bestaan geen andere relaties met de leden van de Raad van Bestuur, er hebben geen transacties plaatsgevonden met de Raad van Bestuur en er bestaan geen vorderingen op of schulden aan de leden van de Raad van Bestuur.

31c Ondernemingspensioenfondsen

De toegezegd pensioenregelingen van Brantano UK zijn ondergebracht in een ondernemingspensioenfonds (zie ook toelichting 22a). Het betreft een gesloten pensioenregeling met 23 actieve deelnemers. Er vinden geen nieuwe toetredingen plaats. De werkgeversbijdragen in dat pensioenfonds hebben in 2009 circa € 109 bedragen, zijnde 11% van de pensioenuitkeringen. Het niveau van werkgeversbijdragen wordt een maal in de drie jaren aangepast.

31d Overige gelieerde partijen

Er bestaan geen andere gelieerde partijen dan die genoemd zijn onder punten 31a t/m 31c.

Vennootschappelijke balans per 31 december Macintosh Retail Group NV

(na winstbestemming) x € 1 000			
	ACTIVA	2009	2008
Vaste activa			
Materiële vaste activa	293		104
Financiële vaste activa	590 907		565 664
		591 200	565 768
Vlottende activa			
Vorderingen	28 775		40 238
Financiële derivaten	587		2 571
Liquide middelen	5 668		20
		35 030	42 829
Balans totaal		626 230	608 597
(na winstbestemming) x € 1 000			
	PASSIVA	2009	2008
Eigen vermogen			
Geplaatst kapitaal	9 363		8 907
Agio	4 188		4 361
Herwaarderingsreserve	- 3 665		- 2 948
Andere wettelijke reserves	- 4 227		- 5 411
Overige reserves	215 459		184 367
Dividend boekjaar	12 874		12 247
		233 992	201 523
Voorzieningen	1 578		2 981
Langlopende schulden	54 851		104 702
Financiële derivaten	84		916
Langlopende passiva		56 513	108 599
Kortlopende schulden		329 882	295 163
Financiële derivaten		5 843	3 312
Balans totaal		626 230	608 597

Vennootschappelijke winst- en verliesrekening Macintosh Retail Group NV

	x € 1 000	2009	2008
Resultaat uit deelnemingen (na belastingen)		45 112	45 357
Overige resultaten na belastingen*		- 13 739	- 14 108
Nettoresultaat		31 373	31 249

* In de overige resultaten zijn vergoedingen opgenomen voor beschikbaar gestelde intercompany financieringen ten bedrage van € 1 108 (2008: € 4 573) en rentelasten m.b.t. schulden aan groepsmaatschappijen ten bedrage van € 10 662 (2008: € 9 484).

Waarderingsgrondslagen

De vennootschappelijke jaarrekening van Macintosh Retail Group NV is opgesteld volgens Titel 9 BW2 en de overige binnen Nederland geldende wet- en regelgeving voor de financiële verslaggeving. Onder toepassing van art. 2:362 lid 8 BW zijn de toegepaste waarderingsgrondslagen dezelfde als de grondslagen die toegepast zijn voor de geconsolideerde jaarrekening, met uitzondering van investeringen in dochterondernemingen welke worden gewaardeerd tegen de netto-vermogenswaarde. Onder toepassing van artikel 2:402 BW is in de vennootschappelijke jaarrekening een beknopte winst- en verliesrekening opgenomen.

Voor een nadere uiteenzetting van de in de geconsolideerde jaarrekening gehanteerde grondslagen wordt verwezen naar toelichting 3 van de geconsolideerde jaarrekening.

Toelichting op de balans en de winst- en verliesrekening van Macintosh Retail Group NV

ALGEMEEN

Alle bedragen luiden in duizenden euro's, tenzij anders vermeld.

Op de balans van de vennootschap wordt uitsluitend daar toelichting gegeven waar dit leidt tot aanvullende informatie-verstrekking. Voor het overige wordt verwezen naar de grondslagen voor consolidatie, waardering en resultaatbepaling alsmede naar de toelichting op de geconsolideerde balans, de geconsolideerde winst- en verliesrekening, het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat, het geconsolideerde kasstroomoverzicht, en het geconsolideerde overzicht mutaties eigen vermogen.

Balans

MATERIËLE VASTE ACTIVA

		Onroerend goed en vaste inrichting van gehuurde gebouwen	Informatie- systemen	Andere vaste bedrijfsmiddelen
	Totaal			
Stand per 1 januari 2008				
Aanschaffingswaarde	1 598	387	1 105	106
Afschrijvingen	- 1 494	- 357	- 1 046	- 91
Boekwaarde	104	30	59	15
Mutaties in de boekwaarde in 2008				
Investerings	40	-	10	30
Afschrijvingen	- 40	- 9	- 26	- 5
Totaal van de mutaties	0	- 9	- 16	25
Stand per 31 december 2008				
Aanschaffingswaarde	1 638	387	1 115	136
Afschrijvingen	- 1 534	- 366	- 1 072	- 96
Boekwaarde	104	21	43	40
Mutaties in de boekwaarde in 2009				
Investerings	216	-	216	-
Afschrijvingen	- 27	- 5	- 20	- 2
Totaal van de mutaties	189	- 5	196	- 2
Stand per 31 december 2009				
Aanschaffingswaarde	1 854	387	1 331	136
Afschrijvingen	- 1 561	- 371	- 1 092	- 98
Boekwaarde	293	16	239	38

FINANCIËLE VASTE ACTIVA

De financiële vaste activa ten bedrage van € 590 907 (2008: € 565 664) hebben volledig betrekking op deelnemingen in groepsmaatschappijen.

Het verloop van de deelnemingen is als volgt:

	2009	2008
Vermogenswaarde per 1 januari	565 355	303 485
Mutaties:		
Resultaat boekjaar	45 112	45 357
Verkoop deelnemingen	-	- 27 628
Kapitaalstortingen	-	336 238
Dividenduitkeringen	- 23 000	- 36 700
Ongerealiseerde koersverschillen	1 184	- 5 193
Ongerealiseerde hedgeresultaten	1 362	- 702
Overige mutaties	721	- 49 502
Vermogenswaarde per 31 december	590 734	565 355
Bij: Waardering deelnemingen met negatieve vermogenswaarde tot nihil	173	309
Stand per 31 december	590 907	565 664

De post verkoop deelnemingen 2008 heeft betrekking op verkoop binnen de groep.

De post overige mutaties 2009 heeft voornamelijk betrekking op een verrekening binnen de groep. De overige mutaties 2008 hebben betrekking op de eliminatie van een boekwinst, gerealiseerd op de intercompany verkoop van deelnemingen.

Deelnemingen met een negatieve vermogenswaarde worden niet lager gewaardeerd dan nihil. Voor zover de waarde negatief is wordt, ter grootte van dit bedrag, een voorziening voor oninbaarheid getroffen op de vorderingen die bestaan op deze deelnemingen. In het geval de negatieve waarde de betreffende vordering overtreft, wordt voor dit hogere bedrag een voorziening getroffen voor deelnemingen.

In dit verband is op de vorderingen op groepsmaatschappijen een voorziening voor oninbaarheid getroffen van € 173 (2008: € 309).

VORDERINGEN

	Ultimo 2009	Ultimo 2008
Vorderingen op groepsmaatschappijen	26 778	39 074
Winstbelastingen	1 181	-
Overige belastingen en premies sociale verzekeringen	111	6
Overige vorderingen en overlopende activa	705	1 158
Totaal	28 775	40 238

FINANCIËLE DERIVATEN

De financiële derivaten bestaan uit interne valutatermijncontracten ter waarde van € 587 (2008: € 1 620) die de diverse groepsmaatschappijen hebben afgesloten bij Macintosh Retail Group NV. In 2008 was tevens sprake van een valutaswap ter waarde van € 951 ter afdekking van intercompany financiering in vreemde valuta's. De interne valutacontracten zijn door Macintosh Retail Group tegengesloten bij externe banken (zie ook toelichting 16 van de geconsolideerde jaarrekening).

De contracten zijn gewaardeerd tegen reële waarde per balansdatum. Het ongerealiseerde resultaat van de valutatermijncontracten is verwerkt in de herwaarderingsreserve, rekening houdend met latente belastingen. Het resultaat op de valuta-swap in 2008 is in het resultaat verwerkt, evenals het koersverschil op de afgedekte positie.

LIQUIDE MIDDELEN

De hieronder opgenomen kasmiddelen en banktegoeden staan ter vrije beschikking van de vennootschap.

EIGEN VERMOGEN

	2009							2008
	Totaal	Geplaatst kapitaal	Agio	Herwaar- derings reserve	Andere wettelijke reserves	Overige reserves	Dividend boekjaar	Totaal
Stand per 1 januari	201 523	8 907	4 361	- 2 948	- 5 411	184 367	12 247	198 707
Mutaties boekjaar:								
Resultaat boekjaar	31 373	-	-	-	-	18 499	12 874	31 249
Mutatie hedgeresultaten	- 717	-	-	- 717	-	-	-	- 3 700
Dividenduitkering	- 1 846	456	- 173	-	-	10 118	- 12 247	- 21 570
Uitoefening opties	1 389	-	-	-	-	1 389	-	904
Kosten toekenning opties	1 086	-	-	-	-	1 086	-	1 126
Koersverschillen	1 184	-	-	-	1 184	-	-	- 5 193
Stand per 31 december	233 992	9 363	4 188	- 3 665	- 4 227	215 459	12 874	201 523

Het maatschappelijk aandelenkapitaal bedraagt € 36,0 mln bestaande uit 45 miljoen gewone aandelen en 45 miljoen cumulatief preferente aandelen, elk met een nominale waarde van € 0,40 per aandeel.

Het geplaatst aandelenkapitaal bedraagt € 9 363 (2008: € 8 907) en heeft volledig betrekking op 23 407 421 (2008: 22 268 118) gewone aandelen. In 2009 zijn 1 139 303 gewone aandelen uitgegeven als gevolg van declaratie van stockdividenden, met een nominale waarde van € 456. Het stockdividend is voor - € 173 ten laste gebracht van de agio reserve en voor - € 283 ten laste van de overige reserves.

In 2009 heeft geen uitgifte van preferente aandelen plaatsgevonden.

Macintosh Retail Group NV heeft een aandelenoptieregeling ten behoeve van de leden van de Raad van Bestuur en directie en management van werkmaatschappijen en holding. Doel van de regeling is de betrokkenheid bij de lange termijnontwikkeling van de onderneming te verhogen. De toekenning van de opties is verbonden aan de functie van de deelnemer en aan de omvang van de betreffende onderneming waarbinnen hij werkzaam is. De toekenning van opties is een bevoegdheid van de Raad van Commissarissen. Een van de uitgangspunten is dat het totaal in één jaar te verlenen aantal opties niet meer zal bedragen dan 2% van het geplaatste aandelenkapitaal. De looptijd van de opties bedraagt 5 jaar, waarbij als voorwaarde geldt dat uitoefening binnen 3 jaar niet is toegestaan. Er worden geen opties toegekend aan de commissarissen.

Uit 2009 bestaan optierechten tot het nemen van totaal 1 021 500 gewone aandelen in het kapitaal van Macintosh Retail Group NV. Voor een gedetailleerd verloop van de rechten in de loop van 2009 wordt verwezen naar toelichting 22c bij de geconsolideerde jaarrekening.

Ter dekking van uitstaande aandelenopties zijn aandelen ingekocht. Voor een nadere specificatie van het totaal aantal ingekochte aandelen en het verloop daarvan wordt verwezen naar toelichting 22c bij de geconsolideerde jaarrekening.

In 2009 zijn in totaal 340 000 nieuwe optierechten toegekend, waarvan 145 000 aan de Raad van Bestuur. De uitoefenprijs van de opties is gelijk aan de slotkoers van het aandeel Macintosh Retail Group NV op de dag vóór toekenning. Noch de uitoefenprijs, noch andere voorwaarden worden tijdens de looptijd van de opties aangepast, behalve als structurele wijzigingen met betrekking tot de aandelen, zoals bijvoorbeeld een aandelensplitsing, daartoe aanleiding geven. Uit 2009 heeft de Raad van Bestuur het recht tot het verkrijgen van 386 000 gewone aandelen in Macintosh Retail Group NV.

Voor een nadere detaillering van bestuurdersbeloningen wordt verwezen naar pagina 169 en verder van dit verslag.

De herwaarderingsreserve heeft betrekking op de uitgestelde resultaten op financiële derivaten ten behoeve van kasstroomafdekkingen, onder aftrek van latente belastingen. Deze reserve is gevormd op collectieve basis.

De post andere wettelijke reserves betreft een reserve koersverschillen deelnemingen.

Voornoemde reserves zijn niet uitkeerbaar.

In het boekjaar 2009 is een keuzedividend uitgekeerd over 2008.

Van de aandeelhouders heeft 18% voor contant dividend gekozen en 82% voor stockdividend, hetgeen uitgifte van 1 139 303 aandelen tot gevolg heeft gehad met een totale waarde van € 456. Het totale contant dividend heeft € 1 846 bedragen.

Aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders zal worden voorgesteld om een keuzedividend uit te keren, waarbij het contante dividend € 0,55 (2008: € 0,55) bedraagt. De omwisselverhouding zal worden bekend gemaakt op 21 mei 2010.

Van de overige reserves ad € 215 459 is een bedrag van € 4 227 niet beschikbaar voor dividenduitkering, daar dit dient ter dekking van negatieve reserves uit hoofde van ongerealiseerde koersresultaten ontstaan bij omrekening van investeringen in deelnemingen.

VOORZIENINGEN

Het verloop van de voorzieningen is als volgt geweest.

	Totaal	Personeels- beloningen	Deelnemingen	Overige voorzieningen	Latente ven- nootschaps- belasting
Stand per 1 januari 2008	5 319	375	240	1 347	3 357
Mutatie t.l.v. het resultaat	- 123	12	-	-	- 135
Afname via eigen vermogen	- 1 057	-	-	-	- 1 057
Aanwending / (premie)betaling	- 918	- 387	-	- 347	- 184
Overige mutaties	- 240	-	- 240	-	-
Stand per 31 december 2008	2 981	0	0	1 000	1 981
Mutatie t.l.v. het resultaat	- 520	404	-	-	- 924
Afname via eigen vermogen	- 698	-	-	-	- 698
Aanwending / (premie)betaling	- 313	- 404	-	91	-
Overige mutaties	128	-	-	-	128
Stand per 31 december 2009	1578	0	0	1 091	487

De voorzieningen zijn nagenoeg volledig langlopend.

De voorziening voor deelnemingen heeft betrekking op deelnemingen met een negatieve intrinsieke waarde. Van de voorziening voor latente belastingen heeft € 969 betrekking op een herinvesteringsreserve. De overige voorzieningen hebben betrekking op nog te maken kosten samenhangend met verkoop van deelnemingen en kosten afkoop huurcontract.

LANGLOPENDE SCHULDEN

De langlopende schulden maken onderdeel uit van de totale faciliteit, zoals is toegelicht in punt 12 "Langlopende leningen" van de geconsolideerde jaarrekening.

KORTLOPENDE SCHULDEN

	Ultimo 2009	Ultimo 2008
Kortlopend gedeelte langlopende leningen	20 000	20 000
Rekening-courantschulden aan kredietinstellingen	17 880	26 701
Schulden aan groepsmaatschappijen	287 448	238 462
Winstbelastingen	-	5 242
Overige belastingen en premies sociale verzekeringen en schulden ter zake van pensioenen	255	188
Overige schulden en overlopende passiva	4 299	4 570
Totaal	329 882	295 163

De kortlopende leningen en de rekening-courantschulden aan kredietinstellingen maken onderdeel uit van de totale krediet-faciliteiten (zie ook toelichting 12 van geconsolideerde jaarrekening).

De kortlopende schulden aan groepsmaatschappijen hebben vrijwel volledig betrekking op schulden uit hoofde van intragroep financiering.

De overige schulden en overlopende passiva bestaan uit de volgende posten:

	Ultimo 2009	Ultimo 2008
Te betalen rente	932	965
Personeelskosten	757	805
Accountants- en advieskosten	496	1 511
Diverse te betalen kosten	2 114	1 289
Totaal	4 299	4 570

FINANCIËLE DERIVATEN

De financiële derivaten bestaan uit met banken afgesloten renteswaps ten bedrage van € 5 340 (waarvan € 84 langlopend en € 5 256 kortlopend) ter afdekking van kasstroomrisico's, voortvloeiende uit verplichtingen binnen de groep met een variabele rente, alsmede valutatermijncontracten ter waarde van € 587 die door Macintosh Retail Group NV zijn afgesloten met banken ten behoeve van de afdekking van kasstroomrisico's als gevolg van valutarisicoposities van de diverse groepsmaatschappijen. De contracten zijn gewaardeerd tegen reële waarde per balansdatum. Het ongerealiseerde resultaat is verwerkt in de herwaarderingsreserve rekeninghoudend met latente belastingverplichtingen.

NIET UIT DE BALANS BLIJKENDE VERPLICHTINGEN

Macintosh Retail Group NV staat garant voor het rechtstreeks gebruik van kredietfaciliteiten door groepsmaatschappijen bij Nederlandse banken en voor de door groepsmaatschappijen afgesloten rentederivaten. Uit dien hoofde bestaan er ultimo 2009 garantieverplichtingen ten bedrage van € 85,9 mln (2008: € 96,1 mln). Verder staat Macintosh Retail Group NV garant voor de nakoming van de verplichtingen voortvloeiende uit de door haar Nederlandse dochterondernemingen afgesloten lease-overeenkomsten met betrekking tot onroerend goed, en zijn er concerngaranties afgegeven voornamelijk betrekking hebbend op de nakoming van huurverplichtingen door groepsmaatschappijen ten bedrage van € 12,0 mln (2008: € 9,8 mln). Voor de Nederlandse rechtspersonen zoals vermeld op pagina 160, zijn aansprakelijkheidsverklaringen afgegeven overeenkomstig art. 2:403 BW, met uitzondering van GP Décors BV, MRGQ BV, Brantano Beheer BV en Brant TM BV.

Met uitzondering van Scapino BV en Brantano Beheer BV zijn vrijwel alle Nederlandse groepsmaatschappijen en vaste inrichtingen opgenomen in een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting waarvan Macintosh Retail Group NV het hoofd is. Uit dien hoofde is de vennootschap hoofdelijk aansprakelijk voor alle belastingverplichtingen van de fiscale eenheid.

Winst- en Verliesrekening

BEZOLDIGING BESTUURDERS

Raad van Commissarissen

Vergoedingen

Aan de leden van de Raad van Commissarissen wordt een jaarlijks te betalen vaste vergoeding toegekend. Deze is bij besluit van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 26 april 2006 vastgesteld op € 30 000 op jaarbasis voor de voorzitter en € 25 000 voor de overige leden. Voorts is bij datzelfde besluit de vergoeding voor de leden van de Remuneratie en Benoemingscommissie vastgesteld op € 1 500 per jaar en die voor de leden van de Audit Commissie op € 3 000 per jaar. Aan commissarissen worden geen andere bezoldigingen toegekend.

De vergoedingen van commissarissen zijn als volgt te specificeren:

Vergoedingen (x €)	2009	2008
drs. J.G.M. van Oijen (voorzitter tot 28 april 2009)	10 500	31 500
A. Nühn (voorzitter vanaf 28 april 2009)	30 833	26 500
drs. C.H. van Dalen	28 000	28 000
ir. W. Dekker	28 000	28 000
drs. J.E. Lagerweij (vanaf 28 april 2009)	16 667	0
Totaal	114 000	114 000

Geén van de commissarissen bezit aandelen in Macintosh Retail Group NV of daarop betrekking hebbende optierechten.

Raad van Bestuur

De samenstelling van de Raad van Bestuur in 2009 was als volgt:

F.K. De Moor lic-drs. (voorzitter)
Ing. E.M.H. Coorens MBA
T.L. Strijbos RA

Bezoldigingen

De bezoldiging van de Raad van Bestuur wordt vastgesteld door de Raad van Commissarissen en periodiek getoetst op marktconformiteit. De bezoldiging bestaat uit een vast gedeelte en een variabel deel. Bij de bepaling van het vast salaris, dat jaarlijks wordt geïndexeerd, wordt ondermeer de omvang en de ontwikkeling van de onderneming betrokken. De hoogte van het variabele gedeelte bedraagt maximaal 40% van het vast gedeelte en is gerelateerd aan de ontwikkeling van het concernresultaat en het ROCE, alsmede specifieke jaarlijks vast te stellen targets.

De targets ter zake alsmede de performance worden jaarlijks door de Raad van Commissarissen vastgesteld. Bij het bepalen van de hoogte van de variabele beloning heeft de Raad van Commissarissen een discretionaire bevoegdheid.

In de arbeidsovereenkomsten van de leden van de Raad van bestuur is een pensioenregeling opgenomen, welke ingaat op 65-jarige leeftijd. Bij de heer De Moor is sprake van een eindloonregeling. De regelingen van de heren Coorens en Strijbos betreffen een combinatie van eindloonregeling en beschikbare premieregeling.

Daarnaast ontvangen de leden van de Raad van Bestuur optierechten op het nemen van gewone aandelen in Macintosh Retail Group NV. De toekenning hiervan geschiedt eveneens door de Raad van Commissarissen.

Uitsluitend in het geval van een wijziging in de zeggenschap in Macintosh Retail Group, tengevolge waarvan de zittende Raad van Bestuur feitelijk niet meer de zeggenschap heeft om onder toezicht van de Raad van Commissarissen het beleid te bepalen, is in de individuele arbeidsovereenkomsten vastgelegd, dat bij beëindiging van het dienstverband binnen een jaar nadat deze situatie zich heeft voorgedaan, de heer De Moor een vergoeding ontvangt ter grootte van 3 maal de vaste jaarlijkse beloning. De heren Strijbos en Coorens ontvangen een vergoeding ter grootte van 2 maal de vaste jaarlijkse beloning.

Aan bezoldigingen, inclusief sociale lasten, van bestuurders is in 2009 totaal € 1,8 mln (2008: € 1,6 mln) ten laste van Macintosh Retail Group NV gekomen, waarvan € 0,2 mln (2008: € 0,1 mln) pensioenlasten.

De beloningen van de Raad van Bestuur zijn als volgt te specificeren:

2009	Totaal	F.K. De Moor	E.M.H. Coorens	T.L. Strijbos
Korte termijnbeloningen				
Vaste beloning	990	420	285	285
Variabele beloning	322	136	93	93
Sociale lasten	21	7	7	7
Lange termijnbeloningen	337	183	89	65
Pensioenen	174	78	31	65
Totaal	1 844	824	505	515
2008	Totaal	F.K. De Moor	E.M.H. Coorens	T.L. Strijbos
Korte termijnbeloningen				
Vaste beloning	959	409	275	275
Variabele beloning	191	81	55	55
Sociale lasten	21	7	7	7
Lange termijnbeloningen	270	175	58	37
Pensioenen	139	63	15	61
Totaal	1 580	735	410	435

In 2009 zijn aan bestuurders 145 000 (2008: 128 000) optierechten toegekend tot het nemen van even zoveel gewone aandelen in Macintosh Retail Group NV.

Ultimo 2009 staan 156 000 opties uit bij oud-bestuurders.

Onderstaand volgt een overzicht van de toegekende, uitgeoefende en uitstaande opties van de leden van de Raad van Bestuur in 2009.

	Aantal stuks ultimo 2008	Toegekend in 2009	Uitgeoefend in 2009	Aantal stuks ultimo 2009	Uitoefenprijs per aandeel in €	Afloopdatum
F.K. De Moor	39 000	-	- 39 000	0	€ 10,90	maart 2010
	42 000	-	-	42 000	€ 23,40	maart 2011
	42 000	-	-	42 000	€ 29,05	maart 2012
	50 000	-	-	50 000	€ 19,00	maart 2013
	-	55 000	-	55 000	€ 7,00	maart 2014
	173 000	55 000	- 39 000	189 000		
T.L. Strijbos	39 000	-	-	39 000	€ 19,00	maart 2013
		45 000	-	45 000	€ 7,00	maart 2014
	39 000	45 000	0	84 000		
E.M.H. Coorens	12 000	-	- 12 000	0	€ 6,17	maart 2009
	12 000	-	- 7 000	5 000	€ 10,90	maart 2010
	12 000	-	-	12 000	€ 23,40	maart 2011
	12 000	-	-	12 000	€ 29,05	maart 2012
	39 000	-	-	39 000	€ 19,00	maart 2013
	-	45 000	-	45 000	€ 7,00	maart 2014
	87 000	45 000	- 19 000	113 000		

Ultimo 2009 zijn 19 000 gewone aandelen Macintosh Retail Group NV in bezit van de heer De Moor.

HONORARIA ACCOUNTANT

Door Ernst & Young netwerk werden de volgende honoraria in rekening gebracht voor controle- en advieswerkzaamheden van de totale groep.

2009	Ernst & Young Accountants LLP	Overig Ernst & Young netwerk	Totaal Ernst & Young netwerk
Jaarrekening controle	354	181	535
Fiscaal advies en projecten	-	220	220
Overige dienstverlening	-	46	46
Totaal	354	447	801

2008	Ernst & Young Accountants LLP	Overig Ernst & Young Netwerk	Totaal Ernst & Young Netwerk
Jaarrekening controle	346	92	438
Fiscaal advies en projecten	-	182	182
Overige dienstverlening	-	16	16
Totaal	346	290	636

Maastricht, 9 maart 2009

Raad van Commissarissen

A. Nühn (Voorzitter)
 drs C.H. van Dalen
 ir W. Dekker
 drs J.E. Lagerweij

Raad van Bestuur

F.K. De Moor, lic-drs (Voorzitter)
 Ing E.M.H. Coorens
 T.L. Strijbos RA

Statutaire regeling omtrent bestemming van de winst en uitkering uit de reserves

De regeling omtrent de winstbestemming en uitkering ten laste van de reserves is vastgelegd in artikel 33 respectievelijk artikel 34 van de statuten van Macintosh Retail Group NV.

Onderstaand zijn de belangrijkste bepalingen uit deze artikelen weergegeven.

Indien preferente aandelen zijn uitgegeven wordt uit de winst allereerst een - statutair vastgesteld - dividend op de preferente aandelen uitgekeerd.

Vervolgens wordt door de Raad van Bestuur onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen vastgesteld welk deel van de overblijvende winst wordt gereserveerd.

Het resterende deel van de winst staat ter beschikking van de Algemene Vergadering.

De Algemene Vergadering van Aandeelhouders kan op voorstel van de Raad van Bestuur, dat is goedgekeurd door de Raad van Commissarissen, besluiten tot uitkering van het dividend geheel of ten dele in aandelen van de vennootschap. De Algemene Vergadering kan, eveneens op voorstel van de Raad van Bestuur, dat is goedgekeurd door de Raad van Commissarissen, besluiten tot uitkering aan houders van gewone aandelen ten laste van het vrij uitkeerbare deel van het eigen vermogen.

Winstbestemming

Besloten is om van de nettowinst van € 31 373 een bedrag van € 18 499 aan de reserves toe te voegen. De nettowinst heeft derhalve de volgende bestemming:

Nettowinst	31 373
Toevoeging aan de reserves	18 499
Maximale dividenduitkering	12 874

Aan aandeelhouders zal worden voorgesteld om, conform artikel 34 lid 1 van de statuten te besluiten tot uitkering van het dividend geheel of ten dele in aandelen van de vennootschap. Aan aandeelhouders zal de keuzemogelijkheid worden geboden tot het opnemen van het dividend in contanten van € 0,55 per aandeel, dan wel in aandelen.

De uitkering in aandelen zal ten laste van de belastingvrije agioreserve dan wel ten laste van de overige reserves plaatsvinden. De keuzemogelijkheid vervalt op 18 mei 2010. De omwisselverhouding zal op 21 mei 2010 worden gepubliceerd. Bij het uitblijven van een keuze wordt het dividend uitgekeerd in de vorm van gewone aandelen, waarbij de eventueel resterende fractie wordt verrekend in contanten.

Het maximaal uit te keren dividend is als separate component van het eigen vermogen verantwoord.

Stichting Preferente Aandelen Macintosh Retail Group

De Stichting Preferente Aandelen Macintosh Retail Group heeft ten doel de behartiging van de belangen van Macintosh Retail Group NV, de met haar verbonden onderneming en alle daarbij betrokkenen, waarbij onder meer zoveel mogelijk worden geweerd invloeden welke de continuïteit, de zelfstandigheid of de identiteit in strijd met die belangen zouden bedreigen. Macintosh Retail Group en de Stichting hebben in 1993 een overeenkomst gesloten waarbij de Stichting in geval van (dreiging van) een eventuele ongewenste overname als aanvullende preventieve maatregel op eigen initiatief preferente aandelen kan nemen (call optie) en de daaraan verbonden zeggenschapsrechten kan uitoefenen. Onder een ongewenste overname moet worden verstaan een bod op de gewone aandelen Macintosh Retail Group NV, waarmee beoogd wordt de zeggenschap in handen van de bieder te brengen zonder instemming en/of voorkennis van de Raad van Commissarissen. Macintosh Retail Group NV en de Stichting zijn van oordeel dat de call optie mede aan de Stichting is verleend met het doel ongewenste invloed van aandeelhouders in Macintosh Retail Group NV en een ongewenste concentratie van zeggenschap in de vennootschap te voorkomen, te vertragen of te compliceren. Het maximaal zonder toestemming van de Aandeelhoudersvergadering door de Stichting te nemen aantal preferente aandelen is gelijk aan het aantal uitstaande aandelen minus één.

Macintosh Retail Group NV en de Stichting hebben medio 2008 overeenstemming bereikt over een aanpassing van de uit 1993 daterende overeenkomst, waarbij de voorwaarden van de call optie niet inhoudelijk werden gewijzigd, doch voor alle duidelijkheid enkele wijzigingen werden doorgevoerd en waarbij overigens ook aanpassingen werden vastgelegd samenhangende met gewijzigde wet- en regelgeving en andere ontwikkelingen. Als gevolg van deze wijzigingen kwam onder meer de aan de Raad van Bestuur toegekende put optie van preferente aandelen te vervallen, werd vastgelegd dat de call optie van de Stichting herleeft na een eventuele inkoop en/of intrekking van preferente aandelen en werd aan de Stichting een recht van enquête toegekend zoals bedoeld in artikel 2:345 van het Burgerlijk Wetboek.

Het bestuur van de Stichting bestaat uit onafhankelijke bestuursleden en wordt gevormd door dr J.A.J. Vink (Voorzitter), H.G.K. Harbrink Numan en mr D. Sinninghe Damsté. Deze bestuursleden zijn onafhankelijk ten opzichte van de vennootschap aangezien géén van hen: (a) bestuurder of gewezen bestuurder of commissaris of gewezen commissaris van de vennootschap of haar groepsmaatschappijen is; (b) in dienst van de vennootschap of haar groepsmaatschappijen is; of (c) vaste adviseur van de vennootschap of haar groepsmaatschappijen is. De Stichting is een van Macintosh Retail Group NV onafhankelijke rechtspersoon, zoals bedoeld in artikel 5:71 lid 1 sub c van de Wet op het Financieel Toezicht.

Accountantsverklaring

Aan: Algemene Vergadering van Aandeelhouders

ACCOUNTANTSVERKLARING

Verklaring betreffende de jaarrekening

Wij hebben de jaarrekening 2009 van Macintosh Retail Group NV te Maastricht gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening. De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit de geconsolideerde balans per 31 december 2009, winst- en verliesrekening, mutatieoverzicht eigen vermogen en kasstroomoverzicht over 2009 alsmede uit een overzicht van de belangrijkste grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen. De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit de enkelvoudige balans per 31 december 2009 en de enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2009 met de toelichting.

Verantwoordelijkheid van het bestuur

Het bestuur van de vennootschap is verantwoordelijk voor het opmaken van de jaarrekening die het vermogen en het resultaat getrouw dient weer te geven in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie en met Titel 9 Boek 2 BW, alsmede voor het opstellen van het jaarverslag in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. Deze verantwoordelijkheid omvat onder meer: het ontwerpen, invoeren en in stand houden van een intern beheersingssysteem relevant voor het opmaken van en getrouw weergeven in de jaarrekening van vermogen en resultaat, zodanig dat deze geen afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten bevat, het kiezen en toepassen van aanvaardbare grondslagen voor financiële verslaggeving en het maken van schattingen die onder de gegeven omstandigheden redelijk zijn.

Verantwoordelijkheid van de accountant

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over de jaarrekening op basis van onze controle. Wij hebben onze controle verricht in overeenstemming met Nederlands recht. Dienovereenkomstig zijn wij verplicht te voldoen aan de voor ons geldende gedragsnormen en zijn wij gehouden onze controle zodanig te plannen en uit te voeren dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat.

Een controle omvat het uitvoeren van werkzaamheden ter verkrijging van controle-informatie over de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening. De keuze van de uit te voeren werkzaamheden is afhankelijk van de professionele oordeelsvorming van de accountant, waaronder begrepen zijn beoordeling van de risico's van afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten. In die beoordeling neemt de accountant in aanmerking het voor het opmaken van en getrouw weergeven in de jaarrekening van vermogen en resultaat relevante interne beheersingssysteem, teneinde een verantwoorde keuze te kunnen maken van de controlewerkzaamheden die onder de gegeven omstandigheden adequaat zijn maar die niet tot doel hebben een oordeel te geven over de effectiviteit van het interne beheersingssysteem van de vennootschap. Tevens omvat een controle onder meer een evaluatie van de aanvaardbaarheid van de toegepaste grondslagen voor financiële verslaggeving en van de redelijkheid van schattingen die het bestuur van de vennootschap heeft gemaakt, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van de jaarrekening.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis van ons oordeel.

Oordeel betreffende de geconsolideerde jaarrekening

Naar ons oordeel geeft de geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Macintosh Retail Group NV per 31 december 2009 en van het resultaat en de kasstromen over 2009 in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie en met Titel 9 Boek 2 BW.

Oordeel betreffende de enkelvoudige jaarrekening

Naar ons oordeel geeft de enkelvoudige jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Macintosh Retail Group NV per 31 december 2009 en van het resultaat over 2009 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Verklaring betreffende andere wettelijke voorschriften en/of voorschriften van regelgevende instanties

Op grond van de wettelijke verplichting ingevolge artikel 2:393 lid 5 onder f BW melden wij dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening zoals vereist in artikel 2:391 lid 4 BW.

Eindhoven, 9 maart 2010

Ernst & Young Accountants LLP

namens deze w.g. drs. W.J. Spijker RA

Vijf jaren Macintosh Retail Group

x € 1 000 (tenzij anders vermeld)	2005	2006	2007	2008	2009
Totale consumentenomzet	979 633	1 174 943	1 099 661	1 354 164	1 326 288
Totale netto-omzet	817 579	983 838	920 285	1 147 510	1 116 620
Totaal bedrijfsresultaat	45 879	67 132	66 904	61 352	44 687
Financiële baten en lasten	- 2 213	- 6 772	- 4 700	- 13 744	- 8 401
Winst voor belastingen	43 666	60 360	62 204	47 608	36 286
Belasting op resultaat	- 10 796	- 14 356	- 14 725	- 10 006	- 7 086
Nettowinst	32 870	46 004	54 515	31 249	31 373
Nettowinst aan te houden activiteiten	-	-	-	37 602	29 200
Afschrijvingen en waardeverminderingen totaal	17 370	21 984	20 383	31 753	27 635
Afschrijvingen en waardeverminderingen aan te houden activiteiten	-	-	-	30 287	27 262
Cashflow totaal	50 240	67 988	74 898	63 002	59 008
Cashflow aan te houden activiteiten	-	-	-	67 889	56 462
Investerings aan te houden activiteiten	22 560	70 414 ⁹	23 706	33 055 ¹¹	12 097
Dividend	13 361	18 483	22 268	1 846 ¹²	12 874¹³
Eigen vermogen ¹	139 658	169 183	198 707	201 523	233 992
Eigen vermogen in % van het balanstotaal ¹	52	36	49	32	39
Aandelenkapitaal	8 907	8 907	8 907	8 907	9 363
Aantal uitstaande aandelen ² (x 1 000)	22 268 ⁴	22 268 ⁵	22 268 ⁶	22 268 ⁷	23 407⁸
<i>Per aandeel in euro's</i>					
Nettowinst totaal ³	1,47	2,08	2,49	1,44	1,40
Nettowinst aan te houden activiteiten ³	-	-	-	1,73	1,30
Cashflow totaal ³	2,25	3,07	3,42	2,90	2,63
Cashflow aan te houden activiteiten ³	-	-	-	3,12	2,52
Dividend	0,60	0,83	1,00	0,55 ¹⁰	0,55¹⁰
Eigen vermogen ¹	6,27	7,60	8,92	9,05	10,0
Winstuitkering in % van nettowinst	41	40	41	39	41
Aantal winkels ultimo jaar					
- eigen	674	927	950	1 231	1216
- franchise/dépositaires	47	46	42	40	33
Totaal	721	973	992	1 271	1 249
Aantal m² ultimo jaar	442 000	601 000	528 000	734 000	716 000
Aantal personeelsleden ultimo jaar	6 606	9 627	9 357	12 111	11 925
Aantal fulltime equivalenten gemiddeld	4 609	5 470	5 294	6 925	6 820

Cijfers 2008 en 2009 betreffen aan te houden activiteiten. Cijfers in het verleden zijn niet aangepast voor inmiddels beëindigde activiteiten.

- 1 Betreft cijfers voor resultaatverdeling.
- 2 Aantal aandelen zijn herrekend na aandelensplitsing van 10 mei 2006.
- 3 De cijfers per aandeel zijn berekend op basis van het gewogen gemiddelde aantal uitstaande aandelen, rekening houdend met verwateringseffecten. De vergelijkende cijfers zijn op gelijke wijze herrekend. De ingekochte aandelen zijn niet inbegrepen in het gemiddeld aantal uitstaande aandelen.
- 4 Inclusief 737 922 ingekochte aandelen.
- 5 Inclusief 754 422 ingekochte aandelen.
- 6 Inclusief 767 922 ingekochte aandelen.
- 7 Inclusief 682 422 ingekochte aandelen.
- 8 Inclusief 554 922 ingekochte aandelen.
- 9 Inclusief aanschaf onroerend goed van € 47,5 mln in verband met verkoop meubelbedrijven.
- 10 Cash gedeelte keuzedividend.
- 11 Inclusief tijdelijke investering in onroerend goed van € 5,4 mln.
- 12 Betreft contant gedeelte keuzedividend.
- 13 Betreft maximaal uit te keren contant dividend.

Adresgegevens

BelCompany

Wageningselaan 2, 3903 LA Veenendaal
Telefoon: 0318 - 56 98 98
Fax: 0318 - 56 98 99
Internet: www.belcompany.nl
eMail: info@belcompany.com

Brantano België

Kwadelapstraat 2, 9320 Erembodegem, België
Telefoon: # 32 # 53 65 06 11
Fax: # 32 # 53 66 50 08
Internet: www.brantano.be
eMail: info@brantano.be

Brantano UK

Interlink Way West, Bardon Coalville Leistershire
LE67 1LD UK
Telefoon: # 44 # 870.990.1601
Fax: # 44 # 870.990.1602
Internet: www.brantano.co.uk
eMail: info@brantano.co.uk

GP Décors

27, bis Rue du Général Leclerc, 80110 Moreuil, Frankrijk
Telefoon: # 33 # 32 235 36 37
Fax: # 33 # 32 209 82 33
Internet: www.gpdecors.fr
eMail: gstevens@gpdecors.fr

Halfords Nederland/België

Accustraart 2-4, 3903 LX Veenendaal
Telefoon: 0318 - 55 91 11
Fax: 0318 - 54 13 11
Internet: www.halfords.nl
www.halfords.be
eMail: info@halfords.nl

Hoogenbosch Retail Group

Larenweg 70, 5234 KC Den Bosch
Telefoon: 073 - 648 34 83
Fax: 073 - 644 41 28
Internet: www.dolcis.nl
www.manfield.com
www.invito.com
www.pro-shoes.nl
eMail: receptie@hoogenbosch.nl

Kwantum Nederland

Belle van Zuylenstraat 10, 5032 MA Tilburg
Telefoon: 013 - 462 66 26
Fax: 013 - 463 79 79
Internet: www.kwantum.nl
eMail: info@kwantum.nl

Kwantum België

Rijksweg 376, 3630 Maasmechelen, België
Telefoon: # 32 # 897 701 68
Fax: # 32 # 897 701 52
Internet: www.kwantum.be
eMail: info@kwantum.be

Macintosh Hong Kong

67 Mody Road, Suite 1018-1019, Peninsula Centre,
Tsim Sha Tsui East Kowloon, Hong Kong
Telefoon: # 852 # 273 579 39
Fax: # 852 # 273 578 70
eMail: jeffry@macintoshretail.com

Macintosh Intragroup Services

Rijksweg 376, 3630 Maasmechelen, België
Telefoon: # 32 # 897 701 50
Fax: # 32 # 897 701 69
eMail: treasury@misgroup.be

Nea International

Europalaan 31, 6199 AB Maastricht-Airport
Telefoon: 043 - 407 92 20
Fax: 043 - 407 92 21
Internet: www.psb.eu
www.push.eu
eMail: info@push.eu

Scapino Nederland

Industrieweg 28, 9403 AB Assen
Telefoon: 0592 - 34 00 42
Fax: 0592 - 34 49 04
Internet: www.scapino.nl
eMail: scapino@scapino.nl

SC Retail (Scapino België)

Rijksweg 376, 3630 Maasmechelen, België
Telefoon: # 32 # 89 770 164
Fax: # 32 # 89 770 169
Internet: www.scapino.com
eMail: scretailnv@scretailnv.be

Toekomstgerichte uitspraken

Dit jaarverslag bevat bepaalde toekomstgerichte uitspraken en verwachtingen. Deze uitspraken die op diverse manieren tot uitdrukking kunnen komen, verwijzen naar toekomstige gebeurtenissen. Macintosh Retail Group heeft deze uitspraken gebaseerd op de huidige verwachtingen, inschattingen en prognoses van haar management en de informatie die de onderneming momenteel omstandigheden, de veranderende wensen van consumenten, introducties van nieuwe winkelformules of -concepten, producten en diensten, het overheidsbeleid in het algemeen en veranderingen in wet- en regelgeving in het bijzonder, veranderende concurrentie in de markten waarin Macintosh Retail Group actief is, de financiering van de ondernemingsactiviteiten, efficiency en kostenbeheersing, wisselkoersveranderingen, renteschommelingen, onzekere politieke situaties, belastingtarieven, overnames, samenwerkingsverbanden en desinvesteringen. Voor een meer gedetailleerde bespreking van een aantal risico's, onzekerheden en andere factoren die de resultaten, de prestaties of het succes van Macintosh Retail Group kunnen beïnvloeden, wordt verwezen naar de pagina's 102 tot en met 108 van dit jaarverslag.

De uitspraken in dit jaarverslag geven de situatie weer op 9 maart 2010 en Macintosh Retail Group wijst, tenzij daartoe gehouden ingevolge toepasselijk dwingend recht, elke verplichting af tot actualisering van deze uitspraken of tot publicatie van wijzigingen ten gevolge van nieuwe informatie, toekomstige gebeurtenissen of anderszins. Voor aanvullende informatie terzake wordt verwezen naar de publieke mededelingen van Macintosh Retail Group na de datum van dit jaarverslag.

Van dit Jaarverslag is een Engelstalige versie beschikbaar. An English language version of this Annual Report is available.

Dit Jaarverslag is gedrukt op FSC gecertificeerd papier.

Realisatie: Caris & Sak - Heerlen





Macintosh

Retail Group

Macintosh Retail Group NV
Parkweg 20, 6212 XN Maastricht
Postbus 5770, 6202 MH Maastricht
Tel. 043 - 328 07 80
Fax 043 - 325 70 30
info@macintosh.nl
www.macintosh.nl