

Jaarverslag 2021

Sligro Food Group

Iedere professional in food
écht verder brengen



Sligro Food Group N.V.

Voorwoord Koen Slippens

Afschalen en opschalen

5



Strategie

Ons huis

11



Markt

De kracht van een netwerk

16



Onze mensen

Blij, betrokken en professioneel sterke teams

23



MVO

Innovatie op stads-distributie

32



Inhoudsopgave

Kerncijfers 2021	4	Nederland		Jaarrekening	
Voorwoord	5				
Kerngegevens	8	Markt en marktomvang Nederland	64	Geconsolideerd	
		Financiële resultaten Nederland	66	Geconsolideerde winst- en verliesrekening	93
		Ontwikkelingen Sligro Food Group Nederland 2021	66	Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat	94
		Plan 2022 Nederland	69	Geconsolideerd kasstroomoverzicht	95
				Geconsolideerde balans	96
				Geconsolideerd overzicht	
				van wijzigingen in het eigen vermogen	97
				Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	98
Sligro Food Group					
Historie	10				
Onze strategie	11	België			
Marktbenadering	16				
Synergie	18	Markt en marktomvang België	72		
Ontwikkelingen 2021	19	Financiële resultaten België	73	Vennootschappelijk	
Mens en organisatie	23	Ontwikkelingen Sligro Food Group België 2021	73	Vennootschappelijke winst- en verliesrekening	137
Maatschappelijk verantwoord ondernemen	32	Plan 2022 België	76	Vennootschappelijke balans voor winstbestemming	138
Financiële resultaten	44			Toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening	139
Risicomanagement	53			Overige toelichtingen	141
Vooruitzichten	62	Governance			
		Personalia Directie	79	Overige gegevens	
		Personalia Raad van Commissarissen	80	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	142
		Bericht van de Raad van Commissarissen	81	Statutaire regeling inzake de resultaatbestemming	152
		Corporate Governance	87		
		Bestuurdersverklaring	90	Overige informatie	
		Corporate Governance verklaring	91		
				Niet behorend tot de jaarrekening	
				Vijfjarenoverzicht	153
				Profiel	154
				Belangrijke data	155
				Het aandeel en dividendbeleid	156

Disclaimer

Deze kopie van het jaarverslag van Sligro Food Group N.V. over het boekjaar 2021 is niet de versie welke is opgesteld in overeenstemming met de ESEF vereisten zoals opgesteld door de Europese Commissie in de Regulatory Technical Standard op ESEF. De ESEF rapportage is beschikbaar op <https://jaarverslag.sligrofoodgroup.nl>

Kerncijfers 2021

x € miljoen

'De wijzigingen in de omzetsamenstelling, met name de afname van tabak, hebben hun effect op de relatieve brutowinst en kosten.'

Rob van der Sluijs
CFO

1.898

Omzet

2020:	1.946
Mutatie:	-2,5%

109

Ebitda

2020:	75
Mutatie:	45,3%

20

Nettowinst (verlies)

2020:	(70)
Mutatie:	128,5%

25

Ebit

2020:	(76)
Mutatie:	132,8%

15

Vrije kasstroom

2020:	67
Mutatie:	-77,7%

-

Voorgesteld dividend per aandeel (x € 1)

2020:	-
-------	---

19,5

CO₂-reductie t.o.v. 2010 (%)

2020:	22,7
-------	------

11,2

Duurzaam assortiment (% van de omzet)

2020:	10,8
-------	------

3.975

Medewerkers (fulltime jaargemiddelde)

2020:	4.116
Mutatie:	-3,4%

71/29

Man/vrouw verdeling (%)

2020:	71/29
-------	-------

Voorwoord

'De wijze waarop en de snelheid waarmee onze collega's steeds zijn ingesprongen op de nieuwe ontwikkelingen rond COVID-19 zijn bewonderingswaardig.'



Koen Slippens
CEO

Economie en markt

Onze verwachtingen van vorig jaar ten aanzien van de impact die COVID-19 op onze markten en resultaten in 2021 zou hebben, zijn slechts ten dele uitgekomen. Positief was dat de consument in Nederland en België na de beperkende maatregelen, zoals verwacht, weer massaal horeca, pretparken, theaters en evenementen ging bezoeken. Negatief was de opkomst van de Delta- en later de Omikronvariant waardoor we, tegen onze verwachting in, het sterke herstel dat optrad gedurende de zomer niet konden doorzetten in de tweede helft. De grilligheid van de besluitvorming, het gebrek aan daadkracht en lerend vermogen bij de overheid hielp daar niet bij. Jaar op jaar vergelijkingen zijn weinigzeggend in tijden van COVID-19. Echter, over de afgelopen twee jaar zien we dat we zowel in Nederland als België marktaandeel gewonnen hebben. Onze weerbaarheid als organisatie, vanuit een cultuur vol ondernemerschap en daadkracht, bleek ook in 2021 groot. De wijze waarop en de snelheid waarmee onze collega's steeds zijn ingesprongen op de nieuwe ontwikkelingen rond COVID-19 zijn bewonderenswaardig.

Het af- en opschalen van de bezorgoperatie, met oog voor medewerkers, klanten, leveranciers en alle partners, heeft veel van onze teams gevraagd. Bovendien werden we door de snelle herstart in de vroege zomer van 2021 geconfronteerd met een verstoorde arbeidsmarkt en een verstoorde supply chain. In de zelfbedieningsvestigingen in Nederland en België zagen we net als in 2020 een positieve ontwikkeling. In België mochten niet-pashouders tot en met het

tweede kwartaal ook bij ons kopen. In Nederland was dat geheel 2021 niet toegestaan, ondanks herhaalde adviezen van onze branche aan de overheid, om tijdens de horecasluiting de extra ruimte aan winkeloppervlak in de zelfbediening te gebruiken voor spreiding van consumenten en daarmee veilig winkelen te bevorderen. In België was dat verstandige inzicht er gelukkig wel.

Nederland

De algehele vraaguitval als gevolg van de COVID-19 maatregelen in onze markt konden wij niet beïnvloeden, maar door onze gespreide klantenportefeuille, de combinatie van zelfbediening en bezorging en een ondernemende, positieve opstelling naar onze klanten, presteerden we beter dan veel van onze concurrenten en wonnen in bijna alle marktsegmenten marktaandeel. In Nederland hebben we naast de intensieve aandacht voor het op- en afschalen van de dagelijkse operatie veel van de plannen voor 2021 uitgevoerd of in gang gezet. Nadat we in 2020 de integratie van Heineken qua infrastructuur en techniek hadden afgerond, zijn we er in 2021 in geslaagd om nagenoeg alle klanten te migreren naar die nieuwe structuur. Na de heropening van de horeca zagen we ook direct het effect van die inspanningen. De waardering van onze klanten voor de nieuwe geïntegreerde bestelomgeving en gecombineerde bezorging en facturatie is hoog. Door een betere integratie van onze bezorg- en zelfbedieningsactiviteiten geven we onze klanten in de regio meer aandacht. Dat wierp in 2021 reeds zijn vruchten af, waardoor we zowel meer nieuwe klanten in de

zelfbediening konden verwelkomen als meer verkoop bij bestaande klanten konden realiseren. Onder het ZB Next Gen programma zijn verdere verbeteringen op assortiment en promoties doorgevoerd en hebben we, weliswaar enigszins geremd door investeringsbeperkingen vanuit COVID-19, ook de fysieke transformatie vervolgd.

België

Ook in België heeft COVID-19 een grote impact gehad. Met name in de bezorging en dominant bij JAVA, dat historisch groot is in de zorgmarkt en catering, was de omzetimpact groot. Onderliggend zijn wij echter content met de ontwikkeling die we in België realiseren op weg naar duurzame winstgevendheid. In 2021 hebben we ons vooral geconcentreerd op het verder integreren van activiteiten. De assortimentsharmonisatie tussen ISPC en Sligro is grotendeels afgerond en we zijn gestart om daar ook het JAVA-assortiment bij te betrekken. Een steeds groter deel van dat assortiment wordt binnen de supply chain ingericht op een route via het centrale distributiecentrum in Veghel, wat de efficiency stapsgewijs vergroot. We hebben bij JAVA gewerkt aan de inrichting van het accountmanagement en relatiemanagement en concepten van Van Hoeckel en Culivers vertaald naar Belgische standaarden en hebben wederom veel tijd besteed aan de voorbereidingen op de komst van SAP in België.

Mens en organisatie

Wij hebben in 2021 ons kompas (onze purpose) en kernwaarden opnieuw gedefinieerd. Dat is van belang om onze mensen en de wereld om ons heen te laten zien wie we zijn, waar we voor staan en waar we voor gaan. Een duidelijk herkenbaar gezicht, dat onderscheidend is ten opzichte van de markt. Wij willen iedere professional in food écht verder brengen. Ook hebben we onze strategie richting 2025 bepaald en gedeeld met grote groepen collega's. We hebben keuzes gemaakt voor de thema's waarop wij ons de komende jaren zullen richten. Daarin hebben we gekozen voor vernieuwing op het gebied van digitalisering, maar zeker ook voor het verwaarden en verbeteren van alles wat we de afgelopen jaren hebben gedaan, met het oog op omzetgroei en rendement. In een arbeidsmarkt die steeds krappere wordt en in een tijd waar de afstand tot het werk door COVID-19 groter wordt, is het juist van belang de verbinding met onze medewerkers te blijven zoeken en versterken. Op alle pijlers van onze People Strategie: mensen & teams, cultuur, leiderschap en organisatie, hebben we voortgang geboekt en dat zien we terug in de feedback van onze mensen. Juist in deze tijden is verbinding zoeken met elkaar op die momenten zo van belang.

MVO

Naast de reguliere duurzaamheidsactiviteiten hadden wij in 2021 extra aandacht voor nieuwe en toekomstige richtlijnen voor verslaggeving. Wij hebben een externe adviseur de opdracht gegeven een beoordeling uit te voeren naar de mate van overeenstemming tussen het vorige jaarverslag (2020) en de vereisten vanuit de NFI-richtlijn en de aangekondigde CSRD, die de Europese Commissie in april 2021 heeft aangenomen. Enkele aanbevelingen waren 'laaghangend fruit' omdat wij beschikken over de data om over deze onderwerpen te kunnen rapporteren. Die hebben wij in dit verslag verwerkt. Daarnaast is medio 2020 de EU-taxonomieverordening in werking getreden. De taxonomieverordening beoogt 'duurzame financiering en beleggingen' te stimuleren en het inzicht daarover te vergroten. Daarvoor is een EU-taxonomie ontwikkeld met daarin opgenomen de activiteiten die ecologisch duurzaam ('groen') zijn. Daarover rapporteren wij in het hoofdstuk 'MVO'.

Resultaten

De nettowinst kwam in 2021 uit op € 20 miljoen, oftewel een verbetering ten opzichte van vorig jaar van € 90 miljoen. Een belangrijk deel van die verbetering kwam voort uit het verschil in bijzondere waardeverminderinglasten ten opzichte van vorig jaar, maar ook zonder dat effect was er sprake van een grote verbetering van de winst. Dat alles bij een omzet die zelfs nog wat afnam ten opzichte van vorig jaar. Dat geeft veel vertrouwen voor de toekomst bij het verder opengaan van de markten. De maatregelen om kosten te besparen wierpen hun vruchten af en de beperkingen op de investeringsagenda zorgen nu voor lagere afschrijvingslasten. Voor de korte termijn zijn wij daarmee tevreden, maar niet alle ingrepen zijn even duurzaam voor de langere termijn en moeten we de komende jaren weer herstellen. Anderzijds is onze kostenbasis op delen ook duurzaam verbeterd. We hebben eind 2021 met de lessen uit voorgaande jaren minder hard ingegrepen op de voorraadpositie. Met een nog altijd verstoorde wereldwijde supply chain en een naderende heropening na de lockdown in 2022 hebben we meer buffer aangelegd ten koste van het werkkapitaal. Hierdoor, maar ook omdat we onze uitgestelde belastingbetalingen allemaal hebben ingelopen in 2021, hebben we een lagere vrije kasstroom van €15 miljoen. Daardoor eindigen we einde jaar op een leverage ratio van 1,8, ruim binnen de convenanten met de financiers.



Dividend

Zoals eerder aangegeven hebben we in 2021 gebruik gemaakt van de NOW regeling in Nederland om de gevolgen van de omzetsuitval door COVID-19 op te vangen. Wij vinden dat we daar goed in zijn geslaagd en dat we de financiële positie van de onderneming goed door deze onzekere tijden konden navigeren. Voorwaarden in de regeling zijn onder meer het niet uitkeren van bonussen aan de directie en dividend aan de aandeelhouders, waardoor we over het jaar 2021 dus geen dividend kunnen uitkeren.

Risicomanagement

Samen met onze Raad van Commissarissen staan wij periodiek stil bij de kansen en bedreigingen in de markt waarin wij opereren en de impact daarvan op ons businessmodel. Ook dit jaar heeft een herbeoordeling van de belangrijkste risico's en aandachtsgebieden ten opzichte van onze vernieuwde strategische intenties plaatsgevonden.

Vooruitzichten

De eerste maanden van 2022 zullen in het teken staan van de heropening van onze afzetmarkten. De maatregelen om COVID-19 te bestrijden in Nederland en België zijn bij aanvang van het jaar nog volop van kracht en drukken onze omzet en resultaten, maar geleidelijk zullen deze ook nu weer worden losgelaten. De voorbereiding op en het goed uitvoeren van deze herstart, in een markt waar schaarste van producten en mensen heerst, zal veel van onze aandacht vragen. Daarna zal er volle aandacht zijn voor het realiseren van de eerste fase van onze 'route naar 2025'. Een ambitieus, doch realistisch meerjarenplan.

De kosteninflatie zal naar onze verwachting stevig zijn in 2022. Door de verstoringen die het afgelopen jaar in de wereldwijde supply chains zijn ontstaan en de schaarste in grondstoffen, zullen de inkoopprijzen van producten en diensten sterk stijgen. De loonontwikkeling, door schaarste op de arbeidsmarkt, en de stijgende energieprijzen komen daar nog bovenop. Wij verwachten dat deze prijsstijgingen hun weg zullen vinden door de keten heen en uiteindelijk terechtkomen in de consumentenprijzen. Vanzelfsprekend zullen onze inkoopteams alle prijsontwikkelingen scherp en met veel aandacht voor onderbouwing beoordelen.

Op weg naar 2025 richten we ons binnen de Groep in 2022 op onze zes belangrijke meerjarige strategische thema's, waarbij we door rust in de keten de vruchten kunnen plukken van de inspanningen in de afgelopen jaren. Meer omzet bij bestaande klanten zal de focus zijn om zowel omzet als rendement te laten herstellen na COVID-19. We gaan verder met de afronding en uitrol van ons nieuwe ERP-landschap in België. Ook zal er veel aandacht blijven voor het

verder ontwikkelen en benutten van onze online propositie om klantervaring en commerciële slagkracht te verbeteren. Daarnaast zullen we de route naar een verdere digitale transformatie van Sligro Food Group voor de komende jaren gaan uitwerken. Mens en organisatie krijgen vanuit onze People Strategie blijvend veel aandacht. Dat geldt voor onze huidige medewerkers, maar door een verbeterde arbeidsmarktpositionering en -communicatie ook voor de nieuwe collega's die we aan ons verbinden. Op duurzaamheid zullen we enerzijds een aangescherpte langetermijnagenda ontwikkelen en ons anderzijds voorbereiden op de nieuwe verslaggevingsvereisten die de komende tijd van kracht worden.

Als we de afgelopen jaren iets hebben geleerd, is het dat voorspellen gedurende de COVID-19 pandemie onmogelijk is. Voorspellingen over wat dat op jaarbasis met onze omzet en resultaten zal doen, zullen we dan ook niet geven. Voor de langere termijn blijven wij onverminderd positief over de ontwikkeling van onze markten en onze positie daarbinnen. We hebben een sterke marktpositie en verwachten daar juist ook in tijden van crisis gebruik van te kunnen maken. Onze kostenbasis is verbeterd en onderliggend weten we zowel in Nederland als België hele mooie klanten te werven en te behouden. Op basis van onze meerjarenstrategie zien wij volop kansen voor groei van omzet en rendement in zowel Nederland als België.

De COVID-19 ontwikkelingen zaaien in toenemende mate de nodige verdeeldheid in de maatschappij en ook wij zijn met ruim 5.000 medewerkers natuurlijk een afspiegeling van die maatschappij. Binnen Sligro Food Group zijn we, ondanks het feit dat COVID-19 ons nadrukkelijk raakt, vooral trots op wat we samen bereikt hebben en hebben we veel vertrouwen in hetgeen we de komende jaren vanuit die krachtige positie ook samen kunnen bereiken. Ons jaarthema 2022 is dan ook **Samen Vooruit!**

Koen Sliппens
CEO

Kerngegevens¹⁾

x € miljoen	2021	2020	Mutatie (%)
Resultaat			
Omzet	1.898	1.946	(2,5)
Ebitda	109	75	45,3
Ebita	49	7	577,7
Ebit	25	(76)	132,8
Nettowinst (verlies)	20	(70)	128,5
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	73	101	(27,1)
Vrije kasstroom	15	67	(77,7)
Voorgesteld dividend	-	-	
Vermogen einde boekjaar			
Eigen vermogen	453	432	4,9
Netto geïnvesteerd vermogen ²⁾	805	802	0,3
Netto rentedragende schuld	382	402	(5,0)
Totaal vermogen	1.233	1.198	2,9
Medewerkers			
Jaargemiddelde (fulltime)	3.975	4.116	(3,4)
Man/vrouw verhouding aantal medewerkers ³⁾	71/29	71/29	
Man/vrouw verhouding Management teams ³⁾	70/30		
Man/vrouw verhouding Executive Board ³⁾	100/0	100/0	
Man/vrouw verhouding Raad van Commissarissen ³⁾	100/0	80/20	
Personeelskosten ⁴⁾	211	219	
Omzet per medewerker (x € 1.000)	477	473	1,0
Personeelskosten per medewerker (x € 1.000)	53	53	(0,1)
Maatschappelijk verantwoord ondernemen			
CO ₂ -reductie t.o.v. 2010 in %	19,5	22,7	
Duurzaam assortiment in % omzet	11,2	10,8	
Tevredenheid klanten ⁵⁾	69	73	
Tevredenheid medewerkers ⁵⁾	62	63	
Tevredenheid leveranciers ⁵⁾	66	63	
Investerings			
Netto-investeringen ⁶⁾	47	13	255,1
Afschrijvingen en amortisatie ⁷⁾	(49)	(58)	(14,4)

	2021	2020	Mutatie (%-punt)
Verhoudingsgetallen			
Toename omzet in %	(2,5)	(18,7)	16,2
Toename winst (verlies) in %	128,5	(304,3)	432,8
Brutowinst in % omzet	26,3	24,0	2,3
Ebitda in % omzet	5,8	3,9	1,9
Ebita in % omzet	2,6	0,4	2,2
Ebit in % omzet	1,3	(3,9)	5,2
Winst (verlies) in % omzet	1,1	(3,6)	4,7
Nettowinst (verlies) als % gemiddeld eigen vermogen	4,5	(15,0)	19,5
Ebit in % gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen	3,1	(8,9)	12,0
Netto rentedragende schuld/ebitda ⁸⁾ in %	1,8	2,8	(1,0)
Eigen vermogen in % totaal vermogen	36,7	36,0	0,7
Gegevens per aandeel van € 0,06 nominaal			Mutatie (%)
x € 1	2021	2020	
Aantal uitstaande aandelen (x miljoen)	44,17	44,14	0,1
Eigen vermogen	10,25	9,78	4,8
Winst (verlies)	0,45	(1,59)	128,5
Voorgesteld dividend	-	-	

¹⁾ Voortgezette bedrijfsactiviteiten.

²⁾ Exclusief geassocieerde deelnemingen.

³⁾ De definitie is aangepast van de gemiddelde verhouding gedurende het jaar naar de verhouding per einde jaar.

⁴⁾ Salarissen, sociale lasten en pensioenlasten.

⁵⁾ Data op basis van Stakeholderwatch (0-100), vanaf 2021 inclusief België.

⁶⁾ In materiële vaste activa, activa voor verkoop en software (op transactiebasis).

⁷⁾ Exclusief bijzondere waardeverminderingen en afschrijvingen op lease activa.

⁸⁾ Exclusief IFRS 16 Leases.

Sligro Food Group

B-to-B foodservicebedrijven
in Nederland en België

Groothandels voor de etende
en drinkende mens

Zelfbediening

Bezorging

Online

Partnership met
Heineken Nederland

Breed assortiment

Food (DKW, vers, diepvries)
Dranken
Non food (aan food gerelateerd)

Aantal artikelen

78.000

Aantal medewerkers

5.061

Onze formules / marktbenadering

Sligro
De Kweker
Van Hoeckel
Bouter
Tintelingen
Sligro-ISPC
JAVA Foodservice

Onze productiebedrijven

SmitVis
Culivers

Onze verspartners

Kaldenberg Slagerijen
Ruig, Wild & Gevogelte
Smeding, AGF



Omzet 2021
(€ x miljoen)

1.898

Nederland
91%

België
9%

Bezorging
57%



Zelfbediening
43%

Onze tijdlijn



Abel Slippens start onder de naam **'Slippens Groothandel'** een groothandel in margarine, vetten en oliën.

Overname van zelfbedienings-groothandel 'Jan Louwers' in Eindhoven en de eerste stap in de groothandelsmarkt voor horeca-ondernemers.

Met de overname van het Arnhemse familiebedrijf Wunderink werd **de eerste horeca bezorggroothandel aan de groep toegevoegd.**

De overname van Prisma Foodretail (met de supermarkt formules MeerMarkt, Attent, Golf en Rekra) is **de start van foodretail met eigen formules.**

Met de overname van VEN Groot-handelcentrum wordt **de positie van Sligro in de foodservicemarkt aanmerkelijk versterkt**, met name in de Randstad van Nederland.



Opening van Sligro-ISPSC Antwerpen, de eerste Sligro-ISPSC vestiging in België.

Start in België met de overnames van JAVA (2016) en ISPC (2017).

Integratie Heineken afgerond.

19 '35 '87 '92 20 '01 '04 '16 '18 '20

'61 '89



Opening van de **eerste Sligro Zelfbedienings-groothandel.**

Sligro Food Group krijgt een notering aan de Parallelmarkt van de Amsterdamse effectenbeurs.



'96

De overname van Van Hoeckel werd afgerond; hiermee start Sligro in het institutionele segment van de foodservice markt.



'02

Door de overname van EMTÉ, de helft van de Edah-winkels (2006) en Sanders Supermarkten (2010), **groeit foodretail door tot ruim 130 EMTÉ supermarkten in 2018.** In dat jaar werd besloten de foodretail activiteiten te verkopen en te focussen op foodservice.

'14

Opening van de eerste Sligro 3.0 zelfbediening in Maastricht.



'17

Start van de **strategische samenwerking in foodservice met Heineken Nederland.**

'19



Overname van de activiteiten van De Kweker in Amsterdam.

Onze strategie

Sligro Food Group richt zich specifiek op de foodservicemarkt in Nederland en België met een totaalpakket aan food en aan food gerelateerde non-foodproducten en diensten. Onze verschillende bedrijfsonderdelen richten zich primair op onze klanten en hebben ieder een duidelijk eigen gezicht naar de markt. Ze worden centraal aangestuurd en ondersteund door een grotendeels internationaal geïntegreerde, professionele en efficiënte backoffice organisatie. Er wordt op nationaal niveau, maar ook tussen Nederland en België, intensief samen-gewerkt en kennisuitwisseling wordt gestimuleerd tussen de afzonderlijke bedrijfsactiviteiten om een zo hoog mogelijke interne synergie te bereiken.

Ons kompas

Doelstellingen:

Gemiddelde **autonome omzetgroei** over de economische cyclus

circa **3%**

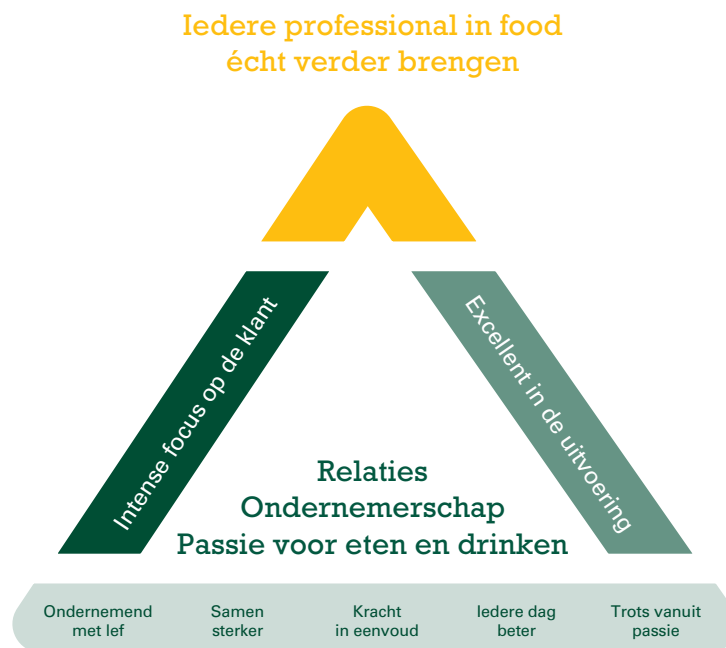
Beoogde winstgroei

gelijke tred met omzettoename

CO₂-reductie in 2030

50%

als percentage van de omzet



De organisatie wordt gedreven door onze resultaatgerichte, ondernemende cultuur. Daarin staat consequent de langetermijnrelatie met klanten, medewerkers, leveranciers en andere stakeholders centraal. Ook onze gezamenlijke passie voor lekker, goed en eerlijk eten is verankerd in het DNA van ons bedrijf. Juist in tijden van (COVID)crisis is die cultuur een belangrijk kompas. De afgelopen jaren hebben we ervaren dat we ons met 'gewoon fatsoenlijk zakendoen' duidelijk in de markt kunnen onderscheiden.

In een groeiende organisatie heeft het bewaken en verder uitdragen van die typische cultuur dan ook nadrukkelijk onze aandacht. De instroom van nieuw talent, en daarmee nieuwe ervaring, en de kennis bij collega's met de nodige Sligro Food Group jaren op de teller, geeft ons een mooie en krachtige mix. Die mix zullen we de komende jaren verder versterken door onze inspanningen op thema's als diversiteit en inclusiviteit meer gericht en transparant te maken. Het bouwen aan en effectief laten samenwerken van uitgebalanceerde, diverse teams krijgt vanuit ons leiderschapsprogramma alle aandacht.

Sligro Food Group opereert in een concurrerende omgeving waarin kostenstijgingen deels kunnen worden doorberekend in de verkoopprijzen. Het overige deel vangen wij op door de efficiency van de bedrijfsvoering continu te verbeteren, onder meer door effectieve logistieke, communicatie-, data- en informatiesystemen. De gevolgen van de overheidsmaatregelen om COVID-19 te bestrijden zijn impactvol. De wereldwijde supply chains zijn verstoord en de ontstane schaarste op grondstoffen en krapte op de arbeidsmarkt drijven de


inflatie op naar nieuwe hoogtes. De komende jaren zullen we een passende balans vinden tussen doorberekenen en efficiencyverbeteringen in de bedrijfsvoering om die gevolgen op te vangen.

De Groep koopt overwegend zelfstandig in voor zowel de Nederlandse als Belgische bedrijfsonderdelen. Door ons lidmaatschap bij de coöperatieve inkoopvereniging Superunie kunnen we bovendien gebruik maken van schaalvoordelen van gezamenlijke inkoop met de overige leden.

Wij beogen een gemiddelde jaarlijkse autonome omzetgroei over de economische cyclus heen van circa 3%, waarbij een inflatieniveau van ongeveer 1,5% is verondersteld. Door middel van acquisities verwachten wij harder te kunnen groeien, maar deze groei vindt naar zijn aard meer schoksgewijs plaats. Wij streven ernaar om de winstgroei gemiddeld ten minste gelijke tred te laten houden met de omzettoename.

De Nederlandse foodservicemarkt is nog zodanig gefragmenteerd dat het ook de komende jaren waarschijnlijk is dat acquisities kunnen worden gerealiseerd. Daar de voordelen van een acquisitie moeten opwegen tegen de complexiteit van de integratie, kijken wij daarbij voornamelijk naar relatief grote spelers. In België is het foodservicelandschap nog meer versnipperd en is de markt volop in beweging. In België beogen wij door een combinatie van autonome groei en acquisities een leidende positie in de foodservicemarkt te verwerven. De komende jaren ligt onze focus op deze twee landen.

Onze strategie is erop gericht om aandeelhouders op de lange termijn een aantrekkelijk rendement te kunnen bieden. Wij willen daarbij op maatschappelijk verantwoorde wijze ondernemen en leggen ook daarover verantwoording af. De bestaande en aanstaande nieuwe regelgeving ter bevordering van transparantie op dit thema helpt ons in deze ambitie. Economisch en maatschappelijk rendement gaan bij ons beursgenoteerde familiebedrijf al jaren uitstekend hand in hand. Dat vormt de basis voor de zelfstandige positie in de markt, die Sligro Food Group op langere termijn wenst te behouden.



‘Onze strategie is erop gericht om aandeelhouders op de lange termijn een aantrekkelijk rendement te kunnen bieden. Wij willen daarbij op maatschappelijk verantwoorde wijze ondernemen.’

Iedere professional in food écht verder brengen

Wat helpt ons?

Intense focus op de klant

Excellent in de uitvoering

Wie zijn we?

Relaties

Passie voor eten and drinken

Ondernemerschap

Waar staan we voor?

Ondernemend met lef

Samen sterker

Kracht in eenvoud

Iedere dag beter

Trots vanuit passie

Waar spelen we?

Nederland / België

Hoe voegen we waarde toe?

Intense klantfocus

Excellente uitvoering

Langetermijnwaardecreatie

Strategieën 2022-2025

- Oogsten, groeien, rendement verbeteren
- Intense focus op de klant
- Digitale ambitie
- Uniforme werkwijze
- People & organisatie strategie
- MVO

Ons huis, het kompas voor Sligro Food Group

Onze ambitie is om als Sligro Food Group de onbetwiste marktleider in foodservice en de referentie op Good Food in de Benelux te zijn. Door **'excellent in de uitvoering'** te zijn in combinatie met onze **'intense focus op de klant'**, willen wij **iedere professional in food écht verder brengen**. Vanuit onze kernwaarden, de kracht van onze mensen, infrastructuur en samenwerking met onze partners voegen wij langetermijnwaarde toe voor alle stakeholders.

Hoe wij waarde toevoegen

Vanuit onze kernwaarden, de kracht van onze mensen, infrastructuur en samenwerking met onze partners voegen wij langetermijnwaarde toe voor alle stakeholders.

Middelen

Centrale eigen inkoopafdeling

in combinatie met partnerships via Superunie en verspartners.

Centrale IT infrastructuur

met geïntegreerde online & data competenties.

Geïntegreerd netwerk

van zelfbedieningslocaties en bezorgnetwerk in Nederland en België ondersteund vanuit een Centraal Distributiecentrum in Veghel.

ZiN Inspiratie platform, Sligro Solutions

waarmee we voor onze klanten relevante diensten en inspiratie bieden.

Betrokken medewerkers

verenigd in onze ondernemende cultuur.

Langjarig partnership

met Heineken.

Trends en ontwikkelingen

Digitalisering

Digitalisering en de effecten op de foodservice markt.

Duurzaam ondernemen

De invloed en impact van duurzaamheidsthema's hebben een steeds grotere invloed op het succes van ondernemen.

Arbeidsmarkt

Bedrijven zullen richting 2025 een antwoord moeten formuleren op de ontwikkelingen in de arbeidsmarkt.

Markten

In het post-covid tijdperk zal de foodservicemarkt gedreven door veranderd gedrag van consumenten en marktomstandigheden verder consolideren.

Strategieën

Oogsten, groei en rendement

Oogsten, autonoom groeien en ons rendement verbeteren, door het verzilveren van de initiatieven van de afgelopen jaren, autonoom en met passende acquisities.

Intense focus op de klant

Intense focus op de klant in de breedte van de markt, door een passend aanbod van goed, eerlijk en lekker eten en drinken, diensten en nieuwe & bestaande oplossingen.

Digitale ambitie

De integrale propositie aan onze klanten significant verbeteren door onze digitale ambitie en bijbehorende randvoorwaarden te leveren.

Iedere professional in food écht verder brengen

Uniforme werkwijze

Internationaal uniforme wijze van werken (in een schaalbaar model), door succesvolle implementatie en omarming van HAND.

People en organisatie

Klaar voor verdere (internationale) groei door onze people- en organisatiestrategie te realiseren, met een Sligro Food Group-brede focus op het doorontwikkelen van leiderschap, aansturingsmodel, operational excellence, competenties en kernwaarden.

MVO

Het aantoonbaar realiseren van onze MVO doelstellingen, door toevoegen van initiatieven met bijbehorende interne en externe communicatie.

Uitkomsten 2025

Klanten

Klanttevredenheid ZB
Klanttevredenheid BS
Aanbod en impact Solutions vergroten
Verbeteringen in digitale propositie en randvoorwaarden

Medewerkers

Medewerkerstevredenheid
Digitale ambitie 2 voorbereid
Klaar voor 'land 3' in 2025
Uitrol HAND België in 2022
Uitrol HAND Nederland in 2025

Leveranciers en partners

Leverancierstevredenheid
Upsell Heineken
Marktaandeel JAVA verhogen

Maatschappij

40% CO₂-reductie (t.o.v. 2010)
15% Duurzaam assortiment NL
10% Duurzaam assortiment BE

Aandeelhouders

Autonome omzetgroei
Rendement +
Omzetgroei > overheadgroei

'Een uitstekende kernwaarde voor een bedrijf dat voortdurend in beweging is. Iedere verandering levert namelijk kansen op. Zoals in de coronasituatie, die zeker tijdens de eerste lockdown veel uitdagingen veroorzaakte. Voor alle uitdagingen en ruis die we toen tegenkwamen, hadden we tijdens de tweede lockdown een oplossing. Problemen zullen er altijd zijn, maar als je ze omzet in kansen, word je als bedrijf wendbaarder.'

Leslie Wildenberg
Supervisor Sligro BS Breda

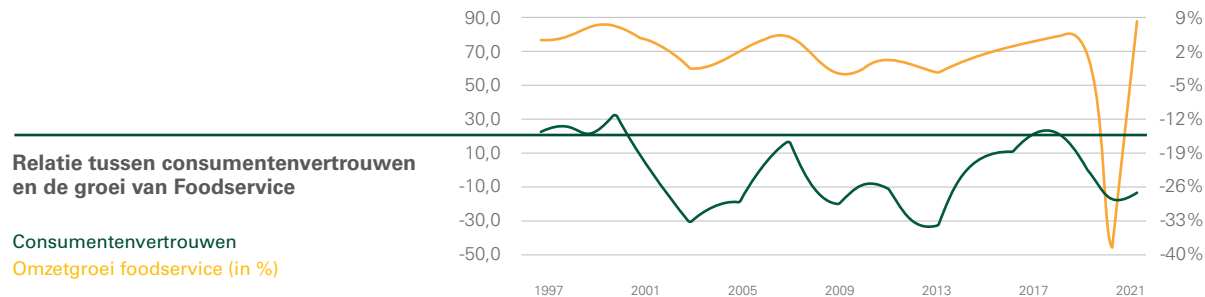
Iedere
dag
beter



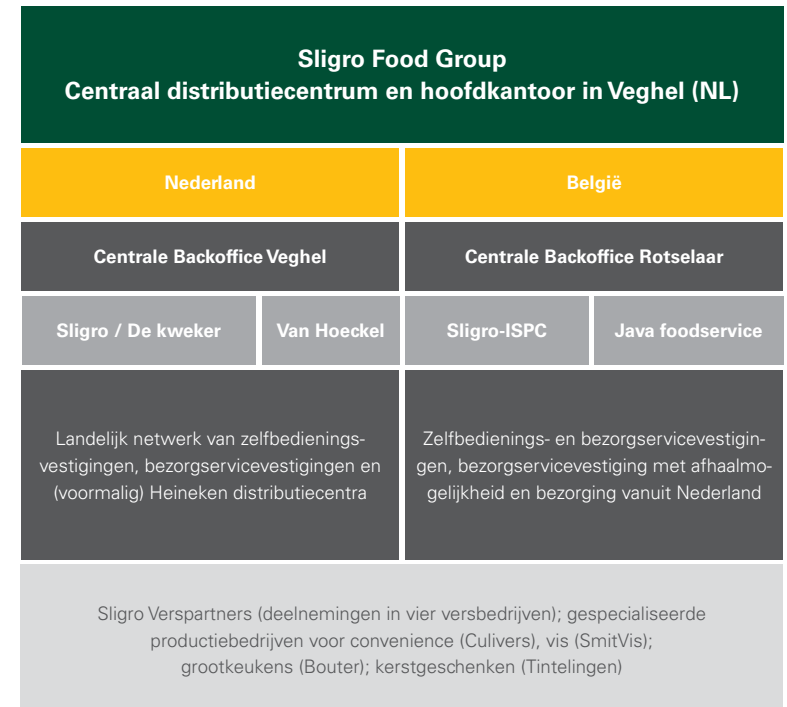
Je hebt een gezonde ambitie. Je doet wat we afgesproken hebben en denkt mee over wat beter kan. Je probeert en leert waarbij fouten maken mag. En zo maken we Sligro iedere dag een beetje beter.

Marktbenadering

Sligro Food Group richt zich op de markt van eten en drinken. In Nederland en België is Sligro Food Group actief binnen alle belangrijke marktsegmenten van de foodservicemarkt. Van restaurant tot fastfood, van ziekenhuis tot hotel, van cateraar tot convenience, van pretpark tot sportvereniging, van mkb'er tot multinational, van café tot bioscoop. Die markt wordt ook wel het 'out of home' kanaal genoemd. Wij zijn indirect afhankelijk van foodbestedingen door de consument. Economische indicatoren als consumentenvertrouwen en werkloosheidscijfers zijn dan ook belangrijke voorspellers voor de ontwikkeling binnen onze markten. FoodService Instituut Nederland heeft de relatie tussen consumentenvertrouwen en ontwikkeling van de Foodservice omzet in Nederland over meerdere jaren in beeld gebracht:



Met de diverse formules van de Groep richten we ons op de verschillende marktsegmenten van de foodservicemarkt. De primair op de klant gerichte activiteiten zijn gescheiden om maximaal in te kunnen spelen op de klantbehoeften van het specifieke segment. Alles 'achter de schermen' wordt maximaal centraal aangestuurd. We kiezen zowel in Nederland als België voor deze structuur, al zullen we in België eerst een volgende fase van technische integratie door gaan alvorens we aan de achterkant volledig kunnen integreren. Deze synergie geeft ons onderscheidend en lerend vermogen, alsmede een hoge mate van efficiency. Alleen daar waar het niet wenselijk of mogelijk is, werken wij met individuele systemen en processen. Hiermee wordt enerzijds naar maximale synergie gestreefd en anderzijds naar focus op de klant en op de marktsituatie per bedrijfs onderdeel en per land.



Marktaandelen

24,8%

**Marktleider
Foodservice in Nederland**

3,3%

**Top vijf
Foodservice in België**

Wij geloven in de kracht van een sterk netwerk dat bestaat uit een geïntegreerd geheel van zelfbedienings- en bezorgservicegroothandels gecombineerd met een digitale omgeving, waar onze mensen het verschil maken. De kracht van het netwerk ligt in de onderlinge samenwerking. Zo bezoekt 70% van onze bezorgklanten gemiddeld tweemaal per maand de zelfbedieningsvestiging voor inspiratie, advies en een vergeten of acute boodschap. De zelfbedieningsvestiging leent zich bij uitstek als inspiratieomgeving c.q. showroom en voorraad- en afhaalcentrum voor de kleinere foodserviceklant die, wanneer hij doorgroeit en het gewenst is, geruisloos kan overstappen op bezorging. Ook zijn er relatief grote zelfbedieningsklanten die er de voorkeur aan geven hun inkopen zelf te doen, zelf hun (vers-)producten te selecteren en met onze specialisten van

gedachten te wisselen over het vak. Dus hoewel we de operaties gescheiden hebben met het oog op efficiency en de behoeftes van onze klanten, is de commerciële samenwerking sterk verankerd. Dat werkt door in een integrale prijs-, bonus- en managementinformatie-structuur voor onze klanten zodat het inkopen in beide kanalen prima samengaat.

In de foodservicemarkt in Nederland zijn wij marktleider met een marktaandeel van 24,8% (bron: FSIN). In België hebben we met JAVA Foodservice en Sligro-ISPC een top vijf positie met een marktaandeel van ongeveer 3,3% (eigen inschatting, mede gebaseerd op data van Foodservice Alliance).

‘Onze
gezamenlijke
passie voor lekker,
goed en eerlijk
eten is verankerd
in het DNA van
ons bedrijf.’

Dries Bögels
Directeur Foodservice Nederland



Synergie

Sligro Food Group is geen groep van bedrijven, maar is één geïntegreerd bedrijf met overlappende klant- en distributievormen. Hoewel er veel verschillen bestaan in de cultuur en voorkeuren binnen de foodservicemarkten van Nederland en België zien we juist ook veel overeenkomsten en mogelijkheden om synergievoordelen te behalen.

We bedienen reeds tal van klanten in beide landen, waarvoor we ons volledige netwerk inzetten. De kennis en kunde van zowel onze Nederlandse als Belgische medewerkers kunnen we dan ook breed in de organisatie inzetten en we ervaren met veel genoegen dat de bereidheid tot het uitwisselen en gebruiken van best practices in beide landen erg groot is.

Ons centrale distributiecentrum in Veghel speelt een belangrijke rol in de efficiency en effectiviteit van de logistiek binnen de Groep en helpt ons de schaalgrootte die we met de verschillende routes naar de markt creëren om te zetten in kostenvoordelen. De meest efficiënte supply chain is niet alleen een voordeel vanuit kosten en kwaliteit van dienstverlening, maar biedt ook op het vlak van duurzaamheid kansen. Door de geografische nabijheid kan dat netwerk ook deels worden ingezet voor onze Foodservice activiteiten in België. Diezelfde synergie geldt voor de centrale structuur en systemen, waarbij de afdelingen en processen, daar waar nuttig, zo zijn ingericht dat deze voor de Groep als geheel werken. Juist door die gezamenlijke activiteiten zijn wij in staat te investeren in mensen en systemen, daar waar dat het verschil kan maken.

Onze commerciële systemen en data kunnen in alle kanalen worden ingezet, al vullen we dat per segment wel duidelijk verschillend in op basis van de behoeften van onze klanten. We zien op dat vlak steeds weer nieuwe ontwikkelingsmogelijkheden door interne benchmarking, maar ook door successen uit andere markten. De ondersteunende techniek en het datamanagement zijn centraal geregeld. Wij geloven dat datagedreven ondernemen een cruciale concurrentiefactor is.

We organiseren inkoop- en met name assortimentsmanagement dicht bij de klant in elk land en combineren de inkoop waar mogelijk ook over de landsgrenzen heen. Het lidmaatschap van Superunie zorgt er bovendien voor dat we significante voordelen kunnen behalen op een deel van het Foodservice assortiment dat overlapt met de retailmarkt. In combinatie met de eigen inkoopafdeling binnen Sligro Food Group creëren we daarmee een sterk inkoopblok in de markt. 'Sterk' zien wij daarbij als kracht en niet als macht. Wij zijn van het creëren van waarde en niet van het afbreken of slopen ervan. Wij geloven in duurzame samenwerking met partners aan de leverancierszijde. Samen met onze eigen productiebedrijven en verspartners zijn we in staat onderscheidende producten aan te bieden voor al onze klanten. Ook het ruime scala van hoogkwalitatieve en ook innovatieve Exclusieve Merken geeft onze formules onderscheidend vermogen in de markt. Exclusieve Merken worden veelal in nauwe samenwerking en op basis van langetermijnpartnerships met onze leveranciers ontwikkeld.

De kracht van onze unieke bedrijfscultuur is een belangrijke onderscheidende factor in de markt. De passie voor eten en drinken en de klantgerichtheid zitten in de genen en zijn niet aangeleerd. Dat maakt het 'echt' en moeilijk te kopiëren en dat wordt ook zo ervaren door onze klanten. Daar zijn we trots op. Daar waar we in Nederland spreken van ons 'Groene Bloed', spreken we in België over 'Ons Peper en Zout' met dezelfde onderliggende waarden die ons verbinden.

1
geïntegreerd bedrijf

Passie
voor eten en drinken

Unieke
ondernemende bedrijfscultuur

Ontwikkelingen 2021

'Onze weerbaarheid als organisatie, vanuit ondernemerschap en daadkracht bleek ook in 2021 groot'

COVID-19

Onze verwachtingen van vorig jaar ten aanzien van de impact die COVID-19 op onze markten en resultaten in 2021 zou hebben, zijn slechts ten dele uitgekomen. Positief was dat de consument in Nederland en België na de beperkende maatregelen, zoals verwacht, weer massaal horeca, pretparken, theaters en evenementen ging bezoeken. Zelfs de bedrijfs catering herstelde meer dan initieel gedacht, maar lijkt structureel wel wat in te leveren ten opzichte van de periode voor COVID-19. Negatief was de opkomst van de Delta- en later de Omikronvariant waardoor we, tegen onze verwachting in, het sterke herstel dat optrad gedurende de zomer niet konden doorzetten in de rest van de tweede jaarhelft. De grilligheid van de besluitvorming en het gebrek aan daadkracht bij de overheid hielp daar niet bij. Er moeten lastige keuzes gemaakt worden met relatief weinig informatie, dus het is begrijpelijk dat niet alles ineens goed gaat. Wat ons vooral tegenvalt is het gebrek aan lerend vermogen en een langetermijnvisie van de overheid, die ook de sectoren van onze klanten perspectief kan geven.

Onze weerbaarheid als organisatie, vanuit een cultuur vol ondernemerschap en daadkracht, bleek ook in 2021 groot. De wijze waarop en de snelheid waarmee onze collega's steeds zijn ingesprongen op de nieuwe ontwikkelingen rond COVID-19 zijn bewonderenswaardig, temeer omdat zij ook persoonlijk met de gevolgen en teleurstellingen van COVID-19 moesten omgaan.

Het af- en opschalen van de bezorgoperatie met oog voor medewerkers, klanten, leveranciers en alle partners kost steeds een extra inspanning. Bovendien werden we door de snelle herstart in de vroege zomer van 2021 geconfronteerd met een verstoorde arbeidsmarkt en een verstoorde supply chain. Ondanks dat we ons intensief hadden voorbereid op deze herstart, lukte het ons niet op alle momenten onze klanten de dienstverlening te bieden die ze onder normale omstandigheden van ons gewend zijn. Tekorten aan producten omdat deze simpelweg niet leverbaar waren en soms nog steeds niet zijn, tekorten aan chauffeurs en tekorten aan medewerkers in onze distributielocaties speelden ons parten. We hebben heel veel respect voor onze collega's en zijn dankbaar dat zij onder deze zeer lastige omstandigheden zijn blijven knokken om onze klanten zo goed mogelijk te helpen.

Na de zomer zagen we op veel fronten herstel in de supply chain en beschikten we mede dankzij creatieve werving en aantrekkelijk werkgeverschap weer over voldoende chauffeurs en personeel in de distributie. Dat ging echter wel gepaard met een sterk oplopende inflatie. De verstoringen in de keten, schaarste in grondstoffen en personeelstekorten in bijna alle sectoren drijven de inflatie tot grote hoogte. Deze prijsstijgingen vonden en vinden hun weg door de keten naar de prijzen voor de consument, maar dat leidde in 2021 nog niet tot zichtbare volume-afnames. Er is veel werkgelegenheid en er is veel gespaard, waardoor de consument zich na periodes van lockdown die extra uitgaven kennelijk toch wel wil permitteren. Hoelang dat zo blijft, is een vraag die in 2022 wellicht beantwoord zal worden.

In de zelfbedieningsvestigingen in Nederland en België zagen we net als in 2020 een positieve ontwikkeling. In België mochten niet-pashouders tot en met het tweede kwartaal ook bij ons kopen. In Nederland was dat geheel 2021 niet toegestaan, ondanks herhaalde adviezen van onze branche aan de overheid om tijdens de horecasluiting de extra ruimte aan winkelopervlak in de zelfbediening te gebruiken voor spreiding van consumenten.

In Nederland en België hebben we ook in 2021 gebruik gemaakt van NOW en TWO, hetgeen in ons geval echt heeft bijgedragen aan opvang van omzetverlies, maar bovenal behoud van werkgelegenheid voor onze vaste medewerkers. We hebben ook beperkt gebruik gemaakt van TVL, maar deze regeling droeg door de maximering helaas nauwelijks bij aan vaste kostendekking voor ondernemingen van onze omvang.

Nederland

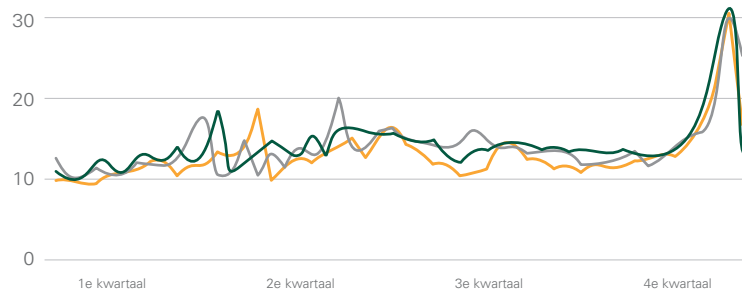
De algehele vraaguitval als gevolg van de COVID-19 maatregelen in onze markt konden wij niet beïnvloeden, maar door onze gespreide klantenportefeuille, de combinatie van zelfbediening en bezorging en een ondernemende, positieve opstelling naar onze klanten, presteerden we beter dan veel van onze concurrenten en wonnen in bijna alle marktsegmenten marktaandeel. Dat is door de grote plussen en minnen in de afgelopen twee jaar zelf minder goed vergelijkbaar, maar over twee jaar crisis gemeten hebben we overall duidelijk marktaandeel gewonnen.

Het omzetverlies door COVID-19 voor de Groep en de grilligheid gedurende het jaar is weergegeven in onderstaande grafieken. Daaruit is af te lezen dat het omzetverlies zich met name concentreerde in de bezorging en dat de zelfbediening groei liet zien.

Nederland Zelfbediening

Omzetverloop per week vs. 2019-2020 (x € miljoen)

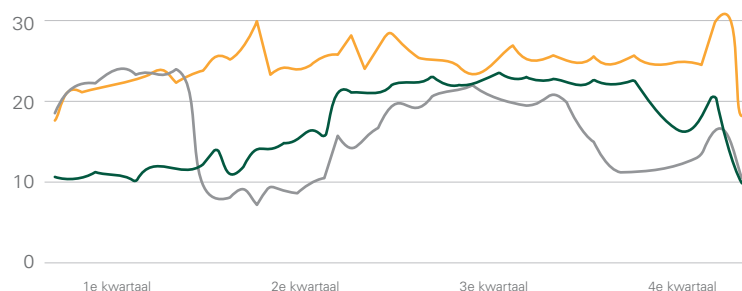
2021
2020
2019



Nederland Bezorgservice

Omzetverloop per week vs. 2019-2020 (x € miljoen)

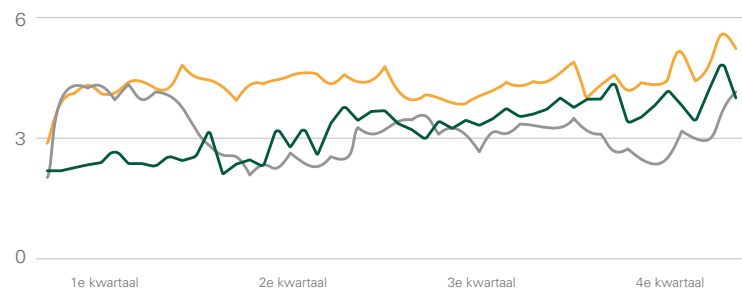
2021
2020
2019



België Zelfbediening & Bezorgservice

Omzetverloop per week vs. 2019-2020 (x € miljoen)

2021
2020
2019



In Nederland hebben we naast de intensieve aandacht voor het op- en afschalen van de dagelijkse operatie veel van de plannen voor 2021 uitgevoerd of in gang gezet. Nadat we in 2020 de integratie van Heineken qua infrastructuur en techniek hadden afgerond, zijn we er in 2021 in geslaagd om nagenoeg alle 40.000 klantnummers te migreren naar die nieuwe structuur. Klanten een voor een laten overstappen naar een nieuwe bestelomgeving, harmoniseren van betaalafspraken en het verkrijgen van nieuwe incassomandaten is een intensieve klus, maar die is in goede samenwerking tussen Heineken en Sligro collega's geklaard.

Na de heropening van de horeca in Nederland zagen we ook direct het effect van die inspanningen. De waardering van onze klanten voor de nieuwe geïntegreerde bestelomgeving en gecombineerde bezorging en facturatie is hoog. Circa een derde van de klanten gaat 'als vanzelf' nieuwe categorieën producten bestellen en met onze gecombineerde buitendienst en digitale tools weten we daar vervolgens goed op in te spelen. Onze verwachtingen ten aanzien van de meerverkoop aan bestaande klanten zien wij daardoor gesterkt.

Door een betere integratie van onze bezorg- en zelfbedieningsactiviteiten geven we onze klanten in de regio meer aandacht. Dat wierp in 2021 reeds zijn vruchten af, waardoor we zowel meer nieuwe klanten in de zelfbediening konden verwelkomen als meer verkoop bij bestaande klanten konden realiseren. Onder het ZB Next Gen programma zijn verdere verbeteringen op assortiment en promoties doorgevoerd en hebben we, weliswaar enigszins geremd door investeringsbeperkingen vanuit COVID-19, ook de fysieke transformatie vervolgd.

België

In België ontwikkelde onze omzet zich net wat minder dan die van de markt als geheel. Ook in België heeft COVID-19 een grote impact gehad. Met name in de bezorging en dominant bij JAVA dat historisch groot is in de zorgmarkt en catering, was de omzetimpact groot.

In België hebben we ons vooral geconcentreerd op het verder integreren van activiteiten. De assortimentsharmonisatie tussen ISPC en Sligro is grotendeels afgerond en we zijn gestart om daar ook het JAVA assortiment bij te betrekken. Een steeds groter deel van dat assortiment wordt binnen de supply chain ingericht op een route via het centrale distributiecentrum in Veghel, wat de efficiency stapsgewijs vergroot.

We hebben bij JAVA gewerkt aan de inrichting van het accountmanagement en relatiemanagement en concepten van Van Hoeckel en Culivers vertaald naar Belgische standaarden. De vorig jaar aangekondigde sluiting van de productielocatie van Océan Marée in België is afgerond en de klanten worden nu vanuit SmitVis in Nederland bediend.

We hebben wederom veel tijd besteed aan de voorbereidingen op de komst van SAP in België. We implementeren een internationale standaard waarbij België als eerste land live gaat. Op het vlak van changemanagement en programma-eigenaarschap neemt België nu dan ook een belangrijke rol in. Naarmate de livegang nadert neemt de betrokkenheid van en de impact op de Belgische collega's toe. Hoewel zo'n transitie veel vraagt van onze medewerkers, zijn wij trots op de openheid en energie waarmee zij bezig zijn met de implementatie.

Overig

Op Groepsniveau hebben we ook in 2021 aan een aantal landoverstijgende trajecten gewerkt.

Wij hebben in 2021 ons kompas (onze purpose) en kernwaarden opnieuw gedefinieerd. Dat is van belang om onze mensen en de wereld om ons heen te laten zien wie we zijn, waar we voor staan en waar we voor gaan. Een duidelijk herkenbaar gezicht wat onderscheidend is ten opzichte van de markt. Zowel in het hoofdstuk 'Strategie' als in het hoofdstuk 'Mens en organisatie' komen we hierop terug. Wij willen iedere professional in food écht verder brengen.

Verder hebben we onze strategie richting 2025 bepaald en keuzes gemaakt voor de thema's waarop wij ons de komende jaren zullen richten. Daarin hebben we gekozen voor vernieuwing op het gebied van digitalisering, maar zeker ook voor het verwaarden en verbeteren van alles wat we de afgelopen jaren hebben gedaan, met het oog op omzetgroei en rendement. In het hoofdstuk 'Strategie' is daarover meer te lezen.

In een arbeidsmarkt die steeds krappere wordt en in een tijd waar de afstand tot het werk door COVID-19 groter wordt, is het juist van belang de verbinding met onze medewerkers te blijven zoeken en versterken. Op alle pijlers van onze People Strategie: mensen & teams, cultuur, leiderschap en organisatie hebben we voortgang geboekt en dat zien we terug in de feedback van onze mensen. Ondanks de vele beperkingen die dit jaar kende hebben we veel van onze 'vier-momenten' met onze medewerkers, met inachtneming van de COVID-maatregelen, kunnen laten doorgaan: onze jubilarissenavond in een extra grote zaal met beperkte bezetting, ons 85-jarig bedrijfsjubileum in de Efteling op 1,5 meter, tal van online borrels en spelletjes en eind dit jaar onze Kerstpakketten drive through in Veghel. Juist in deze tijden is verbinding zoeken met elkaar op die momenten zo van belang.

Onze inspanningen op het nieuwe ERP landschap gaan gestaag door. De omstandigheden waaronder dit moest gebeuren waren ook in 2021 niet ideaal en de complexiteit van zo'n omvangrijke en impactvolle transitie zorgt voor tal van uitdagingen. Dat heeft tot gevolg dat we de beoogde datum van livegang voor het kern ERP-systeem weer wat verder voor ons uit moesten duwen. In november van dit jaar ging onze nieuwe productmasterdata omgeving live en dat was na de web omgeving in 2020 de tweede grote stap in dit traject. De bouwfase van het kern ERP-systeem is in 2021 afgerond en in de loop van het vierde kwartaal zijn we gestart met de systeemintegratietestfase.

In 2021 hebben wij onze Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen stuurgroep nieuw leven in geblazen. Hoewel we als organisatie vanuit onze overtuiging altijd al veel aandacht hebben voor dit thema, zien wij dat duurzaamheid onder onze klanten en andere belanghebbenden steeds meer aandacht krijgt en dat stimuleert ons om extra stappen te zetten. Ook de wetgeving op tal van duurzaamheidsaspecten verandert en vraagt om meer transparantie en gerichte actie.

In 2020 hebben we de investering in ons nieuwe centrale versdistributiecentrum nog uitgesteld, maar in 2021 zijn we daaraan begonnen en inmiddels ver gevorderd. In het eerste kwartaal van 2022 zullen we dit nieuwe deel van ons centrale distributiecentrum in gebruik nemen.

'Duidelijk communiceren zie ik als een van de belangrijkste elementen van mijn werk. Met klanten, maar ook met collega's, bijvoorbeeld als je vindt dat iets eenvoudiger, beter of slimmer kan. Het is niet altijd gemakkelijk om iemand rechtstreeks aan te spreken, maar als je het op een duidelijke en respectvolle manier doet, is de reactie die je terugkrijgt vaak positief. Andersom geldt dat natuurlijk ook: als een collega een onderwerp bij mij aankaart, ben ik altijd bereid om te luisteren en onze denkpatronen te vergelijken. Uiteindelijk hebben we daar allemaal profijt van: wij, als collega's in een team, en uiteindelijk ook onze klant. Daar doen we het allemaal voor.'

John Bouma
Verkoopmedewerker Non-Food
Sligro Eindhoven

Kracht in eenvoud



Je begrijpt waar het over gaat en doet waar het om gaat. En je bent hier duidelijk over; in woorden en daden. Naar onze klanten, leveranciers en collega's.

Organisatie en medewerkers

5.061 medewerkers

3.975 FTE

Diversiteit

Man

71%

Vrouw

29%

Nationaliteiten

43

Dienstverband

Gemiddeld aantal jaren

9,8

Leren en ontwikkelen

E-learning

75%

Klassikaal

25%



Mens en organisatie

Sligro Food Group streeft ernaar een organisatie te zijn waar blije, betrokken en professioneel sterke teams samen de ambitie van de Groep waarmaken.

We willen een aantrekkelijke werkgever zijn voor onze huidige en toekomstige medewerkers. In onze wijze van aansturen, begeleiden en ontwikkelen van medewerkers en teams gaan leren en presteren hand in hand. Met onze Talent Management aanpak willen we een sterke verbinding creëren met onze talentvolle medewerkers om ze maximaal te laten uitblinken. Een snel veranderende wereld, met grote demografische verschuivingen en sterke digitale ontwikkelingen, vraagt aandacht voor duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers zodat we samen de uitdagingen aan kunnen gaan die dat met zich meebrengt.

Al jaren streven wij relatief langdurige dienstverbanden na. Dat willen we bereiken door het boeien en binden van medewerkers, onder meer door het stimuleren van groei van medewerkers via zelfregie en het aanbieden van een gestructureerd en uitdagend opleidingsaanbod en loopbaanmogelijkheden.

Ons HR-beleid richten we steeds meer doelgroepgericht in voor een betere aansluiting op de specifieke behoeften vanuit verschillende segmenten van de arbeidsmarkt en medewerkersgroepen. Dat is nodig in een steeds krappere wordende arbeidsmarkt, maar ook met het oog op het bevorderen van diversiteit en inclusiviteit binnen de verschillende teams.

We ontwikkelen dit via de vier pijlers van onze visie op medewerkers: mensen & teams, leiderschap, cultuur en organisatie. Dit zien wij als een integraal onderdeel van onze bedrijfsstrategie. Wij hebben de People Strategie en de jaarlijkse People plannen dan ook verankerd in onze bedrijfsstrategie en jaarplancyclus. Hiermee willen we actieve voortgang op deze gebieden realiseren in balans met de overige bedrijfsdoelstellingen.

Vier pijlers

mensen & teams
leiderschap
cultuur
organisatie

Mensen & Teams

Ons doel

Wij zijn succesvol doordat we ons vak verstaan en werken vanuit passie, betrokkenheid, duurzaamheid en ondernemerschap. We werken effectief samen met de juiste mix van mensen en middelen en handelen pragmatisch. Als betrouwbare collega's zeggen we wat we doen en doen we wat we zeggen. Leren, presteren en vakmanschap gaan bij ons hand in hand.

In 2021 zijn we gestart met een nieuwe leer- en presteercyclus, waarbij we de oude beoordelingscyclus hebben vervangen en tevens de mogelijkheid tot een specifiek ontwikkelgesprek en een voortgangsgesprek hebben toegevoegd. Op deze wijze zijn we frequenter met onze medewerkers in gesprek over hun welzijn, ontwikkelbehoeften en prestaties. Dit proces wordt nu volledig digitaal ondersteund.

Voor nieuwe medewerkers hebben we het introductieproces geëvalueerd en vernieuwd. Hiermee krijgen vanaf 2022 nieuwe medewerkers in relatief korte tijd een goed overzicht van de organisatie, hun collega's en de belangrijkste bedrijfsprocessen. Waar dat vroeger vooral fysiek in een lange reeks kennismakingsgesprekken plaatsvond, wordt dat nu deels ook ondersteund met kennismakingsactiviteiten online. Meedraaien in de operatie en fysiek bezoek aan collega's en locaties blijft uiteraard een belangrijk onderdeel van het programma. We rollen het vernieuwde introductieprogramma eerst uit in Nederland om het daarna ook in België te gaan gebruiken.

Om de aantrekkelijkheid voor nieuwe, jonge professionals te vergroten werken we sinds enkele jaren met een traineeprogramma. Dat blijkt erg succesvol. In 2021 waren er zes trainees actief in ons bedrijf. Voor komend jaar zullen we dit ook in internationale context gaan doen en beogen we de nieuwe lichterling uit vier Nederlandse en twee Belgische trainees samen te stellen.

Leren & ontwikkelen

Blijven leren en ontwikkelen is voor alle medewerkers van Sligro Food Group van groot belang. De veranderingen binnen en buiten de organisatie zorgen ervoor dat werkzaamheden en functies continu worden aangepast. Wie niet mee verandert en zichzelf niet steeds opnieuw uitdaagt kan op termijn niet meer mee. Vanuit de Sligro Academy hebben wij daarom leerprogramma's voor alle niveaus in onze organisatie die zowel vakinhoudelijk als competentiegericht zijn. Naast de opleidingen die wij zelf hebben ontwikkeld wordt gebruik gemaakt van extern aanbod aan opleidingen vanuit opleidingsinstituten voor specifieke functionele gebieden of competentiegerichte trainingen. Wij dragen graag bij aan de opleiding en ontwikkeling van nieuw talent, zoals door stageplaatsen vanuit diverse opleidingen. Omgekeerd biedt dit ons nieuwe, frisse inzichten.

Om te onderstrepen hoe belangrijk wij leren en ontwikkelen vinden, organiseren wij regelmatig evenementen, waarbij we onze waardering uiten aan de mensen die tijd en energie in een opleiding of training hebben gestopt.

We hebben het afgelopen jaar de nieuwe leer- en presteercyclus voor het eerst doorlopen en daarbij voor onze medewerkers op individuele basis de leer- en ontwikkelbehoefte geïdentificeerd. Daaraan is in overleg met de leidinggevende invulling geven in de vorm van veranderingen in de taakinhoud, coaching, interne en/of externe opleidingen. Ook zijn mogelijkheden van interne doorstroom besproken en waar mogelijk geëffectueerd.

We geloven in continu verbeteren en ondersteunen dat bij meer omvangrijke veranderingen ook graag vanuit een professionele veranderaanpak. Hiertoe hebben we het afgelopen jaar wederom 34 nieuwe collega's opgeleid tot Green Belt.

Niet alleen op individuele basis maar ook in teamverband ondersteunen we dat. Het afgelopen jaar hebben we een ontwikkelaanpak voor cross-functionele teams ontwikkeld en interne coaches opgeleid om hen daarin te begeleiden.

Gezondheid & veiligheid

Wij vinden het belangrijk dat medewerkers zich prettig voelen en een veilige en gezonde werksituatie ervaren. Dat betekent dat we duurzaam investeren in maatregelen en hulpmiddelen om de veiligheid voor onze medewerkers te vergroten. In training en communicatie creëren we bewustwording om veiligheid continu onder de aandacht van onze medewerkers te brengen en te houden.



Leren en ontwikkelen binnen Sligro



■ **11.550** E-Learning
■ **3.923** Klassikaal



■ **76%** Online
■ **23%** Klassikaal
■ **1%** Individueel



■ **283** MBO
■ **80** HBO / WO

Met COVID-19 kennen we een nieuwe dimensie in veilig werken. Door de overheidsmaatregelen te volgen, thuis te werken waar mogelijk en (preventief) te testen als fysiek samenkomen noodzakelijk is, bieden we ook oplossingen voor deze situatie. Veel van onze collega's zijn echter door de aard van het werk gebonden aan hun werkplek in de distributielocaties, vestigingen of productielocaties. Met elkaar maken we afspraken om dat op een verantwoorde wijze te kunnen voortzetten.

Het is ook belangrijk om naast een fysiek veilige omgeving een mentaal veilige omgeving voor medewerkers te creëren. Dat vinden wij onderdeel van de verantwoordelijkheden van elke leidinggevende in de organisatie, maar daarin hebben we ook met elkaar een verantwoordelijkheid. In 2021 hebben we naast coaching en begeleiding van leidinggevendenden ook onze gedragscode van een update voorzien en werken we aan een online training om deze regelmatig onder de aandacht te brengen. Onze vertrouwenspersonen vervullen in deze ook een belangrijke rol in de organisatie. Om grip op verzuim te verbeteren hebben we in 2021 gewerkt aan betere vastlegging van en inzicht in oorzaken van, problemen achter en kosten van verzuim. We respecteren daarbij vanzelfsprekend de privacy van eenieder binnen de kaders van de wetgeving. Ook onze verzuimorganisatie is versterkt door het aanstellen van casemanagers die helpen in de begeleiding van leidinggevendenden en medewerkers als de situatie daar om vraagt. We hebben voor de komende jaren concrete doelstellingen vastgelegd per bedrijfs onderdeel op verzuimreductie.

We moedigen onze collega's daarnaast aan tot gezonde gewoontes. We bieden gratis fruit en snackgroenten aan en bieden in onze bedrijfskantines ook gezonde alternatieven. Zo hebben we actief campagne gevoerd in aansluiting op 'stoptober' voor het stoppen met roken. Daarnaast hebben we de rookfaciliteiten aangepast als gevolg van de wetgeving die roken op het werk ontmoedigt.

Het verzuim nam in Nederland ten opzichte van vorig jaar wat af, ondanks de impact van COVID-19. Dat is een goede beweging, maar het niveau waarop we ons nu bevinden is niet tevredenstellend. Het plan, inclusief concrete doelstellingen per jaar om het verzuim weer structureel te verlagen, is gereed en moet de komende jaren voor een verdere daling zorgen.

In België nam het verzuimpercentage toe. Hierbij speelde COVID-19 een belangrijke rol, maar we zien ook hier ruimte voor verdere verbetering door de aanpak van verzuim aan te scherpen en de betrokkenheid van medewerkers te vergroten.

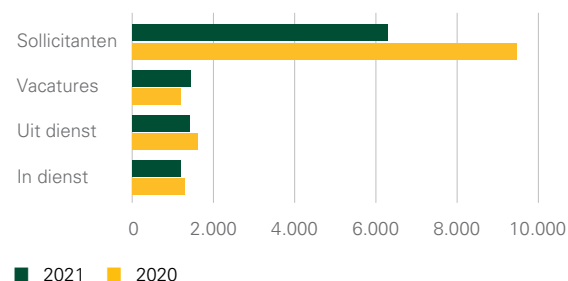


Verloop en Ziekteverzuim

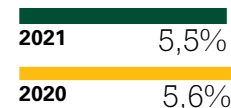
¹⁾ Gemiddelde percentage afwezige uren vanwege ziekte ten opzichte van contracturen (werkelijke uren voor hulpkrachten).

²⁾ Arbeidsongevallen van medewerkers en uitzendkrachten met verzuim.

Verloop in aantallen



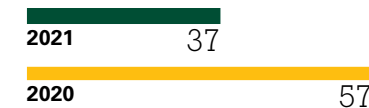
Ziekteverzuim Nederland¹⁾



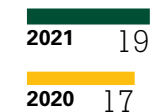
Ziekteverzuim België¹⁾



Bedrijfsongevallen Nederland²⁾



Bedrijfsongevallen België²⁾



Diversiteit & inclusiviteit

Diversiteit is binnen onze organisatie al jaren een open en bespreekbaar onderwerp, al stuurden we er niet bewust op in de vorm van specifieke actieplannen of streefcijfers. Desondanks is de diversiteit, en dan specifiek de verhouding tussen het aantal mannen en vrouwen in management functies, gestaag verbeterd. Een mooi voorbeeld dat intrinsieke motivatie werkt. Overall zien wij onder onze medewerkerspopulatie ook een grote verscheidenheid aan nationaliteiten en culturele achtergronden. Dat geldt echter in mindere mate binnen onze hoofdkantoorfuncties en dat willen we de komende jaren verbeteren. De principes achter inclusiviteit passen goed in onze bedrijfscultuur. Wij willen niemand buitensluiten en we proberen zo nu en dan met specifieke initiatieven (vaak samen met onze klanten) mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt bij ons aan het werk te krijgen. Dat heeft tot op heden een meer ad hoc karakter en vraagt de komende jaren om een meer beleidsmatige aanpak.

Wij zien nieuwe wetgeving en de roep om meer transparantie op deze thema's als een aanmoediging om deze lijn door te zetten, maar ook als inspiratie tot een meer beleidsmatige aanpak. De nieuwe wet op een evenwichtiger man-vrouw verhouding in de top is daar een voorbeeld van.

Onze Executive Board bestaat uit twee personen, die beide al zeer lange tijd werkzaam zijn bij Sligro Food Group. Onze verwachting is niet dat daar in de komende jaren verandering in zal optreden, waardoor we geen afwijkend streefcijfer voor 2025 opnemen voor de Executive Board.

Het senior management hebben wij gedefinieerd als de groep leidinggevendenden tot twee lagen onder de Executive Board, in Nederland en België samen. Die groep bestaat ultimo 2021 uit 71 functies. Gezien de historisch relatief beperkte roulatiegraad binnen deze groep zal de balans geleidelijk veranderen. Wij streven ernaar om binnen deze groep ultimo 2025 mannen en vrouwen voor minimaal 35% vertegenwoordigd te hebben.

Diversiteit kent echter meerdere dimensies dan alleen de man-vrouw verhouding en ook daar willen wij de komende jaren onze inspanningen meer op richten. Een bredere, diverse en inclusieve bezetting vraagt om een gerichte aanpak op een viertal gebieden; werving en selectie, arbeidsvoorwaarden, interne door- en uitstroom en KPI's.

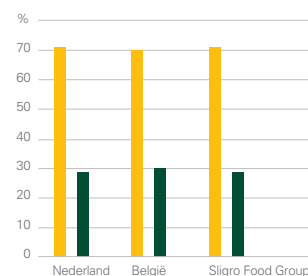
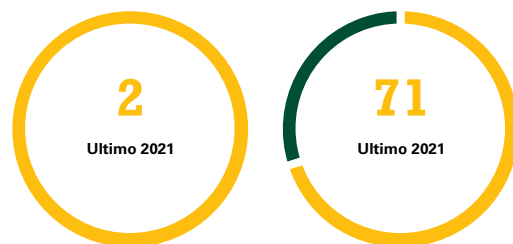
Werving en selectie

Wij zullen een uitgebreidere set aan wervingskanalen aanboren om de toegang tot een bredere markt te verkrijgen. De vacatureteksten zullen we beoordelen om beter aan te sluiten bij specifieke doelgroepen die we zoeken. We streven ernaar om reeds op de shortlist van kandidaten voor de vacature een divers aanbod te hebben. Realiteit van vandaag is echter wel dat de krapte op de arbeidsmarkt ons nu vaak niet de luxe van een shortlist biedt. Wij voegen een selectiecriteria toe waarbij we, bij gelijke geschiktheid, voorrang geven aan de kandidaat die op dat moment past bij onze diversiteitsambitie.

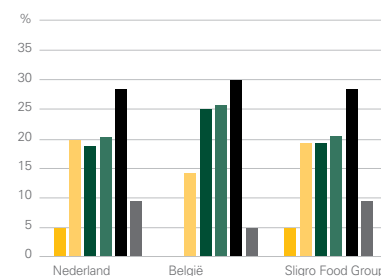


Diversiteit

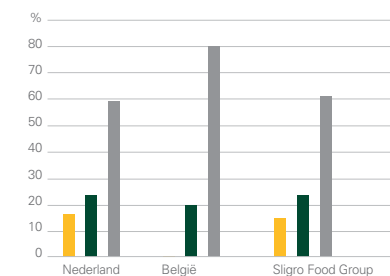
in % van het totaal



Geslacht
 man (oranje)
 vrouw (groen)



Leeftijd
 < 20 (oranje)
 20-30 (geel)
 30-40 (groen)
 40-50 (donkergroen)
 50-60 (zwart)
 ≥ 60 (grijs)



Contractsoort
 2-12 uur p/w (hulpkracht) (oranje)
 12-36 uur p/w (parttime) (groen)
 ≥ 36 uur (fulltime) (grijs)

Jubileea 2021

2

50 jaar

12

40 jaar

48

25 jaar

152

12,5 jaar

Interne door- en uitstroom

We geloven sterk in interne opleiding en doorgroei. Als we dat zien in het perspectief van diversiteit, betekent dat, dat we al bij de invulling van de meer juniorrollen meer aandacht moeten hebben voor diversiteit. De kansen op doorgroei zijn en blijven voor iedereen gelijk, maar we houden oog op de streefcijfers. Uitstroom van collega's is zeker in deze arbeidsmarkt onvermijdelijk. We willen vaststellen of er, naast kansen in de markt, nog andere redenen zijn voor een vertrek, op het vlak van cultuur en managementstijl, die het voor specifieke groepen onbedoeld minder aantrekkelijk maken bij Sligro Food Group.

KPI's

De streefcijfers zoals we die hier noemen voor 2025, zullen we intern vertalen naar jaardoelstellingen en opvolgen binnen de directie en de verschillende managementteams. We zullen die streefcijfers bovendien vertalen naar een ambitie in alle lagen binnen de organisatie om de diversiteit en inclusiviteit ook vanuit de meer juniorlagen te vergroten.

Leiderschap

Ons doel

Als mens- en resultaatgerichte leiders zijn we breed in de organisatie zichtbaar en tonen we oprechte interesse in onze mensen en klanten. We managen actief en met veel kennis van de dagelijkse praktijk onze operatie, verbeteringen en veranderingen door vanuit heldere kaders te sturen en te begeleiden. Vanuit een heldere visie en voorbeeldgedrag motiveren en inspireren wij om onze mensen in hun kracht te zetten. We stimuleren een veilige leer- en presteeromgeving waarin verbinden, inclusiviteit en focus centraal staan.

Als beursgenoteerd familiebedrijf hebben we de ambitie om verder te groeien en te professionaliseren. De basis daarvoor zijn blijf, betrokken en professioneel sterke medewerkers en teams die gezamenlijk werken *in* en *aan* Sligro Food Group. Dat vraagt om leiderschap en goed people management.

Sligro Food Group werkt met een leiderschapsmodel waarmee we onze collega's in leidinggevende rollen kunnen helpen om elke dag het beste uit hun mensen en teams te halen. Dit model is opgebouwd uit vijf elementen: leiden, verdiepen, ontwikkelen, verbinden en leveren. Het is een gestructureerde aanpak die onze leidinggevendenden enerzijds helpt bij het scheppen van duidelijke kaders en doelen voor hun medewerkers en anderzijds bij het borgen van de voortgang en resultaten daarop. Van leiden tot leveren noemen we dat. We realiseren ons echter ook dat het leveren niet kan zonder inzicht in en ontwikkeling van individuele competenties van mensen en teams, coaching en begeleiding en oprechte interesse in elkaar. Dat is vervat in het verdiepen, ontwikkelen en verbinden.

Dat vraagt wat van onze leidinggevendenden, die op hun beurt ook ondersteuning nodig hebben om hun rol te vervullen. Om hen daarbij te helpen hebben we leiderschapsprofielen ontwikkeld voor de verschillende niveaus. Daarin zijn de kernverantwoordelijkheden en resultaatgebieden van de rol als leidinggevende benoemd en vastgelegd.

Naast het geven van kaders, helpen we de leidinggevendenden ook bij hun ontwikkeling in hun rol door hen een gericht leer- en ontwikkelprogramma aan te bieden. Alle leidinggevendenden doorlopen workshops op het vlak van leren & presteren, duurzaamheid & vitaliteit en 360-graden feedback, maar zij krijgen ook individuele leerpaden aangeboden met continue coaching en begeleiding, afhankelijk van hun specifieke leerdoelen. Ook voor onze directieleden en hun managementteams hebben we in 2021 coaching-sessies gefaciliteerd om gezamenlijk op zoek te gaan naar acties om het functioneren en presteren als team te verbeteren.

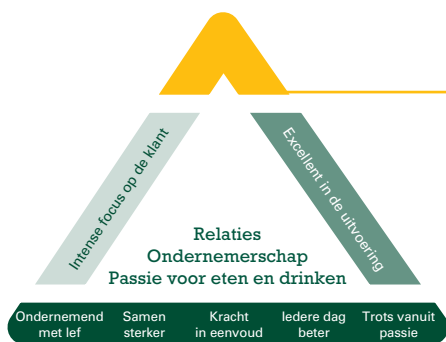
Communicatie is een belangrijk onderdeel van leiderschap. Het afgelopen jaar hebben we de communicatie bewust geïntensiveerd. Zo hebben we veelvuldig gecommuniceerd over de zienswijze op en maatregelen als gevolg van COVID-19. Niet alleen instructief, maar juist om onze mensen te motiveren en waar mogelijk gerust te stellen. We hebben ons nieuwe kompas en kernwaarden, maar ook de 'Strategie 2025' en de jaarplannen voor 2022 aan een grote groep collega's gepresenteerd. Fysiek waar dat kon, maar ook digitaal ondersteund.

Cultuur

Ons doel

Wij zijn trots op onze producten en dienstverlening aan onze klanten en delen een passie voor lekker eten en drinken. We hebben een transparante sfeer waarin we elkaar vertrouwen en respectvol met elkaar omgaan. We sluiten niemand buiten en zijn wars van status. We werken vanuit onze standaarden maar stellen ons ondernemend op. Ons DNA (Groene Bloed, Peper en Zout) is ons moreel kompas. Samen zijn we continu op zoek naar oplossingen en verbeteringen. We verbinden mensen en kennis en vieren onze successen.

Iedere professional in food écht verder brengen



Onze uitgesproken cultuur met de daarin verankerde waarden en normen is een belangrijke pijler onder onze manier van ondernemen. Binnen onze organisatie voel je de passie voor onze producten, diensten en klanten. We zijn wars van status en streven naar transparantie en een sfeer van vertrouwen en respect. Het verbeteren van inzichten door verbinding van collega's met een rijke Sligro Food Group ervaring en nieuwe talenten vraagt een permanente en constructieve dialoog. Datzelfde geldt voor de verbinding tussen specialisten op het hoofdkantoor en de praktijkervaring van de collega's uit de operatie. Met regelmaat vanuit het hoofdkantoor 'terug naar de werkvloer' om een paar dagen mee te werken in de operatie

en die verbinding te maken, hoort daar ook bij. Dat is goed voor de teamgeest en leerzaam voor collega's uit beide bedrijfsonderdelen.

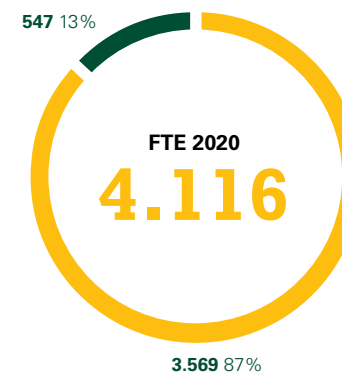
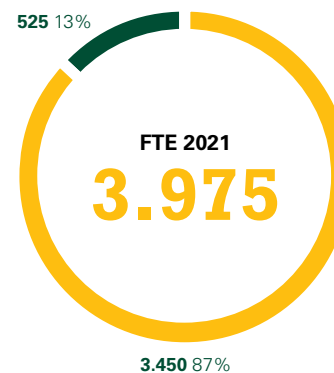
Ons ondernemend karakter maakt ons wendbaar zonder de stip op de horizon uit het oog te verliezen. Samen op zoek naar continue verbetering en die successen dan ook vol trots vieren. In Nederland noemen we dat ons 'Groene Bloed'; in België ons 'Peper en Zout'. Bij het land passende termen met dezelfde onderliggende waarden. Wij zijn verankerd in de samenleving en leggen over onze manier van ondernemen dan ook graag verantwoording af aan alle belanghebbenden. Als beursgenoteerd familiebedrijf is dat voor ons een vanzelfsprekende zaak en wij voelen dit niet als verplichting.

In een sterk veranderende omgeving vraagt cultuur om actieve aandacht en onderhoud. In 2021 hebben we dan ook onze purpose, of zoals wij het noemen 'ons kompas', en onze kernwaarden opgefrist. We gebruiken bewust de term oprfrissen omdat kernwaarden niet zomaar veranderen. De termen die je erbij kiest zijn van belang en bewegen wat in de tijd, maar de essentie erachter blijft van gelijke strekking (zie Kernwaarden in 'ons kompas' hiernaast).



Medewerkersbestand

Foodservice NL
Foodservice BE



Het is van belang dat we de dialoog met onze medewerkers blijven voeren. Dat doen we sinds een aantal jaren in Nederland met behulp van Stakeholder Watch. We hebben dat nu ook in België geïntroduceerd en het voorziet ons van waardevolle informatie en meningen van onze medewerkers, klanten en leveranciers.

Organisatie

Ons doel

Wij zijn een klantgerichte, wendbare organisatie met heldere kaders. We bedienen de klant vanuit diverse kanalen; leidend tot een optimale klantbeleving. We streven continu naar maximale ontzorging van de teams in de operatie zodat deze alle aandacht voor de klant kunnen hebben. Dat doen we vanuit de centrale organisatie. We durven besluiten te nemen vanuit ondernemerschap en onderbouwen dat waar nodig met data. We zijn transparant, plannen realistisch en ambitieus en werken in multidisciplinaire en divers samengestelde teams. We hebben een goede balans tussen het realiseren van de ambitie van vandaag en de innovatie voor morgen. Onze KPI's zijn helder en sturen effectief onze eigen bijdrage in onze gemeenschappelijke doelen.

Als groothandel met een grote logistieke- en vestigingsoperatie is het van belang om continu te groeien en schaalgrootte om te zetten in toenemende efficiency. De ingezette standaardisatie van processen en waar mogelijk reductie van complexiteit is in volle gang. Daarnaast werken we sinds dit jaar met een internationale structuur die zorgt voor centrale sturing en ondersteuning in combinatie met lokale markt- en klantverantwoordelijkheid.

Wij geloven in een organisatie-model waarbij de strategische keuzes, na de kennis van de regio goed te hebben opgehaald, centraal worden gemaakt en centraal georganiseerde functionele afdelingen samen de complexiteit oplossen om zo onze bezorgservicevestigingen en zelfbedieningsvestigingen te ontzorgen. Met veel kennis van de operatie stellen we ons op management- en directieniveau in staat om de juiste strategische en tactische keuzes te maken. Verbinden, horizontaal maar zeker ook verticaal, is daarmee van groot belang en traditioneel een van de sterktes van Sligro Food Group waarvoor de komende tijd veel aandacht zal zijn om die

maximaal te blijven behouden. In de logistieke operatie en de vestigingsoperatie sturen wij onze mensen op begrijpbare, eenvoudige KPI's die zij direct kunnen beïnvloeden. De kaders waarbinnen lokaal geopereerd kan worden, zijn centraal gedefinieerd en geven voldoende bewegingsruimte om je als medewerker ondernemend op te stellen.

De ambitie om op termijn internationaal verder te groeien is onverminderd groot. We realiseren ons echter ook dat het tempo waarin dat gaat, minder hoog ligt dan wij aanvankelijk voor ogen hadden. Bovendien vraagt een stap naar een volgend land, die wij niet voor 2026 ambiëren, meer voorbereiding en aanpassing van onze organisatie. De directie- en organisatiestructuur die we hadden ingericht met het oog op die snelle internationale groei, hebben we eind 2020 dan ook herzien en is met ingang van 2021 aangepast. Rollen en verantwoordelijkheden zijn verduidelijkt en aangescherpt. In essentie richten we ons in als BeNe organisatie, met een centrale directie voor Nederland en België samen (International Board) en een efficiënte overleg- en communicatiestructuur daaronder voor de tactische en operationele doorvertaling en aansturing.

Daar geven we ook handvatten voor door middel van een helder en integraal planningsproces van kompas, naar meerjarenstrategie, naar jaarplan; waarvan die laatste twee op land- en afdelingsniveau. Daarnaast hanteren we een duidelijk formatieproces wat we in Nederland al kenden, maar nu ook naar België zullen uitrollen.

Medewerkersbestand

Sligro Food Group is een relatief grote werkgever in Nederland (4.511 medewerkers) en ook in België (550 medewerkers). We zien ons medewerkersbestand de komende jaren, genormaliseerd voor COVID-19 impact in 2020-2022, nog gestaag groeien. Typerend voor onze werknemerspopulatie is het aanwezige vakmanschap dat met passie uitgedragen wordt. Digitalisering vraagt om andere kennis en vaardigheden die we ontwikkelen en aantrekken. Wij werken veel met vaste dienstverbanden en streven een beperkt percentage aan uitzendkrachten na. In 2021 werkten wij in de logistiek gemiddeld met circa 590 collega's op uitzendbasis. Daar de beschikbaarheid van vaste mensen relatief laag en het verloop op dit soort posities relatief hoog is, werken wij in de logistieke operatie, in toenemende mate, samen met flexwerkers en uitzendkrachten, veelal afkomstig uit landen in Oost-Europa. Door de hierbij gebruikelijke kortere verblijfstijden, besteden we ook veel aandacht aan het versnellen van het inwerkproces,

goede operationele aansturing, een goede dagelijkse werksfeer en opleiden middels korte e-learnings. Ook bieden we, specifiek gericht op collega's uit Oost-Europa, kansen op vaste arbeidscontracten en verdere doorgroei om een langere verbintenis aan Sligro Food Group met alle kansen die daarbij horen aantrekkelijk te maken.

In Nederland hebben wij ons transport grotendeels uitbesteed aan professionele vervoerders. In België hebben wij zelf chauffeurs in dienst en besteden een deel van het transport uit. Of de chauffeurs nu wel of geen dienstverband bij Sligro Food Group hebben, maakt voor ons geen verschil in de manier waarop wij met hen omgaan. Onze chauffeurs zijn de ambassadeurs richting onze klanten en hebben daar vaak dagelijks contact mee. Wij trainen en begeleiden onze chauffeurs hierin ook en betrekken hen allen bij Sligro Food Group.

Ondernemingsraad

Wij hechten veel waarde aan een goede relatie en overlegvorm met onze medewerkers. Dat doen we zowel direct als in de vorm van het overleg met de ondernemingsraden. De samenwerking met deze raden verloopt constructief. We ervaren duidelijk meerwaarde door open en transparant overleg en een tijdige betrokkenheid van de ondernemingsraden. Wij beperken ons daarbij niet tot het wettelijk minimum. De input die wij vanuit de ondernemingsraden krijgen en ook feedback vanuit de achterban zien wij als zeer waardevol en wij koesteren de goede relatie die is opgebouwd. Deze visie is universeel, maar krijgt in Nederland en België op onderdelen een specifieke invulling door wettelijke kaders of culturele verschillen.

Arbeidsvoorwaarden

Voor de algemene arbeidsvoorwaarden sluiten wij aan bij de beloningsstructuren uit de betreffende branches. In Nederland sluiten wij aan bij de CAO voor de Groothandel in Levensmiddelen, in België sluiten wij aan bij de paritaire comités 119 en 200. Wij streven ernaar om de arbeidsvoorwaarden die wij zelf kunnen bepalen voor alle medewerkers gelijk te hebben. Afhankelijk van wat in een land mogelijk en gebruikelijk is, kan dat wel per land verschillen. Ons beloningsbeleid wordt voor het grootste deel van onze medewerkers voorgeschreven door de CAO uit de betreffende branche.

Daar waar wij niet aan een CAO gebonden zijn, bieden wij een gemiddeld marktconform salaris en bij Sligro Food Group passende secundaire arbeidsvoorwaarden. België en Nederland verschillen daarin qua structuur. Voor een aantal, veelal commerciële functies, kennen wij een bonus-systeem. Het bedrag van de bonus is 'nice to have', geen 'need to have' en daarmee worden niet-bedoelde prikkels voorkomen. De komende jaren werken wij aan een functiehuis om de consistentie van beloning en passend bij de functie en gevraagde competenties nog beter te borgen.

De afgelopen jaren hebben we op tal van onderdelen in de arbeidsvoorwaarden (tijdelijk) ander beleid gehanteerd. Altijd in goed overleg met de vakbonden, maar wij voelden ook de brede betrokkenheid en steun van onze medewerkers bij de keuzes die we in het belang van Sligro Food Group en het collectief van onze medewerkers moesten maken. Dat is niet vanzelfsprekend en daar zijn we dan ook trots op en al onze collega's dankbaar voor.

MVO

CO₂-reductie t.o.v. 2010**19,5%**

Zonne-energie

Aantal zonnepanelen

45.600

(-100)

Oppervlakte gasloze panden

354.000 m²

(+2%)

Ontwikkeling tevredenheid

Stakeholderwatch 0-100

Klanten

69

(-4)

Medewerkers

62

(-1)

Leveranciers

66

(+3)

Aandeel duurzaam assortiment

11,2%

(+0,4% punt)

Opbrengst

12,6 mln kWh

(+25%)

'Wij stimuleren klanten tot het maken van een duurzame keuze uit producten die geproduceerd zijn met aandacht voor mens, milieu en gezondheid.'

Bert Vanmoortel

Chief Buying & Merchandising Officer

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Binnen Sligro Food Group gaan maatschappelijk verantwoord ondernemen, duurzaamheid en bedrijfseconomisch rendement hand in hand. Voor ons beursgenoteerd familiebedrijf is dat een vanzelfsprekendheid. Als familiebedrijf wil je namelijk gewoon netjes en fatsoenlijk met je mensen en omgeving omgaan, nu en met zorg voor de toekomst.

Visie op MVO: hoe wij werken

De meerwaarde van Sligro Food Group meten we niet alleen af op de financiële prestaties. Naast ons financiële resultaat spelen thema's op het gebied van voeding (veiligheid, gezondheid, beschikbaarheid), energie, milieu en sociaal-maatschappelijke vraagstukken voor ons een grote rol. Maatschappelijk verantwoord ondernemen is onderdeel van onze integrale visie op ondernemerschap, waarbij wij waarde creëren op economisch (Profit), ecologisch (Planet) en sociaal (People) gebied. In dat perspectief zien wij de OECD-richtlijnen als een vanzelfsprekend referentiekader voor ons beleid op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Beleid

Als centraal gestuurde organisatie hanteren wij één duurzaamheidsbeleid voor de Groep. Onze kernthema's, ambities en doelstellingen gelden daarom voor onze activiteiten zowel in Nederland als in België. De weg ernaartoe en de wijze waarop daar invulling aan wordt gegeven kan per land verschillen. Qua meet- en registratiemethodieken werken we stap voor stap toe naar meer gelijkheid in de landen. Ook in 2021 hebben we hier weer stappen in gezet, zoals met de implementatie van StakeholderWatch in België, de methodiek waarmee we tevredenheid van medewerkers, klanten en leveranciers meten. Wij delen ons duurzaamheidsbeleid met onze deelnemingen en zetten het daar op de agenda. Zij geven daaraan invulling met de voor ons gezamenlijk relevante thema's.

Onze plaats in de keten

Wij zijn in relatief veel schakels van de supply chain in foodservice aanwezig. Dat maakt onze scope op het gebied van duurzaamheid breed. Onze productiebedrijven SmitVis en Culivers produceren ten dienste van de Groep. Sligro, De Kweker, Van Hoeckel, JAVA en Sligro-ISPC vervullen een groothandelsfunctie. In elk specifiek onderdeel voegen wij waarde toe en creëren wij onderscheidend vermogen.

Mensenrechten

Wij onderschrijven de OESO-richtlijnen voor MVO en de UN 'Guiding Principles for Business and Human Rights'. Om daar invulling aan te geven hebben wij het specifiek gewenste gedrag binnen Sligro Food Group vastgelegd in een [gedragscode en klokkenluidersregeling](#). In de organisatie zijn twee vertrouwenspersonen beschikbaar.

Transparante keten

Iedere leverancier dient aan Sligro Food Group transparantie te bieden over de keten tot ten minste Last Point of Assembly. LPoA's zijn de productielocaties die als ketenschakel direct achter de eerste tier leveranciers liggen. Door het transparanter maken van onze ketens krijgen we meer inzicht om risico's te identificeren en analyseren.

'Wij zijn in relatief veel schakels van de supply chain in foodservice aanwezig. Dat maakt onze scope op het gebied van duurzaamheid breed.'

Arbeidsomstandigheden

Sligro Food Group is sinds 2010 aangesloten bij Business Social Compliance Initiative (BSCI). BSCI is een business-gedreven platform dat leden en ketenpartners stimuleert om gezamenlijk tot verbeterde arbeidsomstandigheden te komen. Sligro Food Group streeft de principes van BSCI na zoals verwoord in de BSCI Code of Conduct. Er wordt op gestuurd dat 100% van de leveranciers voldoen aan de BSCI-standaard. In onze inkoopvoorwaarden is vastgelegd dat commitment van onze leveranciers op de voorwaarden van BSCI een harde eis is voor levering. Daarnaast worden productielocaties in hoge risicolanden, zoals gedefinieerd door BSCI, ge-audit op acceptabele arbeidscondities. Wij hanteren hierbij een C-score als minimum. Voor productielocaties die een onvoldoende scoren (D of E) geldt: binnen 60 dagen een verbeterplan aanleveren op basis van de knelpunten uit de audit-rapportage. Daarna worden de productielocaties binnen zes tot twaalf maanden opnieuw ge-audit. In 2021 heeft dit geleid tot het afscheid nemen van drie leveranciers. In 2021 werden 21 leveranciers ge-audit. De gedetailleerde aanpak, werkwijze en eisen die wij stellen zijn te vinden in ons Leveranciershandboek.

Over dit verslag

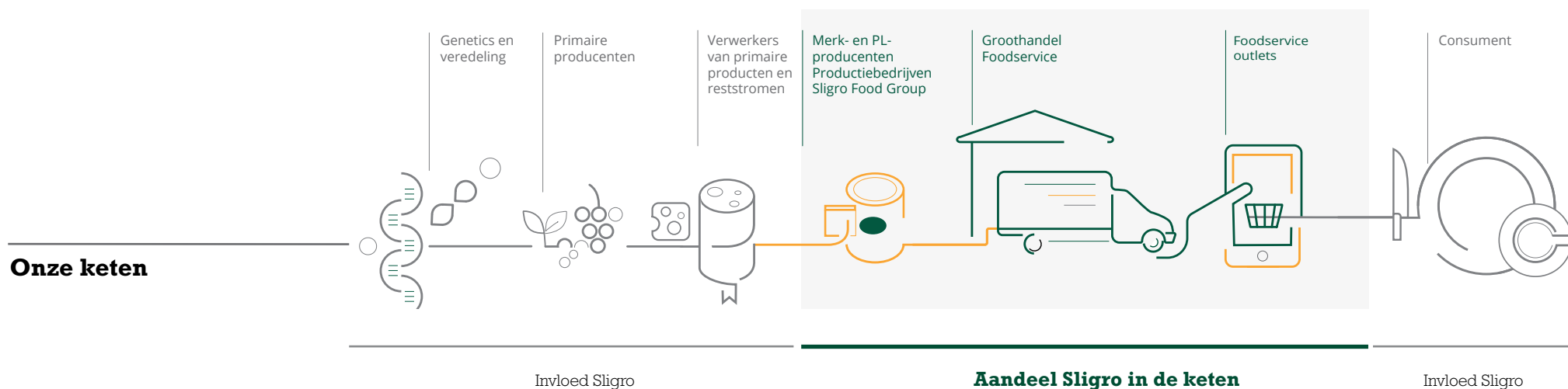
Wij doen op geïntegreerde wijze verslag van onze financiële en duurzame prestaties. Dat past het best bij onze visie op MVO, voorkomt dubbelures en houdt dit verslag leesbaar. In dit hoofdstuk leest u de resultaten en de belangrijkste ontwikkelingen die in 2021 plaatsvonden met betrekking tot onze kernthema's en de daaraan gekoppelde doelstellingen en prestaties ultimo 2021.

Het verslag is opgesteld volgens GRI Sustainability Reporting Standards, Core level. De GRI-tabel vindt u op onze website, sligrofoodgroup.nl/nl/mvo/mvo-publicaties.

Sligro Food Group staat voor continue verbetering, ook wat betreft onze duurzaamheidsprestatie. Daarom plaatsen we op sligrofoodgroup.nl ook gedurende het jaar actuele informatie over diverse duurzaamheidsonderwerpen.

Werkwijze en borging in de organisatie

De Groep maakte in het verleden vele jaren gebruik van een MVO Stuurgroep. Deze stuurgroep maakte beleidsmatige keuzes en de individuele leden zorgden voor de operationele uitvoering en borging binnen hun vakgebied. De MVO Stuurgroep formuleerde de Sligro Food Group



kernthema's, de doelstellingen, benoemde de themalijnen en de bijbehorende verbeteracties en volgde de progressie.

In 2021 hebben wij zonder MVO Stuurgroep gewerkt omdat het vertalen naar operationele projecten en de monitoring van de resultaten inmiddels standaard onderdeel van de jaarplancyclus is. Er bleek echter in de organisatie behoefte aan een op duurzaamheid sturende en herkenbare groep functionarissen. Daarom is de rol en functie van de MVO Stuurgroep weer in ere hersteld, ditmaal met focus op België en Nederland. Samen met het toevoegen van MVO aan de 'Strategie 2025' van de Groep zorgt dit voor de juiste aandacht en borging van onze duurzaamheidsontwikkeling.

Stakeholdergesprekken

In 2021 voerden wij gesprekken over onze duurzaamheidsaanpak en de voortgang daarvan met verschillende stakeholders, waaronder een specifieke groep medewerkers, (groot)aandeelhouders, leveranciers, NGO's, onze externe accountant en adviseurs. Waar in de voorbije jaren tussen partijen nogal eens individuele posities en standpunten werden ingenomen, zien we steeds meer de overtuiging dat een ketenaanpak in veel duurzaamheidsuitdagingen weliswaar meer tijd kost, maar uiteindelijk een beter resultaat oplevert. Voor klanten organiseerden wij in ons ZiN Inspiratielab voor de tweede keer een [themapag 'Samen op weg naar duurzaam'](#). Met inspirerende masterclasses over onderwerpen als voedselverspilling, klimaatpositief ondernemen, true price, eiwittransitie, plastic-reductie en behavioral science.

Nieuwe rapportagevereisten en ontwikkelingen

De NFI-richtlijn¹ en de toekomstige CSRD² zijn een belangrijk onderdeel van de Europese Green Deal; de groeistrategie van Europa die tot doel heeft het welzijn en de gezondheid van de burgers te verbeteren, Europa tegen 2050 klimaatneutraal te maken en het natuurlijk kapitaal en de biodiversiteit van de Europese Unie te beschermen, in stand te houden en te versterken. Deze verordeningen stellen eisen aan bedrijven voor wat betreft hun duurzaamheidsverslaglegging in het jaarverslag op diverse thema's.

Wij hebben een externe adviseur de opdracht gegeven een beoordeling uit te voeren naar de mate van overeenstemming tussen het huidige jaarverslag (2020) en de vereisten vanuit het NFI-richtlijn en de aangekondigde CSRD, die de Europese Commissie in april 2021 heeft aangenomen. Enkele

aanbevelingen konden wij categoriseren als 'laaghangend fruit' omdat wij beschikken over de data om over deze onderwerpen te kunnen rapporteren. Die hebben wij in dit verslag verwerkt. Daarmee komen wij ook tegemoet aan de verzoeken op dit gebied van een aantal van onze aandeelhouders en rating agencies. Overige vereisten die de CSRD stelt, worden de komende tijd geanalyseerd en oplossingen daartoe geïmplementeerd met als doel om aan de CSRD-vereisten te voldoen zodra die in werking treden.

Daarnaast is medio 2020 de EU-taxonomieverordening in werking getreden. De taxonomieverordening beoogt 'duurzame financiering en beleggingen' te stimuleren en het inzicht daarover te vergroten. Daartoe is een EU-taxonomie ontwikkeld met daarin opgenomen de activiteiten die ecologisch duurzaam ('groen') zijn en wordt rapportage daarover verplicht. De resultaten van deze classificatie worden jaarlijks bedrijfsspecifiek gerapporteerd. Artikel 9 van de taxonomieverordening identificeert zes milieudoelstellingen.

De EU heeft de eerste twee gedelegeerde verordeningen voor klimaatmitigatie en klimaatadaptatie aangenomen. Middels deze verordeningen wordt bepaald welke economische activiteiten als 'in aanmerking komend' ('eligible') kunnen worden beschouwd. Wat betreft de classificatie van een activiteit als 'milieuvriendelijk' in termen van de EU-taxonomie, is een onderscheid vereist tussen voor de taxonomie 'in aanmerking komende' economische activiteiten ('eligible') en op de taxonomie 'afgestemde' economische activiteiten ('aligned').

In de eerste stap moet worden onderzocht of een activiteit is beschreven in de gedelegeerde verordening, aangezien alleen die activiteiten in aanmerking komen (eligible zijn) voor de EU-taxonomie. Vervolgens dient als tweede stap een analyse te worden uitgevoerd om vast te stellen of aan de gespecificeerde technische screeningcriteria in de gedelegeerde verordening is voldaan, wat bepaalt of activiteiten zijn afgestemd (aligned) op de taxonomie. Alignment geeft aan of 'de in aanmerking komende activiteiten ook daadwerkelijk duurzaam zijn'. Dit is voorzien voor volgend jaar.

Voor het verslagjaar 2021 hoeven, in overeenstemming met een lichtere openbaarmakingsverplichting van de EU, alleen het aandeel van taxonomie-eligible en taxonomie-niet-eligible activiteiten in Omzet, CapEx (investeringen) en OpEx (een specifiek deel van de operationele kosten) te worden gerapporteerd, die kunnen bijdragen aan de (twee) doelstellingen van klimaatmitigatie of klimaatadaptatie.

¹ Non-Financial Reporting Directive (EU-richtlijn niet-financiële informatie)

² Corporate Sustainability Reporting Directive

EU-taxonomie KPI's

In overeenstemming met de EU-taxonomieverordening publiceren wij het aandeel van taxonomie-eligible en taxonomie-niet-eligible activiteiten in omzet, CapEx en OpEx. Wanneer activiteiten van de Groep voorkomen in de categorisatie van de EU-taxonomie worden omzet, CapEx en OpEx met betrekking tot deze activiteit geclassificeerd als taxonomie-eligible.

	Omzet	CapEx	OpEx
Taxonomie-eligible activiteiten (%)	0	34	10
Taxonomie-niet-eligible activiteiten (%)	100	66	90
Totaal (x € miljoen)	1.898	47	18

EU-taxonomie Omzet

Aangezien geen van de omzetgenererende activiteiten van de Groep in de gedelegeerde verordeningen beschreven staat, en daarmee niet eligible zijn, is de EU-taxonomie eligible omzet voor ons 0%. Als en wanneer de specifieke economische activiteit 'groothandel in food en aan food gerelateerde non-food producten' aan de gedelegeerde verordeningen wordt toegevoegd, zal het eligibility percentage voor Sligro Food Group voor de KPI omzet significant toenemen.

EU-taxonomie CapEx

Slechts een gedeelte van onze investeringen in 2021 in immateriële activa en materiële vaste activa van samen € 46 miljoen en activa met gebruiksrecht van € 1 miljoen, zoals opgenomen in toelichtingen 10 tot en met 12 van de jaarrekening, is op dit moment onder de activiteiten van de gedelegeerde verordeningen beschreven. Dit betreft investeringen in en renovatie aan gebouwen, installatie van energie-efficiënte uitrusting, oplaadstations voor elektrische voertuigen, installaties voor hernieuwbare energie en emissievrije en lage-emissie transportmiddelen. In 2021 hebben wij geïnvesteerd in de bouw van een nieuw versdistributiecentrum en de verbouwing van onze zelfbedieningsvestiging in Heerlen, waar energiebe-

sparingen van meer dan 30% zijn gerealiseerd door deze vestiging gasloos te maken en daarnaast ook besparingen op elektriciteitskosten te realiseren. De investeringen die kwalificeren als 'eligible' betreffen daarmee 34% van onze totale investeringen gedurende het jaar 2021. De overige investeringen die wij in 2021 hebben gedaan, waaronder de investeringen in ons nieuwe ERP landschap en ombouw van enkele andere zelfbedieningsvestigingen waar minder grote energiebesparingen zijn gerealiseerd, zijn (nog) niet opgenomen in de verordeningen en daarmee niet-eligible.

EU-taxonomie OpEx

De KPI 'OpEx' onder de EU taxonomie betreft bij Sligro Food Group slechts een zeer klein gedeelte van onze totale bedrijfskosten. Hierin dient volgens de gedelegeerde verordeningen te worden gekeken naar directe, niet geactiveerde kosten in verband met onderzoek en ontwikkeling, maatregelen voor de renovatie van gebouwen, leaseovereenkomsten van korte duur, onderhoud en reparatie, en alle andere directe uitgaven in verband met het dagelijkse onderhoud van materiële vaste activa. De totale kosten die wij uitgeven aan deze activiteiten bedroegen in 2021 € 18 miljoen, zijnde 5% van onze totale bedrijfskosten. Van deze kosten heeft 10% betrekking op activa of processen die verband houden met op de taxonomie afgestemde economische activiteiten, zijnde het onderhoud aan onze elektrische heftrucks.

Kernthema's en doelstellingen

Ons MVO-beleid is gebaseerd op drie voor ons relevante kernthema's waarin onze belangrijkste kansen en uitdagingen liggen en waarvoor onze verantwoording in de keten het grootst en meest vanzelfsprekend is: de mens, het milieu en het assortiment.

Onder deze drie kernthema's zijn vijf themalijnen gedefinieerd die een groot maatschappelijk belang hebben in relatie tot Sligro Food Group en daarmee onze scope bepalen:

- Gezondheid
- Voedselverspilling
- Duurzaam assortiment
- Efficiëntere ketens
- Energie

Kernthema's en themalijnen vormen gezamenlijk onze MVO-matrix. Deze matrix is voorzien van een forse hoeveelheid concrete activiteiten die stuk

Zes milieudoelstellingen

EU-taxonomie

1. Klimaatmitigatie;
2. Klimaatadaptatie;
3. Duurzaam gebruik en bescherming van water en mariene hulpbronnen;
4. De transitie naar een circulaire economie;
5. Preventie en bestrijding van vervuiling;
6. De bescherming en het herstel van de biodiversiteit en ecosystemen.

voor stuk hun bijdrage leveren aan de realisatie van onze doelstellingen voor 2030. In deze matrix is ook een koppeling gemaakt tussen SDG's¹⁾ en activiteiten. De actuele matrix is te zien op www.sligrofoodgroup.nl/mvo. MVO is één van onze zes strategieën voor de periode 2022-2025 die wij in het najaar van 2021 vaststelden en intern presenteerden. Onze kernthema's en doelstellingen voor 2030 zijn daarmee niet veranderd, maar nu ze onderdeel zijn van onze strategie krijgen ze voortdurend aandacht in de breedte van onze organisatie. Op onze kernthema's zijn voor 2025 tussen-

doelen geformuleerd, vooral ook om ze in de tijd dichterbij te halen en de urgentie aan te geven.

Resultaten (op kernthema's)

De mens

De mate van tevredenheid bij onze medewerkers, klanten en leveranciers is een belangrijke indicator voor onze prestaties. De tevredenheid meten wij met 'StakeholderWatch', een onderzoeksmethode waarbij klanten, medewerkers en leveranciers dagelijks bevraagd worden. Hierdoor werkt dit als een continue 'thermometer' die het mogelijk maakt om trends sneller te zien en dus ook sneller te reageren. In 2021 zijn we ook in België gestart met de continue metingen van tevredenheid, op dezelfde manier zoals we dat in Nederland doen. StakeholderWatch drukt de tevredenheid uit in een cijfer tussen 0 en 100.

Medewerkers

Voor wat betreft medewerkerstevredenheid was 2021 een volatiel jaar. Enerzijds zagen we de positieve effecten van ons verbeterprogramma als onderdeel van de People Strategie, anderzijds hadden we wederom te maken met negatieve COVID-19 effecten. In het eerste kwartaal van 2021 klom de tevredenheid van de werknemers, gedurende de zomer zagen wij

Duurzaamheid begint met zorg en eindigt met assortiment.

MVO-prestaties onze doelstellingen

Kernthema's	Mens			Milieu	Assortiment
	Klanten	Medewerkers	Leveranciers	Energie	Duurzaam assortiment
Subthema's					
Doelstellingen	Verbeteren van klanttevredenheid	Verbeteren medewerkerstevredenheid	Verbeteren leverancierstevredenheid	CO ₂ -uitstoot als percentage van de omzet reduceren	Omzetaandeel van ons duurzaam assortiment (Eerlijk & Heerlijk)
Status 2021	-4	-1	+3	-19,5% t.o.v. 2010	11,2% Nederland
Tussendoelen 2025	Verbeteren van tevredenheid			-40%	15,0% Nederland 10,0% België
Doelen 2030	Verbeteren van tevredenheid			-50%	15% Sligro Food Group

¹⁾ Sustainable Development Goals

‘Wij willen een organisatie zijn waar blij, betrokken en professioneel sterke teams samen de ambitie van de Groep waarmaken.’

Jacqueline Touw
Chief HR Officer

een neerwaartse beweging welke in het vierde kwartaal grotendeels herstelde. Per saldo is de tevredenheid met een punt gedaald tot 62.

Klanten

Waar in het verleden het tevredenheidscijfer het rekenkundig gemiddelde was van de tevredenheid van klanten in de zelfbedieningsvestigingen en bezorgservicevestigingen in Nederland, hebben we over 2021 een aanpassing doorgevoerd en wordt een omzet-gewogen berekening gedaan voor de zelfbedieningsvestigingen en de bezorgservicevestigingen in Nederland en België. Dit geeft een resultaat wat beter aansluit op de bedrijfseconomische werkelijkheid. De bedrijfsbrede klanttevredenheid komt onder deze nieuwe definitie uit op 69.

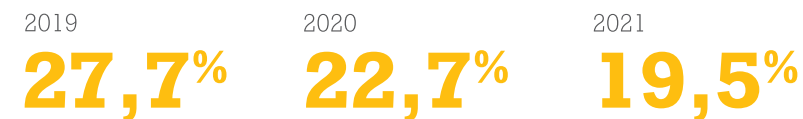
Leveranciers

De tevredenheid onder leveranciers laat gedurende het jaar een tegen-gestelde ontwikkeling zien van die bij medewerkers en klanten. De tevredenheid nam toe naar 66.

Het milieu, CO₂-reductie

Onze doelstelling dwingt ons voortdurend om met lef en verstand innovatief te zijn, waarbij we zoeken naar een balans tussen ecologisch en economisch rendement. Om onze inspanningen inzichtelijk te maken berekenen wij de CO₂-uitstoot van onze activiteiten. Om deze te relateren aan de ontwikkeling van ons bedrijf en om over meerdere jaren een reëel beeld te kunnen laten zien, geven wij deze CO₂-uitstoot weer in relatie tot onze omzet.

Reductie t.o.v. 2010



Scope 1-2-3

Wanneer we onze uitstoot van CO₂ verdelen over de scopes van het Greenhouse Gas Protocol, dan vallen gasverbruik en brandstof voor transport onder scope 1 en de elektriciteit voor eigen gebruik onder scope 2. Net zoals in 2020 heeft COVID-19 nogmaals een negatieve impact gehad op onze CO₂-reductie als percentage van de omzet. Over 2021 zijn we uitgekomen op 19,5%, een kleine achteruitgang ten opzichte van 2020. Vanuit energie gezien was 2021 bijna een kopie van 2020. Echter, doordat

GHG emissies

Scope 1,2, 3

Scope 1

Directe emissies

Gasverbruik en brandstof
voor transport

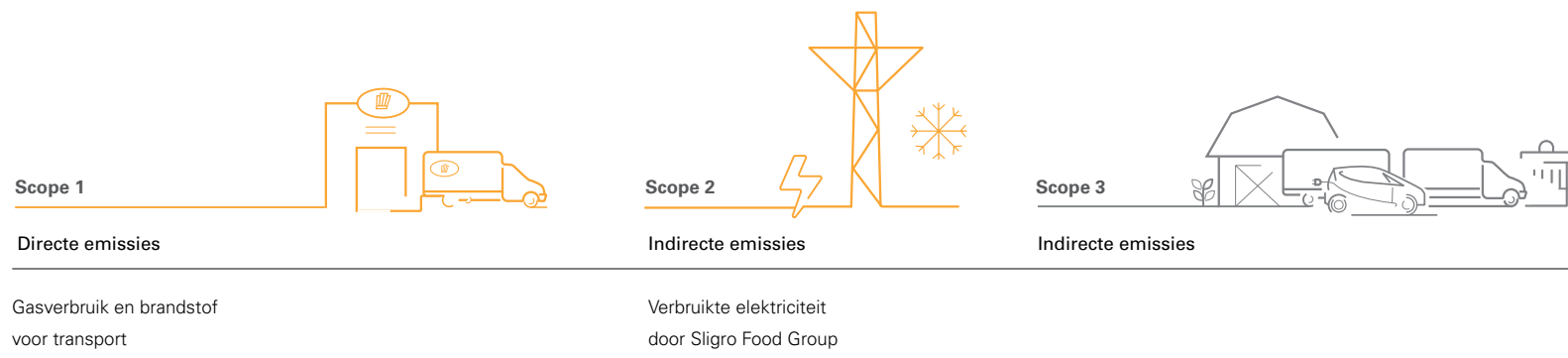
Scope 2

Indirecte emissies

Verbruikte elektriciteit
door Sligro Food Group

Scope 3

Indirecte emissies



Innovatie op stadsdistributie



Wanneer we kijken naar de meerjarige ontwikkeling van onze CO₂-reductie, dan is onze conclusie dat er ambitieuze innovaties nodig zijn om onze doelstelling in 2030 te realiseren, bijvoorbeeld met innovatie op het gebied van duurzaam transport. De vervanging van vrachtwagens met dieselmotoren door elektrische of op

waterstof aangedreven voertuigen kan daaraan bijdragen. We testen al enkele jaren volop met verschillende elektrische vrachtauto's. Tot nu toe met wisselend succes. Met veel 'stops' blijkt de geconditioneerde stadsdistributie van levensmiddelen een uitdaging voor de techniek. Bovendien is het bestaande aanbod van elektrische vrachtauto's gebaseerd op 'one size fits all' en dat lijkt voor ons niet dé oplossing te zijn. Daarom hebben we samen met partner TrensLogic een volledig nieuw elektrisch voertuig ontwikkeld, in detail afgestemd op ons logistieke model en de toekomstige regelgeving voor duurzame stadsdistributie. Deze innovatieve en futuristisch ogende Sligro Wegtrein is sinds november 2021 operationeel in 's-Hertogenbosch. Vanuit onze vestiging aan de rand van de stad wordt de horeca in de binnenstad beleverd met de Sligro Wegtrein. De komende tijd zal in de dagelijkse praktijk blijken of de Wegtrein echt voldoet en op welke manier deze te verwaarden is. Meerdere gemeenten hebben inmiddels belangstelling getoond. In België zijn we gestart met elektrische bakfietsen voor stadsdistributie.

het kouder was, de omzet net iets lager en voor enkele locaties GVO's (Garantie van Oorsprong) certificaten zijn vervallen, is de CO₂-uitstoot per euro omzet wat verslechterd.

In absolute zin was het elektriciteitsverbruik in 2021 nagenoeg gelijk aan 2020. Ook het gasverbruik was bijna identiek aan 2020, terwijl het aanmerkelijk kouder is geweest. In graaddagen ongeveer 14% (2.820 graaddagen in 2021 ten opzichte van 2.477 graaddagen in 2020). De grootste bijdrage aan het gelijkblijvende gasverbruik komt van het afstoten van de bezorgservicelocatie Gilze, de laatste Heineken distributiecentra en enkele gebouwen van De Kweker. De omzet uit die locaties is ondergebracht in de bestaande infrastructuur met duurzaam gebouwde locaties.

De via zonnepanelen opgewekte elektriciteit is flink gestegen naar 12.585.000 kWh. Er zijn geen nieuwe zonnepanelen bijgeplaatst. Door het vertrek uit de locatie van Océan Marée in Brussel is het aantal zonnepanelen op onze daken nu 45.600 stuks. Het aantal vierkante meters 'gasloze panden' is gestegen naar 354.000 m², als gevolg van het gasloos maken van onze zelfbedieningsgroothandel in Heerlen.

	2010	2019	2020	2021
Omzet (€ miljoen)	2.286	2.395	1.946	1.898
Electriciteit (GWh)	153.914	99.251	93.066	99.353
Brandstof (x1.000 liter)	7.895	9.907	7.509	7.413
Gas (x1.000 m ³)	7.446	4.061	3.610	3.594
CO ₂ -uitstoot (ton)	105.291	79.767	69.307	70.408
CO ₂ -uitstoot (gram/€ 100 omzet)	46,1	33,3	35,6	37,1
Reductie t.o.v. 2010		27,7%	22,7%	19,5%

EED (Energy Efficiency Directive)

Conform de EED energie-auditplicht laten wij elke vier jaar een audit uitvoeren. In maart 2021 is ons EED rapport ingediend bij de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland, waarna de Rijksdienst het rapport heeft aangemerkt als energie-audit-verslag. De conclusie en aanbevelingen uit de audit zijn meegenomen in onze ombouwplannen tot en met 2023. Deze zullen leiden tot een lager energieverbruik en daarmee bijdragen aan onze CO₂-reductie doelstellingen voor 2030.

Het duurzaam assortiment

Wij beschikken over een zeer breed assortiment van ruim 78.000 artikelen. Voor dit assortiment hebben we een duidelijke duurzaamheidsfocus: we stimuleren klanten tot het maken van een duurzame keuze. Dit doen we door het aanbod van producten die geproduceerd zijn met aandacht voor mens, milieu en gezondheid toegankelijk en onderscheidend te maken. Sinds 2010 hebben we dit samengebracht in het [concept eerlijk & heerlijk](#).

In 2021 is de daling van het omzetaandeel eerlijk & heerlijk als gevolg van COVID-19 gestabiliseerd. De overheidsmaatregelen als thuiswerken en het sluiten van de horeca hadden grote gevolgen voor het omzetaandeel eerlijk & heerlijk. Juist voor bedrijfscaterers en klanten die aan overheidsinstanties leveren is duurzaam inkopen belangrijk, onder andere door de MVI-criteria die de overheid stelt. In 2021 bedroeg het omzetaandeel van eerlijk & heerlijk binnen Foodservice Nederland 11,2%. Dit is een stijging van 0,4% ten opzichte van 2020. Deze stijging is het gevolg van gerichte assortimentskeuzes in food, non food en wijnen. De certificering van nagenoeg al onze disposables en de toevoeging van biologische wijnen aan het assortiment zorgden voor een forse omzetstijging in eerlijk & heerlijk. Daarnaast groeide de omzet van bestaande eerlijk & heerlijk producten onder onze exclusieve merken 'Bonbiancé' en 'Gouden Aar' erg fors. Tot slot hebben wij de ambitie uitgesproken om in 2023 als eerste groot-handel in Nederland alle onbewerkte kip in het assortiment ten minste één ster 'Beter Leven' te geven.

MVI Monitor

Waar we met eerlijk & heerlijk alle klanten helpen bij het maken van hun duurzame keuzes op artikelniveau, is de [MVI Monitor](#) speciaal ontwikkeld voor bedrijfscatering en zorgklanten. De [MVI monitor is een assortiments-rapportage](#), gebaseerd op de MVI-criteria van overheidsorganisatie PIANOo. Deze criteria hebben als doel duurzaam inkopen in Nederland naar een hoger niveau te tillen met het oog op doelmatigheid en kwaliteit. De rapportage geeft onze klant en hún klanten inzicht in de gezondheid en duurzaamheid van hun assortiment. Hiermee kunnen zij bepalen waar de focus op verbetering kan liggen en kunnen ze gerichte stappen ondernemen om de gewenste gezondheids- en duurzaamheidsdoelen te behalen.

Voedselveiligheid en productkwaliteit

Voor het borgen van de risico's op het gebied van voedselveiligheid en het beheersen van de productkwaliteit werkt de Groep conform een kwaliteitsbeleid. De maatregelen die wij nemen op het gebied van voedselveiligheid, zijn primair gericht op het voorkomen van risico's voor onze klanten en medewerkers. De vastlegging van de processen en de controle op de uitvoering daarvan wordt geborgd in certificeringen. Dit stelt ons in staat onze processen, producten en diensten continu te evalueren en te verbeteren.

Certificeringen

Alle locaties en activiteiten van de Groep beschikken over de relevante certificeringen in het kader van voedselveiligheid. Het borgen van voedselveiligheid in onze zelfbedieningsvestigingen geschiedt conform de hygiëncode van het CBL. Hiervoor wordt het HACCP Handboek gebruikt en wordt elke vestiging jaarlijks ge-audit.

Certificeringen

					Nederland	België	
	Hoofdkantoor	Zelfbediening	Bezorgservice	Productie	Formulehuis	JAVA	Sligro-ISPC
ISO 22000 (Onderdeel van FSSC)	●	-	●	-	-	-	-
ISO 14000	-	-	-	-	-	●	●
FSSC 22000	●	-	●	●	-	-	-
HACCP (hygiëncode CBL)	-	●	-	-	-	-	-
Hygiëncode Horeca	-	-	-	-	●	-	-

Terugroepacties

In 2021 hadden we te maken met 162 terugroepacties voor producten. Een aanmerkelijk deel, 42 recalls, had te maken met de aanwezigheid van ethyleenoxide in producten waarin sesam is verwerkt. Dit internationale recallproces begon eind 2020 en had uitlopers tot ver in 2021. Door het grote aantal producten waarin sesamzaad verwerkt zit, heeft dit de industrie en handel voor langere tijd beziggehouden.

Op basis van met name het aantal klachten, recalls en resultaten van laboratoriumanalyses wordt een leveranciersbeoordeling opgesteld. Leveranciers die als hoog-risico leverancier worden ingeschaald krijgen een externe leveranciersaudit. Hierbij wordt getoetst op welke aspecten ze moeten verbeteren om te voldoen aan de eisen die Sligro Food Group stelt.

Leveranciersaudits	2021	2020
Aantal audits	10	9
Aantal opgeloste non-conformiteiten	24	9

Voedselverspilling

Wij maken ons sterk in het tegengaan van voedselverspilling. Daarvoor wordt de inkoop en verkoop van producten zo goed mogelijk op elkaar afgestemd. In dat proces werken vele disciplines samen, zoals inkoop- en assortimentsmanagement, supply chain en IT. Data speelt daarin een cruciale rol, onder andere ten behoeve van betere prognoses en centraal replenishment. In de hele keten worden verbeteringen doorgevoerd en initiatieven genomen die leiden tot een lagere voedselverspilling. Ondanks deze inspanningen blijven er altijd producten over. Daarvoor hebben wij al vele jaren een samenwerking met de Voedselbanken Nederland die deze producten bij ons ophaalt. Pas als er geen bestemming of verwerking voor menselijke consumptie meer mogelijk is komen producten in de afvalstroom terecht. In 2021 was dat in Nederland 3.491 ton (2020: 4.524 ton).

Afval

Het afval van onze activiteiten in Nederland wordt gescheiden ingezameld, geregistreerd en verwerkt. In de meerjarenontwikkeling zijn de 'corona-lockdown-effecten' goed te zien in het aandeel ODP (Over Datum Producten) in 2020 en 2021. De enorme toename van ODP in 2020 betreft het noodgedwongen dumpen van voorraden als gevolg van de plotseling stilgevallen vraag van onze horeca- en cateringklanten. In 2021 gebeurde dit wederom maar in mindere mate door aanpassingen in onze voorraadsturing.

We kijken ook verder dan ons eigen afval. Om onze horecaklanten te faciliteren in hun duurzame afvalverwerking hebben wij een partnership met Renewi gesloten. Hiermee ontzorgen we onze klant, bieden we hen een inkoopvoordeel en een [duurzame afvalverwerking](#), want 90% van het afval dat door Renewi wordt opgehaald wordt hergebruikt. Deels voor nieuwe producten, deels om energie op te wekken.

Duurzaam verpakken

Een verpakking om een product heeft verschillende, belangrijke functies. Zo draagt het bij aan de veiligheid van voedsel, gaat het verspillen tegen én geeft het de gebruiker informatie over het product. Dat alles komt samen in een zo duurzaam mogelijke verpakking. Bij A-merk producten worden deze keuzes door de producenten

gemaakt. Bij onze Exclusieve Merken (eigen merken, huismerken) maken we zelf per product de afweging tussen de voor- en nadelen van verpakken. Samen met het CBL, FNLI en het GroentenFruit Huis zijn gezamenlijke doelen vastgesteld voor de verpakkingen die op de Nederlandse markt worden gebracht. Onze doelstellingen voor 2025 voor Nederland zijn:

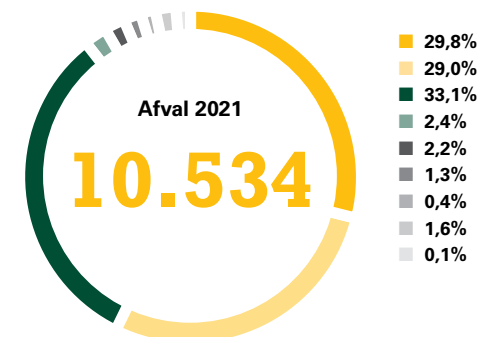
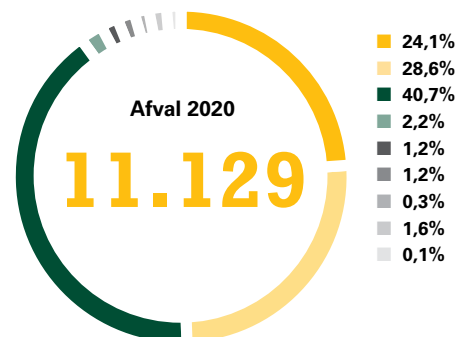
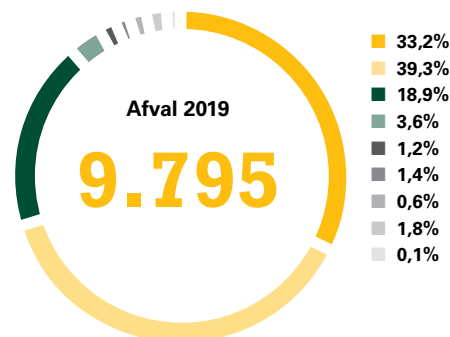
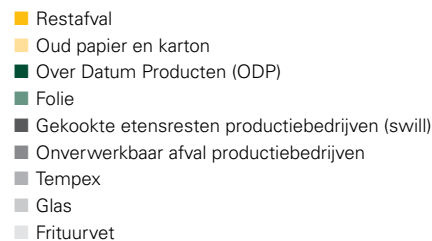
- 95% van alle verpakkingsmaterialen zijn recyclebaar
- 50% rPET en 25% Post Consumer Recycled content voor overige kunststoffen
- 100% FSC/PEFC gecertificeerd of gerecycled papier en karton
- 20% minder verpakkingsmateriaal

Plastic wegwerproducten

Per 3 juli 2021 werd de Europese Single Used Plastic richtlijn (SUP-richtlijn) van kracht. Hiermee werden plastic wegwerproducten zoals rietjes, borden, bestek en roerstaafjes verboden. In de foodservicebranche had dit een grote impact. Niet alleen vanwege het bestaande grote volume, maar ook van de juist in de coronaperiode toegenomen vraag van de horeca naar dit soort 'take away' producten. Ondanks een mondiaal verstoorde supply chain zijn wij erin geslaagd ons Exclusieve Merk voor disposables 'Take Dis' om te zetten naar duurzame alternatieven.



Afval (in ton in % van het totaal)



"Trots vanuit passie begint bij plezier hebben in je werk en dat ook uitstralen. Zonder plezier is er geen passie, je happy voelen is de basis van alles. Zelf ben ik trots op Sligro Food Group als bedrijf, bijvoorbeeld op de no-nonsense-mentaliteit. Neem mijn werkplek, het centraal distributiecentrum: we denken goed na over wat we doen, stropen onze mouwen op en gaan aan de slag. Ook ben ik trots op de mensen in mijn team. Velen werken er al tientallen jaren, maar nog iedere dag zie ik de passie en de drive om de dingen beter te doen. Dat blijft geweldig om te zien."

Ronald Bosman

Supervisor CDC Veghel

Trots vanuit passie



Passie is voor jou de basis en maakt het verschil. Voor je vak, voor goed, eerlijk & lekker eten en drinken en voor onze klanten. Waardoor je graag die extra stap zet, trots bent op onze producten en diensten en je het resultaat ervan graag deelt.

Financiëel

(x € miljoen)

Omzet**1.898****Ebitda****109****Ebit****25****Nettowinst
(verlies)****20****Eigen vermogen****453****Vrije kasstroom****15****Netto
investeringsen****47****Dividend
per aandeel (x € 1)****-**

Financiële resultaten

Wij geloven in de kracht van de Groep als geheel en moedigen daarbij kennisdeling en het optimaliseren van groepssynergie aan. De individuele resultaten van de onderliggende bedrijfsonderdelen zijn daarbij dus van secundair belang. Om dat te faciliteren kennen we bij Sligro Food Group een hoge mate van (backoffice) integratie.

‘Wij vertalen onze plannen naar concrete doelstellingen en resultaatgebieden die voor iedereen helder en begrijpelijk zijn.’

Aansturingsmodel en beleid

Wij stimuleren het groepsdenken en proberen dat niet te frustreren door ingewikkelde interne afreken-, toerekenings- en fiatteringsprocedures.

De Directie is actief betrokken bij het beleid en de uitvoering daarvan in alle bedrijfsonderdelen. Wij sturen onze organisatie op basis van een middel- langetermijn, strategisch plan met een horizon van drie tot vijf jaar. Om die strategische plannen communiceerbaar te maken naar de rest van de organisatie, vertalen wij deze plannen naar concrete doelstellingen en resultaatgebieden die voor iedereen helder en begrijpelijk zijn. Wij dagen onze mensen uit om met (creatieve) plannen invulling te geven aan die doelstellingen en resultaatgebieden.

Op basis van het strategisch meerjarenplan, wordt een jaarplan en jaarlijkse begroting gemaakt per land. Op kwartaalbasis monitoren wij de voortgang van de plannen en maandelijks wordt op basis van KPI-rapportages in beeld gebracht of de gewenste resultaten behaald worden bij de huidige koers.

Op kwartaalbasis worden voortschrijdende prognoses gemaakt op de financiële resultaten. Afwijkingen van het doel geven aanleiding tot bijsturing van de bedrijfsactiviteiten.

Voor de sturing van de bedrijfsactiviteiten wordt gebruik gemaakt van gedetailleerde rapportages over de werkelijke ontwikkelingen vanuit meerdere gezichtspunten. Daarbij ligt de nadruk op procesgerichte prestatie-indicatoren (KPI's) en niet op financiële kengetallen. Ze zijn helder gedefinieerd en hebben betrekking op de activiteiten die binnen de directe invloedssfeer van de gebruiker liggen. Omdat wij op veel locaties gelijksoortige werkzaamheden uitvoeren, maken we veelvuldig gebruik van interne

benchmarking. Dat creëert focus en stimuleert het gevoel van continu verbeteren en gezonde competitie dat wij nastreven. Meerdere malen per jaar wordt de correlatie tussen de prestatie-indicatoren en de financiële resultaten aangetoond.

In navolging van onze groei ontwikkelen wij internationale standaarden en maken deze communiceerbaar en eenduidig. De afdelingen Corporate Control en Interne Audit oefenen controle uit op de naleving daarvan. Dat helpt om de kwaliteit van inzichten en de snelheid van rapporteren te behouden. De implementatie van een nieuw IT- en datalandschap geeft daarbij een positieve impuls.

Om de dienstverlening aan onze klanten steeds verder te verbeteren, investeren we permanent in verbeteringen van onze online omgeving, datakwaliteit, onze logistieke- en vestigingsnetwerken en onze formules. Op langere termijn komt de netto-investeringsomvang voor de Groep uit op circa 2,5% van de omzet.

We financieren door gebruik te maken van lange en korte termijn leen- en kredietfaciliteiten, waarbij we een comfortabele marge ten aanzien van de daarbij gestelde financieringsconvenanten nastreven. Door reductie van het kapitaalbeslag in werkkapitaal, kunnen middelen worden vrijgemaakt om de investeringen te bekostigen. Alleen indien, als gevolg van (majeure) acquisities, de gewenste marge ten aanzien van de financieringsconvenanten onvoldoende is, kan ook door uitgifte van aandelen in financiering worden voorzien. Wij hebben aangetoond deze visie ook in tijden van COVID-19 te kunnen handhaven.

Omzetontwikkeling

Over 2021 realiseerden wij een omzet van € 1.898 miljoen, een afname van 2,5% ten opzichte van vorig jaar. In Nederland was sprake van een omzetsdaling van 2,6%. In België beliep de omzetafname 0,9%. Deze mutaties waren volledig autonoom.

Mede als gevolg van de tabakswetgeving nam de omzet rookwaren met € 49 miljoen af ten opzichte van een jaar eerder. Omdat onze omzet exclusief tabak door COVID-19 nog altijd hard geraakt wordt, is het tabaksaandeel in de omzet nog relatief hoog (11%). In de maanden van 2021 waarin COVID-19 wat minder dominant was, lag het tabaksaandeel al ruim onder de 10%.

Met het oog op de naderende ERP transitie hebben we ervoor gekozen ons boekjaar met ingang van 2020 aan het kalenderjaar gelijk te stellen. Dat leidde in 2020 tot een verlengd boekjaar en extra verkoopdagen ten opzichte van 2021 en verder. Die extra dagen in 2020 leverden toen € 21 miljoen extra omzet op.

Een gedeelte van 2020 mochten in Nederland niet-pashouders aankopen doen in onze zelfbedieningsgroothandels. Wij vonden dat een verstandige keuze van de overheid, daar wij als sector een equivalent aan 800 supermarkten konden toevoegen aan het supermarktbestand. Dat bevorderde de spreiding van consumenten, wat in de strijd tegen COVID-19 zeer gewenst was. Helaas heeft de overheid ervoor gekozen dat in 2021 niet toe te staan. In België was het niet-pashouders tot medio 2021 toegestaan te kopen in de zelfbedieningsgroothandel, een kortere periode dan in 2020. Per saldo nam onze omzet als gevolg van deze beleidskeuzes af met € 24 miljoen.

De omzet exclusief tabak en genoemde 'technische effecten', liet wel weer enige groei zien met een toename van 2,8% ten opzichte van vorig jaar en dat terwijl er in Nederland in 2021 acht weken langer dan in 2020 sprake was van beperkende maatregelen voor de horeca. In België lag dat iets gunstiger en waren die beperkingen drie weken korter van kracht.

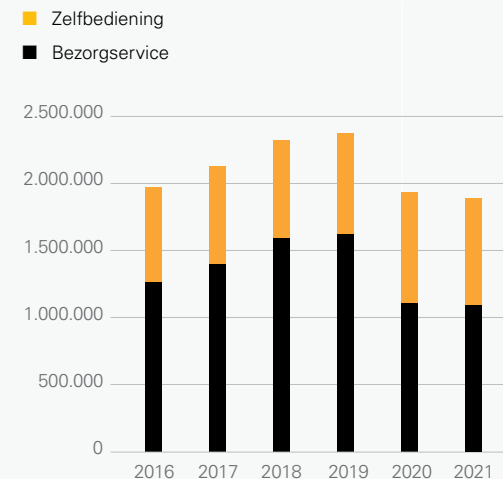
De wijzigingen in de omzetsamenstelling, met name de afname van tabak, hebben hun effect op de (relatieve) brutowinst en kosten.

Resultaten

Verkort kan de winst- en verliesrekening als volgt worden weergegeven:

x € miljoen	2021	2020	In % van de omzet	
			2021	2020
Omzet	1.898	1.946	100,0	100,0
Kostprijs van de omzet	(1.400)	(1.478)	(73,7)	(76,0)
Brutowinst	498	468	26,3	24,0
Overige bedrijfsopbrengsten	7	4	0,3	0,2
Totale bedrijfskosten excl. afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	(396)	(397)	(20,8)	(20,3)
Bruto bedrijfsresultaat (Ebitda)	109	75	5,8	3,9
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen materiële vaste activa en activa met gebruiksrecht	(60)	(68)	(3,2)	(3,5)
Bedrijfsresultaat voor amortisatie (Ebita)	49	7	2,6	0,4
Amortisatie en bijzondere waardeverminderingen immateriële activa	(24)	(83)	(1,3)	(4,3)
Bedrijfsresultaat (Ebit)	25	(76)	1,3	(3,9)
Financiële baten en lasten	1	(2)	0,1	(0,1)
Winst (verlies) voor belastingen	26	(78)	1,4	(4,0)
Winstbelastingen	(6)	8	(0,3)	0,4
Winst (verlies) uit voortgezette bedrijfsactiviteiten	20	(70)	1,1	(3,6)

Omzetverdeling Foodservice



Brutowinst

De brutowinst nam als percentage van de omzet met 2,3%-punt toe tot 26,3%.

De afname van het aandeel rookwaren, met een zeer lage brutowinstmarge als percentage van de omzet, verklaart ongeveer 0,4% van die stijging.

In 2021 hebben we het model van samenwerking met onze verspartner Smeding in Nederland en België gewijzigd. Gevolg van die wijziging is dat Sligro Food Group zelf exploitatieverantwoordelijk is geworden en in plaats van een relatief lage fee als brutowinst nu de volledige marge tussen inkoop en verkoop in haar cijfers ziet. Daar staan uiteraard dan ook meer kosten tegenover. Deze wijziging vond bij aanvang van het tweede kwartaal plaats en had op jaarbasis een positieve impact op de brutowinst van 0,3%.

Het lukte ons om de derving ten opzichte van vorig jaar met € 2 miljoen te beperken. Als percentage van de omzet leidde dat tot een verbetering van 0,1% ten opzichte van vorig jaar.

De acties die we in 2021 namen om het rendement op promoties te verbeteren wierp zijn vruchten af en het lukte ons wederom om onze

inkoopcondities te verbeteren. Een deel van de prijsstijgingen in tarieven van transport, personeel en energie gaven we door in de verkoopprijs. Daarnaast zagen we dat ook dit jaar de mixverschuivingen tussen de verschillende klantsegmenten en tussen zelfbediening en bezorging een significant positieve impact hadden op de brutowinstmarge.

Kosten, afschrijvingen en amortisatie

De kosten, inclusief afschrijving en amortisatie, namen ten opzichte van vorig jaar per saldo met € 68 miljoen af. Als percentage van de omzet betekent dat een afname van 2,9% tot 25,3%. Wanneer we de bijzondere waardeverminderingen in beide jaren buiten beschouwing laten, namen de kosten met € 9 miljoen af. Als percentage van de omzet is dat een toename van 0,1% tot 25,1%.

Zoals eerder toegelicht heeft de omzetafname van rookwaren een positief effect op de brutowinstmarge, maar daar staat een verhoging van de relatieve kosten tegenover. Het gewijzigde samenwerkingsmodel met onze verspartner Smeding bracht een hogere brutowinstmarge met zich mee, maar daar staan ook hogere personeelskosten tegenover. De combinatie van deze twee componenten zorgde samen al voor een relatieve kostenstijging van 0,6%-punt van de omzet.

De personeelskosten namen met € 4 miljoen af ten opzichte van vorig jaar. In Nederland en België maakten we net als vorig jaar gebruik van NOW en TWO ter compensatie van loonkosten bij het wegvallen van de omzet. De totale steun in 2021 beliep € 29 miljoen (2020: € 26 miljoen). De extra personeelskosten als gevolg van de modelwijziging met Smeding voegde bij ons € 3 miljoen aan kosten toe. Vorig jaar kenden we in België een reorganisatielast voor Océan Marée van € 2 miljoen.

De logistieke kosten namen met € 5 miljoen toe ten opzichte van vorig jaar. Deze toename werd enerzijds veroorzaakt door een significante stijging van tarieven bij onze transporteurs, die kosten voor chauffeurs en diesel flink zagen toenemen. Daarnaast maakten we vooral in de zomermaanden extra kosten voor alternatieve transportoplossingen, omdat de capaciteit van onze transportpartners niet voldoende bleek om de explosieve omzettoename in de maanden na de lockdown op te vangen. Tot slot waren er langere periodes waarin de horeca beperkt open mocht zijn. In die fase hadden we wel veel ritten, maar was de gemiddelde dropgrootte veel kleiner, waardoor de (relatieve) kosten toenamen.

De verkoopkosten namen per saldo met € 7 miljoen af ten opzichte van vorig jaar. De kosten voor dubieuze debiteuren namen met ruim € 2 miljoen af. Wij hebben onze klanten daar waar mogelijk gefaciliteerd door hen betalingsafspraken aan te bieden in de vorm van uitstel of spreading. Dat vertrouwen is zeker niet beschaamd, aangezien nagenoeg alle klanten, zodra het weer kon, conform die afspraken hun openstaande saldi hebben voldaan. Het aantal faillissementen onder onze klanten is in 2021 bovendien zeer beperkt gebleven. Slimmere keuzes in marketingactiviteiten en nog beter meebewegen met het ritme van de lockdowns heeft ons veel besparing opgeleverd. Helaas kon ook een deel van onze evenementen voor klanten niet doorgaan in 2021, waardoor we dan wel minder kosten maakten.

De bijzondere waardeverminderingen namen ten opzichte van vorig jaar met € 59 miljoen af. De waardeverminderingen in België van medio 2020 bleken niet eenmalig. De impact van COVID-19 was ook in 2021 nog volop aanwezig en dat zal ook in een deel van 2022 het geval zijn. De projecties voor de komende jaren hebben we daarop wat neerwaarts moeten bijstellen, met tot gevolg een weliswaar beperkte bijzondere waardevermindering in 2021 van € 3 miljoen. Mede gezien de ontwikkelingen in België in 2021 en onze vooruitzichten voor de komende jaren, zijn wij ervan overtuigd dat we daar binnen enkele jaren winstgevend kunnen zijn.

De afschrijvingen en amortisatie namen met € 8 miljoen af ten opzichte van een jaar eerder. De investeringsbeperkingen die we onszelf nu al bijna twee jaar opleggen in reactie op COVID-19, leidden tot een aanzienlijke daling van de afschrijvingslast.

Overige bedrijfsopbrengsten

De overige bedrijfsopbrengsten namen met € 3 miljoen toe ten opzichte van vorig jaar. Boekwinsten uit verkooptransacties van leegstaand vastgoed en ongebruikte activa waren van vergelijkbare omvang als vorig jaar. Binnen het partnership met Heineken hebben we enkele administratief belastende periodieke afrekeningen in een keer afgewikkeld, hetgeen tot een eenmalige bate van € 2 miljoen leidde.

EBIT

Het bedrijfsresultaat nam met € 101 miljoen toe tot een winst van € 25 miljoen. Vorig jaar werd een omvangrijke non-cash bijzondere waardevermindering verwerkt van € 62 miljoen. Dit jaar was sprake van een beperkte afboeking van € 3 miljoen.

Buiten het verschil in bijzondere waardeverminderingen lukte het ons het bedrijfsresultaat met € 42 miljoen te verbeteren bij een omzet die zelfs nog wat daalde ten opzichte van een jaar eerder. De ingrepen in kosten en de investeringsagenda hebben zich op korte termijn uitbetaald. Dat stelt ons voor nu tevreden. Een deel van deze besparingen heeft een duurzaam karakter, maar we zullen de komende jaren ook een deel daarvan moeten inhalen.

Financiële baten en lasten

De financiële baten en lasten namen per saldo met € 3 miljoen toe ten opzichte van vorig jaar. De rente- en financieringskosten namen met € 2 miljoen af, mede door de verlaagde schuldpositie. Het resultaat van onze deelnemingen nam per saldo met € 1 miljoen toe.

Foodservice en Foodretail 2012-2016 Foodservice 2017-2021

- Netto winst
- Als % van de omzet



Belastingen

In tegenstelling tot vorig jaar hadden we in 2021 relatief weinig bijzonderheden. De verwerkte correcties uit voorgaande jaren van per saldo € nihil betroffen de afwikkeling van de belastingafspraken tussen Nederland en België tot en met 2020. We zitten momenteel in een BAPA-procedure met de Nederlandse en Belgische belastingdiensten om ook voor de toekomst goede afspraken te maken over de transferpricingmethodiek. In 2021 hebben we, vooruitlopend op de definitieve besluitvorming, reeds conform deze methodiek gewerkt.

Nettowinst

Als gevolg van het voorgaande is de nettowinst in 2021 uitgekomen op € 20 miljoen. Dat is een verbetering van € 90 miljoen ten opzichte van vorig jaar. De winst per aandeel wordt berekend over het gemiddeld aantal (extern) uitstaande aandelen en komt uit op een winst van € 0,45 ten opzichte van een verlies van € 1,59 in 2020.

Investerings

De bruto investeringen namen in 2021 met € 16 miljoen af tot € 49 miljoen. Als onderdeel van de maatregelen rond COVID-19 beperken we ons investeringsprogramma waar mogelijk. De investeringen in ons nieuwe ERP-landschap lopen door. In 2021 namen we onze nieuwe artikelmasterdata omgeving in gebruik en rondden we de bouw van onze 'core ERP' omgeving af. Nu resteert het testen en oplossen van eventuele onvolkomenheden in de eerste helft van 2022. We hebben de ombouw van het zelfbedieningsnetwerk in Nederland hervat met de ombouw van Heerlen en Arnhem en we zijn vergevorderd met de bouw van ons nieuwe, centrale versdistributiecentrum in Veghel.

x € miljoen	2021	2020
Immateriële activa	24	26
Materiële vaste activa	25	39
Desinvesteringen	(2)	(52)
Netto investeringen	47	13
Afschrijvingen materiële vaste activa	(40)	(48)
Bijzondere waardeverminderingen	(0)	(1)
Amortisatie software	(9)	(9)
Afschrijvingen en amortisatie	(49)	(58)
Netto mutatie vaste activa	(2)	(45)

In 2020 hebben we een aantal sale en lease back transacties verricht, waardoor de desinvesteringsopbrengsten uitzonderlijk hoog waren. In 2021 hebben we nog enkele objecten verkocht, die we zelf niet meer in gebruik hadden. Deze objecten hadden een beperkte boekwaarde. De netto-investeringen in 2021 kwamen daardoor per saldo € 34 miljoen hoger uit op € 47 miljoen oftewel 2,5% van de omzet.

Financiering

Voor onze financiering maken wij zowel gebruik van de kapitaalmarkt (voor langetermijnfinanciering) als van de bancaire markt (voor lange- en kortetermijnfinanciering). In toelichting 22 van de jaarrekening wordt een overzicht gegeven van de leningen en kortlopende schulden aan kredietinstellingen en zijn onze bankfaciliteiten beschreven.

De vraaguitval in onze afzetmarkten heeft veel impact gehad op onze omzet en winst, maar we wisten door ingrijpen op kosten, investeringen en het niet uitkeren van dividenden, de cashflow dusdanig te managen dat de netto schuldpositie afnam. De verhouding Netto rentedragende schuld/ebitda is ultimo 2021 gezakt naar een niveau dat ruim onder de maximale hoogte onder de convenanten ligt, waardoor aanvullende afspraken met financiers niet nodig waren. Uiteindelijk zijn we tot op heden op geen enkele van de formele meetmomenten buiten onze oorspronkelijke convenanten getreden en bleek de extra gecreëerde ruimte niet nodig.

Ten aanzien van de liquiditeit hebben we met Rabobank in 2021 de looptijd van de in 2020 toegevoegde gecommiteerde lijn van € 160 miljoen verlengd tot 31 december 2022 met een optie om die nog een jaar te verlengen. Daarmee kan, met de kennis van nu, ruimschoots in de liquiditeitsbehoefte van de groep worden voorzien.

De komende tijd zullen wij onderzoeken welke financieringsstructuur voor de komende jaren wenselijk is en daar nader invulling aan geven. Daarbij houden we rekening met mogelijke acquisitiekansen die zich naar onze verwachting de komende jaren zullen voordoen. De constructieve houding van de partijen die ons financieren en de wijze waarop zij ons de afgelopen jaren hebben ondersteund, geven ons het vertrouwen dat wij steeds tot passende oplossingen zullen komen.

Werkkapitaal en kasstroom

Onze werkkapitaalpositie liet een sterk fluctuerend beeld zien gedurende het jaar en bewoog mee met de lockdown en opstart in de markt. Als we de situatie op jaareinde vergelijken met die van vorig jaar, zien we een toename van het werkkapitaalbeslag van € 29 miljoen.

In het vierde kwartaal van 2020 hebben we gebruik gemaakt van de mogelijkheid om belastingbetalingen uit te stellen. Dat leidde toen tot een uitgestelde positie van € 13 miljoen die na de zomer van 2021 is ingelopen. Per jaareinde 2021 hebben we geen uitgestelde positie meer.

Bij het managen van het werkkapitaal richting jaareinde, en dan met name onze voorraad, hebben we de lessen uit 2020 en 2021 meegewogen. Hoewel de harde ingreep op voorraden ons vorig jaar hielp om de cash flow te beschermen, zagen we dat een lage voorraad in combinatie met wereldwijd verstoorde supply chains ons niet hielp bij de snelle herstart die nodig was na de lock-down. Op basis van onze verwachtingen voor het herstel in 2022 hebben we er voor gekozen onze voorraden ultimo jaar al op een hoger niveau te handhaven, waar dat zonder grote risico's op derving mogelijk is.

De scherpe keuzes in ons investeringsprogramma, hebben in 2021 geleid tot een bruto investeringskasstroom van € 44 miljoen (2020: € 72 miljoen). Daar stonden dit jaar echter maar beperkte baten uit verkoop van buiten gebruik gestelde activa of sale en lease back constructies zoals in 2020 tegenover. De netto investeringskasstroom kwam daardoor uit op € 37 miljoen (2020: € 10 miljoen).

Per saldo hebben we een vrije kasstroom gerealiseerd van € 15 miljoen, waarmee we onze netto rentedragende schuld hebben verlaagd. Als gevolg daarvan bleven we op jaareinde met een ratio netto rentedragende schuld/ebitda van 1,8 ruim onder de met onze financiers afgesproken basisconvenanten.

Zoals reeds eerder vermeld hebben wij in 2021 van de NOW-regeling gebruik gemaakt. Daardoor zullen wij over het jaar 2021 geen dividend uitkeren.

Ontwikkeling werkkapitaal

x € miljoen	2021	2020	2019	2018	2017
Vlottende activa, exclusief geldmiddelen en kasequivalenten	395	332	498	502	405
Kortlopende verplichtingen, exclusief rentedragende posten	(361)	(327)	(475)	(448)	(338)
	34	5	23	54	67
In dagen van de omzet	7	1	4	8	11

Verkort kasstroomoverzicht

x € miljoen	2021	2020	2019	2018	2017
Netto kasstroom uit operationele activiteiten ¹⁾	73	101	132	119	172
Betaalde leaseverplichtingen	(23)	(23)	(18)		
Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten, exclusief het netto effect van acquisities	(35)	(11)	(76)	(17)	(74)
Vrije kasstroom	15	67	38	102	98
Ter vergelijking: nettowinst (verlies) uit voortgezette activiteiten	20	(70)	34	46	76
Cash conversie in %	75		103	61	129
De vrije kasstroom is als volgt aangewend:					
Netto acquisities	0	1	(51)	0	(116)
Betaling van dividend en inkoop eigen aandelen ²⁾	1	1	(63)	(59)	(57)
Saldo van mutatie in schuld en liquiditeit	(16)	(69)	76	(43)	75
	(15)	(67)	(38)	(102)	(98)

¹⁾ In 2018 inclusief € 74 miljoen compensatie werkkapitaal uit transactie EMTÉ.

²⁾ In 2018 exclusief eenmalig speciaal dividend.

'Ik ben geswitcht van Sligro Foodservice naar Bouter en wat ben ik trots op deze tent! We zetten altijd een stap extra voor de klant om hem slimmer, sneller, efficiënter te laten ondernemen. Van een doordacht keukenontwerp tot het bespreken van Return On Investment, want hij moet natuurlijk wél weten wat zijn investering hem oplevert. Ook intern zoeken we altijd naar samenwerking, bijvoorbeeld met onze collega's van Foodservice. Want in een supermooie keuken zonder eten ben je nog nergens... Zo zitten we stevig op elkaars bagagedrager. Van dat ondernemende teamwork kan ik echt genieten.'

Pepijn Kraan
Key accountmanager
Bouter

Ondernemend met lef



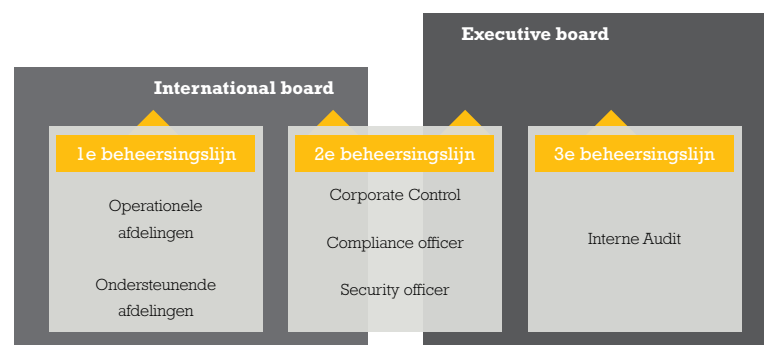
Je gelooft in groei, ziet kansen en wat nodig is. Je toont initiatief en pakt door. Met reden durf je van het gebaande pad te gaan. Je spreekt je uit en deelt je ideeën graag om zo iedereen enthousiast mee te krijgen.

Risicomanagement

Verantwoordelijkheid voor risicomanagement

Het onderkennen van en reageren op potentiële gebeurtenissen en risico's die de strategie of continuïteit van de Groep kunnen beïnvloeden heeft continu onze aandacht. Het is onze overtuiging dat risicobeheersing onderdeel moet zijn van de dagelijkse manier van denken en werken van alle medewerkers in ons bedrijf. Niet omdat het voorgeschreven is, maar omdat het natuurlijk aanvoelt en het juiste is om te doen.

De Directie (Executive Board) is eindverantwoordelijk voor het in control zijn van de Groep en daarmee voor het risicomanagement. Zij wordt daarbij ondersteund door de International Board, de afdeling Corporate Control, de Compliance- en Security officers en Interne Audit. Samen met de Raad van Commissarissen staat de Directie stil bij de kansen en bedreigingen in de markt waarin wij opereren en de impact daarvan op ons business model.



De operationele en ondersteunende afdelingen zijn het meest direct gericht op het leveren van goederen en diensten aan onze klanten. De tweedelijnsfuncties bieden aanvullende deskundigheid, ondersteuning, toezicht en uitdaging op het gebied van risicomanagement aan de operationele en ondersteunende afdelingen. Corporate Control faciliteert de bewustwording van risico's en het operationaliseren van bijbehorende beheersmaatregelen binnen onze organisatie en bewaakt deze. De Compliance officer is de functionaris die is aangesteld om toe te zien op de naleving van wet- en

regelgeving binnen Sligro Food Group. Hij zorgt er voor dat de handelwijze van de onderneming en haar medewerkers overeenkomt met de door de wetgever gestelde eisen en bewaakt het tijdig en volledig invoeren van nieuwe wet- en regelgeving. De Corporate Information Security officer (CISO) ondersteunt de Directie bij het definiëren en bewaken van het (informatie)beveiligingsbeleid. Door zowel Corporate Control, de Compliance officer en de CISO wordt nauw samengewerkt met ondersteunende afdelingen als Juridische zaken, IT, Financiën en Programma- en procesmanagement.

Interne audit is een onafhankelijke en objectieve functie die de Directie en Raad van Commissarissen ondersteunt de waarde van de organisatie te verhogen en te beschermen door risicogebaseerde en objectieve assurance, advies en inzicht te bieden. De interne auditfunctie helpt Sligro Food Group om haar doelstellingen te bereiken door een systematische en gedisciplineerde aanpak te hanteren voor het evalueren en verbeteren van de effectiviteit van governance-, risicomanagement- en beheersprocessen.

Risicobeheersings- en controlesystemen

Afgelopen jaren hebben we steeds stappen gezet naar meer geformaliseerde monitoringprocessen om in control te blijven, passend bij onze internationale groei. Het is daarbij van belang dat we formalisering in balans houden met de (informele) hands-on ondernemersgeest binnen ons bedrijf. We willen immers dat onze mensen zelf blijven nadenken, niet blind varen op lijstjes en zowel risico's als kansen blijven zien. Dat zit gelukkig besloten in onze cultuur en die cultuur zien wij dan ook als belangrijkste soft control die ons van binnenuit behoedt voor veel risico's en vormen van fraude. We blijven in tijden van relatief meer verloop van personeel in de hele markt en een groter en internationaler wordend Sligro Food Group dan ook veel aandacht besteden aan het behoud van de kracht van onze cultuur.

Wij richten risicomanagement steeds meer vanuit strategisch niveau in, van waaruit we de doorvertaling naar processen, mensen en systemen op operationeel niveau maken. Het afgelopen jaar heeft de afdeling Corporate Control verdere stappen gezet in het ondersteunen van de Directie bij

risicomanagement, door het verder uitbreiden en uitrollen van het Internal Control Framework (ICF) en het delen van informatie over de status, geplande en gerealiseerde verbeteringen bij de verschillende bedrijfsprocessen met de Directie. Het ICF brengt de risico's en bijbehorende uit te voeren beheersmaatregelen per bedrijfsproces in kaart en is geheel 2021 toegepast op de belangrijkste primaire processen van de Groep en het afgelopen jaar uitgebreid met de IT-processen en personeelsprocessen. Ook het afgelopen jaar heeft Corporate Control advies, ondersteuning en toezicht geboden bij het ontwerpen en testen van de beheersmaatregelen op de processen binnen het nieuwe IT landschap.

In 2021 zijn alle bestaande controls in het Internal Control Framework opnieuw beoordeeld en zijn ook de nieuwe controls op het gebied van IT en personeelsprocessen besproken met betreffende afdelingsverantwoordelijken. Ook zijn enkele controls, op basis van een herziene risicobeoordeling en in overleg met de operationele of ondersteunende afdelingen, aangescherpt of vervangen. Er zijn actieplannen gemaakt door verantwoordelijke Directieleden en hun teams voor controls die nog niet of deels bestonden of nog niet geheel goed werkten. Het merendeel van deze acties is in 2021 opgepakt. Een deel zal worden opgepakt als onderdeel van de implementatie van het nieuwe IT-landschap en een klein deel staat nog open. Belangrijkste aandachtspunten blijven het actualiseren en communiceren van beleid, autorisatiebeheer en controls rond de mutatie van stamgegevens. Ook voor de IT- en personeelsprocessen zitten op deze vlakken de belangrijkste verbetermogelijkheden.

Het komend jaar zal het ICF niet verder worden uitgebreid, maar zal de aandacht van de afdeling Corporate Control met name uitgaan naar het toetsen van het bestaan en de werking van de beheersmaatregelen van het ICF. Hierbij blijft het uitgangspunt dat mensen zelf blijven nadenken en begrijpen waarom bepaalde beheersmaatregelen van belang zijn en welke rol en verantwoordelijkheid zij daarbij hebben. De afdeling Corporate Control zal enerzijds de Directie informeren over de naleving van de beheersmaatregelen en anderzijds advies en ondersteuning geven aan de operationele en ondersteunende afdelingen over mogelijke aanscherping van de maatregelen.

In 2021 is door de afdeling Corporate Control, in samenwerking met de Proces- en Control Improvement afdeling van Heineken, onderzoek gedaan naar en advies gegeven over mogelijke aanscherpingen van de beheersmaatregelen rond de administratieve processen met betrekking tot 'één

bestelling, één levering, één factuur'. Ook is het afgelopen jaar ondersteuning en advies gegeven bij de opzet en ingebruikname van het Tax Control Framework (TCF) door de afdeling Financiën in Nederland.

Op basis van de vastgestelde fiscale risico's en de risicobereidheid om het fiscale beleid te handhaven, hebben we de interne beheersingsmaatregelen op de van toepassing zijnde processen vastgelegd in het TCF en het bestaan ervan vastgesteld. Het TCF omvat in beginsel alle voor ons van toepassing zijnde belastingen binnen Nederland, waarbij vennootschapsbelasting, omzetbelasting, loonheffing en invoerrechten en accijnzen de belangrijkste zijn. De opzet en het bestaan van de beheersmaatregelen zijn getoetst door de Nederlandse belastingdienst. We zullen het TCF de komende jaren ook in België introduceren.

Met geavanceerde analysetools, in combinatie met een centraal datawarehouse, waarin nagenoeg alle operationele en financiële data zijn vastgelegd, bewaakt de afdeling Corporate Control geselecteerde risicovolle processen en bijzondere ontwikkelingen. Er wordt gebruik gemaakt van data-analyses en steekproeven om de administratieve en fiscale processen te toetsen op juiste toepassing van wet- en regelgeving en naleving van interne procedures. In 2021 is kritisch gekeken naar de risico's op de administratieve processen en zijn efficiencyverbeteringen doorgevoerd op de analyses. Doordat de Groep op veel locaties met gelijksoortige activiteiten opereert, wordt veel van interne benchmarking gebruik gemaakt. Daarbij ondersteunt de managementinformatie de interne controle en vice versa.

In de loop van 2021 is de Interne Audit functie opnieuw ingevuld. In het vierde kwartaal zijn de missie, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de Interne Audit functie afgestemd en goedgekeurd door zowel de Executive Board als de Audit Commissie. Ook is het audit plan voor het komend jaar gepresenteerd.

Door de centrale aanpak en de zeer directe aansturing van en controle op de bedrijfsactiviteiten door de Directie en centrale stafafdelingen, kan de Groep nauwelijks met 'verrassingen' in de administratieve processen worden geconfronteerd.

Onze belangrijkste risico's

De International Board heeft in het najaar van 2021 uitgebreid aandacht besteed aan het beoordelen van de belangrijkste risico's die een impact kunnen hebben op de realisatie van de strategische doelstellingen 2025 en de beheersmaatregelen en mogelijke specifieke acties die getroffen moeten worden om deze risico's enerzijds te beheersen en anderzijds de mogelijkheden te benutten die deze risico's kunnen bieden als ze zich zouden voordoen. Hierbij zijn MVO-onderwerpen als de impact van klimaatveranderingen, de transitie naar een circulaire economie en de toenemende wet- en regelgeving op het gebied van duurzaamheid integraal meegenomen in de beoordeling van de risico's. Het komende jaar zullen we, in lijn met de verwachtingen vanuit de CSRD, explicieter verslag doen van mogelijke langere termijnrisico's en beheersmaatregelen op deze gebieden.

Ten opzichte van de risico's die we een jaar geleden het belangrijkste achten, zien we enkele veranderingen. Het risico op grondstof- en materiaaltekorten hebben we het afgelopen jaar zien toenemen en ook

in de heropstart na versoepeling van de COVID-19 maatregelen hebben we ervaren dat de leveringsbetrouwbaarheid van bestelde artikelen voor onze klanten en dus ook voor ons van zeer groot belang is. We verwachten dat tekorten op bepaalde grondstoffen en materialen de komende jaren wereldwijd zullen toenemen en daarom is het risico hierop onderdeel geworden van onze belangrijkste risico's.

Wij hebben ervaren dat er niet alleen sprake is van krapte op de arbeidsmarkt, maar ook dat het vinden en behouden van medewerkers met de juiste kennis, vaardigheden en houding het afgelopen jaar moeilijker is geworden. De beschikbaarheid van mensen met de juiste competenties en het verrijken van de competenties van onze bestaande medewerkers wordt ook in onze organisatie door veranderende processen en systemen van steeds groter belang. Wij omschrijven dit risico als beschikbaarheid van competenties en duurzame inzetbaarheid.

Het risico rond informatie- en databeveiliging is zeker niet kleiner geworden het afgelopen jaar, maar zien we als integraal onderdeel van het risico op interruptie van de bedrijfscontinuïteit en is daarom niet langer apart opgenomen als één van onze belangrijkste risico's. Ook dit jaar is weer veel aandacht besteed aan het continu implementeren van nieuwe technieken en software voor de beveiliging en het monitoren en testen van de kwaliteit ervan.

Ten aanzien van deze belangrijke risico's hebben zich, behalve de aanhoudende COVID-19 pandemie, geen grote incidenten voorgedaan in 2021.

We dragen zorg voor de inrichting van beheersmaatregelen en de uitvoering van interne controles teneinde de risico's (waaronder deze tien) die we erkennen tot een voor ons acceptabel niveau terug te brengen.

Rekening houdend met ontwikkelingen in de markt en interne veranderingen zijn een tiental risico's vastgesteld die wij het meest belangrijk achten. De risicobereidheid ten aanzien van deze risico's is beoordeeld alsmede de kans en impact. Daarnaast is beoordeeld in welke mate wij als Groep invloed kunnen uitoefenen op deze risico's. Dat beeld wordt weergegeven in navolgende tabel.



Risicogebieden Sligro Food Group

	Kans op optreden	Invloed	Risicoacceptatie	Impact
Strategisch				
Verlies van de Sligro Food Group cultuur	•••••	•••••	••	•••••
Nieuwe business modellen en branche vervaging	•••••	•••	••	•••••
Concurrentie versnelt internationale consolidatie FS	•••	•••	•••	•••••
Transformatieprogramma's	•••••	•••••	••	•••••
Operationeel				
Beschikbaarheid competenties en duurzame inzetbaarheid	•••••	•••	••	•••••
Grondstoffen- en materiaaltekorten	•••••	•••••	••	•••••
Interruptie van bedrijfscontinuïteit	•••••	•••••	•	•••••
Financieel en compliance				
Acquisities en integratieprocessen	•••	•••••	•••	•••••
Onvoorspelbare maatschappelijke ontwikkelingen	•••••	••	•••	•••••
Voedselveiligheid	••	•••	•	•••••

• Laag ••••• Hoog

Strategische risico's

Verlies van de Sligro Food Group cultuur

Kans op optreden	•••••	Risicoacceptatie	••
Invloed	•••••	Impact	•••••

Risico

De Groep heeft van oudsher een sterke cultuur waarbij flexibiliteit, ondernemerschap, samen sterk, en veel aandacht voor juist de collega's in de operationele lagen, zeer prominent aanwezig zijn. Dat heeft soms ook geleid tot het te veel ad hoc oplossen van problemen. Het afgelopen jaar is meer aandacht gegeven aan structureel voorkomen en verbeteren. Hierbij lopen we het risico dat we doorslaan op structuur en te weinig feeling met de markt en operatie houden.

Beheersmaatregelen

Naast de drijvende kracht achter onze onderneming, is onze cultuur ook een belangrijke beheersmaatregel in het kader van risicomangement. In een steeds groter wordende, internationale organisatie heeft het behoud van die cultuur sterk onze aandacht. De People Strategie die in 2020 in gang is gezet biedt een solide structuur om dat nu en in de toekomst te borgen. Hierbij is voorbeeldgedrag vanuit Directie en management van belang, maar ook het expliciet borgen van verbinding tussen centrale functies en de regio in overlegstructuren en functieprofielen.

Mogelijkheden

Onze groeiende, internationale organisatie en de bijbehorende organisatieverandering vraagt om nieuwe vaardigheden en verandering van verantwoordelijkheden. Er wordt toegewerkt naar een nieuwe mix van ervaren cultuurdragers en nieuwe medewerkers, waarmee we kunnen transformeren naar een organisatie die klaar is om onze internationale Foodservice ambitie waar te maken, met behoud van de cultuur.

Strategische risico's

Nieuwe businessmodellen en branchevervaging

Kans op optreden	● ● ● ● ●	Risicoacceptatie	● ●
Invloed	● ● ●	Impact	● ● ● ● ●

Risico

In de markten waarin wij actief zijn blijft de competitie hevig en het marktlandschap wordt complexer en uitdagender. We zien de grenzen tussen foodservice en foodretail vervagen. Steeds meer nieuwe (online) spelers treden toe en bestaande spelers verbreden hun horizon in aangrenzende (niche) markten.

Beheersmaatregelen

Wij monitoren de verschillende initiatieven nauwgezet en beoordelen in welke mate deze invloed hebben op de lijn die we als Groep hebben uitgezet. Wij kiezen ervoor om vooral onze eigen weg te volgen en initiatieven te ontwikkelen die bij ons passen, bijvoorbeeld door het zoeken naar strategische partnerships.

Mogelijkheden

Daar waar de marktontwikkelingen sneller gaan dan gedacht, hebben wij voldoende flexibiliteit en armslag om daar ook in onze strategie op te versnellen.

Concurrentie versnelt internationale consolidatie foodservice

Kans op optreden	● ● ●	Risicoacceptatie	● ● ●
Invloed	● ● ●	Impact	● ● ● ● ●

Risico

In Europa is een beperkt aantal partijen succesvol in de foodservice markt. Enkele van deze spelers hebben net als wij een internationale groeiambitie. Het afgelopen jaar is er opvallend weinig beweging zichtbaar, maar dat zou post COVID wel kunnen veranderen.

Beheersmaatregelen

Wij bereiden ons voor op een verdere internationale groei door het verder vorm geven van beleidskaders, sturingsmechanismen en implementatie van ons nieuwe IT-landschap. Anderzijds zorgen wij ervoor goed op de hoogte te blijven van ontwikkelingen in de markt en mogelijke acquisitiekansen goed te beoordelen. Daarnaast hebben we continu aandacht voor onze beurswaardering en rendementsontwikkeling als basis voor een zelfstandige positie.

Mogelijkheden

Met de keuze om ons volledig op Foodservice toe te leggen in een internationale context, hebben we de blik op onze concurrentiepositie verruimd. In Europa zien wij een nog versnipperd landschap waar slechts een aantal partijen in meerdere landen (succesvol) actief is. Wij zijn zelf goed door de COVID-crisis gekomen en zien ruimte om te consolideren in een markt in beweging.

Transformatieprogramma's

Kans op optreden	● ● ● ● ●	Risicoacceptatie	● ●
Invloed	● ● ● ● ●	Impact	● ● ● ● ●

Risico

Ontwikkelingen in de markt gaan steeds sneller. Digitalisering, volautomatische distributiecentra en de ontwikkelingen op het gebied van duurzaamheid zijn hier voorbeelden van. Ook wij pakken meerdere grote veranderingen tegelijkertijd op die impact hebben op onze huidige manier van werken of volledig nieuwe concepten en werkmethoden introduceren.

Beheersmaatregelen

In het People management programma hebben we specifiek aandacht voor leiderschap en competentie management om de organisatie te versterken, verandering beter te faciliteren en resultaat te borgen. Het verder opbouwen en ontwikkelen van competenties en methoden op transformatie, programma- en portfoliomanagement blijft veel aandacht krijgen, waarbij onze medewerkers ook de ervaring van goede projectevaluaties meenemen in nieuwe programma's.

Mogelijkheden

Als we de randvoorwaarden op competenties en methoden versterken zodat we goed worden in transitie zorgt dat ervoor dat we steeds wendbaarder worden in een veranderende samenleving en concurrentieomgeving en stelt dat ons in staat om ons steeds beter en sneller aan te passen aan nieuwe omstandigheden.

Operationele risico's

Beschikbaarheid competenties en duurzame inzetbaarheid

Kans op optreden	● ● ● ● ●	Risicoacceptatie	● ●
Invloed	● ● ●	Impact	● ● ● ● ●

Risico

Over de gehele linie ervaren wij een fors toenemende krapte op de arbeidsmarkt; van data- en analytics medewerkers tot de logistieke medewerkers in onze distributiecentra. Daarnaast neemt de gemiddelde leeftijd in ons personeelsbestand toe. Dat maakt, in combinatie met het fysiek inspannende werk dat in grote delen van onze organisatie wordt verricht, dat ook vergrijzing van ons personeelsbestand een thema is dat veel aandacht vraagt. Door COVID-19 is onze bezorgservice-omzet de afgelopen jaren volatieler geweest en daarmee ook de vraag naar personeel in de distributie- en transportsector.

Beheersmaatregelen

Wij bereiden ons de komende jaren voor op een toekomst waarin de beschikbaarheid van personeel uitdagender zal worden. De mogelijkheden tot verdergaande automatisering van onze distributiecentra, standaardisatie van IT-systemen en processen en andere vormen van transport worden door ons concreet onderzocht. Ook richten we ons medewerkersbeleid meer doelgroepgericht in om beter aan te sluiten op specifieke behoeften vanuit verschillende segmenten van de arbeidsmarkt.

Mogelijkheden

Wij richten ons op het ontwikkelen van oplossingen waarbij we onze klanten middels andere vormen van transport bedienen. Door kleinere (elektrische) vervoermiddelen in te zetten is een (vrachtwagen)rijbewijs niet langer een must en spreken we dus een grotere populatie van mensen aan die een rol kunnen spelen in de fijn-distributie van onze stromen. Het automatiseren van distributiecentra vermindert de afhankelijkheid van personeel. Voor de gehele werknemerspopulatie geldt dat we, zowel communicatief als inhoudelijk, onze relatief lage aantrekkelijkheid als werkgever kunnen vergroten. Dit vraagt een doelgroepgerichte aanpak.

Grondstoffen- en materiaaltekorten

Kans op optreden	● ● ● ● ●	Risicoacceptatie	● ●
Invloed	● ● ● ● ●	Impact	● ● ● ● ●

Risico

Door de coronacrisis en de daaraan gerelateerde economische ontwikkelingen hebben we het afgelopen jaar ervaren dat de beschikbaarheid van grondstoffen en materialen een impact kan hebben op de beschikbaarheid van onze artikelen, emballage of bouwmaterialen. Ook klimaatveranderingen, globalisering en wet- en regelgeving kunnen op langere termijn tot tekorten leiden.

Beheersmaatregelen

Een duidelijke inkoopstrategie zal de wendbaarheid verhogen. Een goede afstemming tussen de afdelingen inkoop en supply chain zorgt voor de juiste voorraadhoogte. Door een goede communicatie met de klant over mogelijke alternatieven kunnen we de klantentevredenheid op peil houden of vergroten.

Mogelijkheden

Waar nodig zullen wij de inkoopstrategie bijstellen of aanscherpen om het risico tot het niet verkrijgen van bepaalde grondstoffen of goederen zo veel mogelijk te beperken. We zullen meer aandacht gaan hebben voor het spreiden van dit risico, zowel geografisch als in ons leveranciersnetwerk, en het inzicht vergroten hoe onze leveranciers met deze mogelijke tekorten omgaan.

Interruptie van bedrijfscontinuïteit

Kans op optreden	● ● ● ● ●	Risicoacceptatie	●
Invloed	● ● ● ● ●	Impact	● ● ● ● ●

Risico

Niet of niet goed werkende systemen en het logistieke apparaat kunnen de continuïteit van de gehele onderneming binnen relatief korte tijd bedreigen. Zowel de continuïteit van de gegevensverwerking als van het leveren van artikelen hebben grote invloed op de tevredenheid van onze klanten. De vele verschijningsvormen van cybercrime en snelle ontwikkelingen op dit gebied vormen een serieuze bedreiging. Ook de toenemende verkeersdrukke en verkeersinfarcten vergroten de uitdaging om de levertijdigheid hoog te houden.

Beheersmaatregelen

Al jaren hebben we grote aandacht voor continuïteit van de IT omgevingen en besteden we continu veel aandacht aan het tijdig implementeren van nieuwe technieken en software voor de beveiliging van onze systemen en data. In 2021 hebben we daarnaast verdere stappen gezet met het uitwerken van preventieve en reactieve plannen rond de continuïteit van de fysieke stroom.

Mogelijkheden

Preventieve plannen en maatregelen met betrekking tot bedrijfscontinuïteit bieden ook in geval van onverwachte ontwikkelingen zoals COVID-19 mogelijkheden tot flexibiliteit en snelle aanpassing aan een veranderde situatie.

Financiële en compliance risico's

Acquisities en integratieprocessen

Kans op optreden	● ● ●	Risicoacceptatie	● ● ●
Invloed	● ● ● ● ●	Impact	● ● ● ● ●

Risico

Wij zien het doen van acquisities als wezenlijk onderdeel van onze (groei)strategie. Ondanks alle voorzorgsmaatregelen en onderzoeken wordt met acquisities meestal meer risico gelopen dan met autonome groei.

Beheersmaatregelen

Aan een overnameproces stellen wij steeds weer dezelfde hoge eisen zodat we risico's en kansen in een vroegtijdig stadium in beeld brengen. Een due diligence onderzoek is altijd onderdeel van dat pre-overnameproces. Indien niet voldaan kan worden aan onze zorgvuldigheidseisen in deze fase, zullen wij niet tot acquisitie overgaan. Onmiddellijk na overname stellen wij een multidisciplinair integratieteam samen vanuit onszelf en het geacquireerde bedrijf. Het overbrengen van de cultuurwaarden van de Groep heeft daarin een centrale plaats. Daarnaast maken we zoveel mogelijk gebruik van draaiboeken die kennis en ervaring uit het verleden borgen, naast aanpassingen op de nieuwe ERP infrastructuur waar nodig.

Mogelijkheden

Groei- en schaalvergroting staan aan de basis van ons economisch model en door acquisities zorgen we voor winstgroei en versteviging van onze autonome positie. Daarnaast brengt een overname nieuwe producten, klanten en concepten met zich mee die we als Groep kunnen omarmen.

Onvoorspelbare maatschappelijke ontwikkelingen

Kans op optreden	● ● ● ● ●	Risicoacceptatie	● ● ●
Invloed	● ●	Impact	● ● ● ● ●

Risico

Soms treft de overheid, in de landen waar wij actief zijn of op Europees niveau, ingrijpende maatregelen die veel invloed kunnen hebben op de bedrijfsvoering of -resultaten. Daarnaast kunnen ook belangenorganisaties, stakeholdergroepen of de maatschappij als geheel opinies vormen waar wij als organisatie ons beleid of werkwijzen op moeten bijstellen. De ontwikkelingen op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen zullen de komende jaren veel van onze aandacht vragen.

Beheersmaatregelen

Onze invloed op maatschappelijke ontwikkelingen en overheidsmaatregelen is beperkt, maar wij proberen deze ontwikkelingen zo goed mogelijk te volgen en de gevolgen van wet- en regelgeving vroegtijdig in beeld te krijgen. Dit doen wij door ons aan te sluiten bij brancheorganisaties en in sommige gevallen extern advies in te winnen. Daarnaast streven we een open dialoog met wetgevers en handhavingsinstanties na om ontwikkelingen pro-actief te kunnen managen. Een wendbare organisatie zorgt ervoor dat we sneller kunnen veranderen.

Mogelijkheden

Indien de maatregelen of normering van toepassing zijn op de gehele sector en gehandhaafd worden voor alle concurrenten (level playing field) dan kunnen zo ook kansen ontstaan. Vaak vragen de veranderingen competenties en investeringskracht die wij als marktleider kunnen verwerken, maar veel, vaak kleinere, concurrenten niet. Daarmee kunnen we onze positie relatief versterken.

Voedselveiligheid

Kans op optreden	● ●	Risicoacceptatie	●
Invloed	● ● ●	Impact	● ● ● ● ●

Risico

Doordat de Groep primair levensmiddelen verhandelt en bewerkt, speelt voedselveiligheid een belangrijke rol. Problemen met voedselveiligheid kunnen de reputatie van ons bedrijf sterk in gevaar brengen en daardoor van grote invloed zijn op de bedrijfscontinuïteit.

Beheersmaatregelen

De maatregelen die wij op het gebied van voedselveiligheid nemen, zijn primair gericht op het voorkomen van risico's voor onze klanten en medewerkers. We hebben voedselveiligheid dan ook vanuit zowel procesoogpunt als vanuit productoogpunt gedefinieerd binnen de diverse schakels in de organisatie. Wij zorgen er met een goed uitgeruste kwaliteitsdienst voor dat we professioneel te werk gaan op het terrein van kwaliteitscontrole en stellen dezelfde hoge eisen aan kwaliteit en kwaliteitsborging bij onze leveranciers. Wij zien daar zowel direct als indirect, via daartoe gespecialiseerde instanties, op toe. Bovendien wordt in de opleiding van onze medewerkers veel aandacht besteed aan voedselveiligheid en een verantwoorde omgang met levensmiddelen.

Mogelijkheden

De kennis over de veiligheid en kwaliteit van voedsel is ook voor onze klanten van groot belang. Het overdragen van deze kennis en het vertrouwen dat wij klanten geven door artikelen met een gegarandeerde kwaliteit te leveren zien wij als een van onze sterktes.

Specifieke financiële risico's en voorwaardelijke verplichtingen

In toelichting 25 Risicobeheer en toelichting 27 Voorwaardelijke verplichtingen van de jaarrekening is stilgestaan bij een aantal specifieke financiële risico's en voorwaardelijke verplichtingen waar de Groep mee te maken heeft. Daar wordt onder meer inzicht gegeven in het krediet-, liquiditeits- en marktrisico van de Groep. Ook is een gevoeligheidsanalyse van deze factoren opgenomen. Wij beschouwen deze risico's voor ons bedrijf overigens niet als bijzonder, noch van karakter, noch van omvang. Voor zover relevant sluit de Groep verzekeringen af voor een aantal gebruikelijke risico's, waardoor de financiële gevolgen van grote calamiteiten zoveel mogelijk opgevangen kunnen worden.

In-Control Statement

Onder verwijzing naar best practice bepaling 1.4.3. van de Corporate Governance Code 2016 verklaart de Directie dat:

- a. het verslag in voldoende mate inzicht geeft in tekortkomingen in de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen;
- b. voornoemde systemen een redelijke mate van zekerheid geven dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat;
- c. het naar de huidige stand van zaken gerechtvaardigd is dat de financiële verslaggeving is opgesteld op going concern basis; en
- d. in het verslag de materiële risico's en onzekerheden zijn vermeld die relevant zijn ter zake van de verwachting van de continuïteit van de vennootschap voor een periode van twaalf maanden na opstelling van het verslag.

Hoewel er in de Corporate Governance Code 2016 geen separate bepalingen staan over belasting gerelateerde risico's en beheersmaatregelen, onderschrijven wij als Directie dat voornoemde verklaring ook op de fiscale onderwerpen van toepassing is.

'Succes boeken doe je samen. Mijn oorspronkelijke beroep was kapster, de stap naar Culivers betekende een grote verandering in mijn leven. Het werk is een stuk fysieker en ook is het een uitdaging om de enige vrouw op onze afdeling te zijn. Het belangrijkste? Je werk én collega's altijd met respect benaderen, ongeacht je functie. Verder ben ik een maximalist, ik probeer altijd het maximale uit dingen te halen. En doordat ik teamwork belangrijk vind, geef ik die instelling graag door, bijvoorbeeld aan nieuwe collega's. Succes boeken doe je namelijk niet individueel, maar samen.'

Szilvia Toth
 Orderverzamelaar
 Culivers



Samen sterker



Iedere collega, leverancier en klant telt voor jou. Je werkt met elkaar aan onze gezamenlijke doelen, zet samen de schouders eronder en waardeert en accepteert elkaar. Je weet dat onderlinge verschillen ons sterker maken. Samen zoek je naar beter en heb je plezier, want samen kom je verder.

Vooruitzichten

‘Op basis van onze meerjarenstrategie zien wij volop kansen voor groei van omzet en rendement in zowel Nederland als België.’

De eerste maanden van 2022 zullen in het teken staan van de heropening van onze afzetmarkten. De maatregelen om COVID-19 te bestrijden in Nederland en België waren bij aanvang van het jaar nog volop van kracht en drukken op onze omzet en resultaten, maar geleidelijk worden deze ook nu weer losgelaten. We hebben reeds ervaren dat zodra het weer mag, de consument massaal terugkeert naar horeca, pretparken, theaters en evenementen en wij in korte tijd hard zullen moeten opschalen. De voorbereiding op en het goed uitvoeren van deze herstart, in een markt waar schaarste van producten en mensen heerst, zal veel van onze aandacht vragen.

De kosteninflatie zal naar onze verwachting stevig zijn in 2022. Door de verstoringen die het afgelopen jaar in de wereldwijde supply chains zijn ontstaan, en de schaarste in grondstoffen, zullen de inkooprijzen van producten en diensten sterk stijgen. De loonontwikkeling door schaarste op de arbeidsmarkt en de stijgende energieprijzen komen daar nog bovenop. Wij verwachten dat deze prijsstijgingen hun weg zullen vinden door de keten heen en uiteindelijk terechtkomen in de consumentenprijzen. Op korte termijn lijkt daar acceptatie voor, maar op termijn kan dat naar onze verwachting leiden tot volumedaling. Of dat al in 2022 het geval zal zijn is nog ongewis.

We richten ons binnen de Groep in 2022 op onze zes belangrijke meerjarige strategische thema's, waarbij we door rust in de keten de vruchten kunnen plukken van de inspanningen in de afgelopen jaren. Meer omzet bij bestaande klanten zal de focus zijn om zowel omzet als rendement te laten herstellen na COVID. Onze klanten zullen in 2022 meer open staan voor de proposities die hen echt verder brengen. Die proposities liggen al klaar en zullen we na de herstart in de markt zetten.

We gaan verder met de afronding en uitrol van ons nieuwe ERP-landschap in België. Nadat dit in België geheel is uitgerold eind 2022 kunnen we de vruchten op omzetontwikkeling en kostenreductie plukken van één integrale infrastructuur in België zoals we die ook kennen in Nederland. Ook zal er veel aandacht blijven voor het verder ontwikkelen en benutten van onze online propositie om klantervaring en commerciële slagkracht te verbeteren. Daarnaast zullen we de route naar een verdere digitale

transformatie van Sligro Food Group voor de komende jaren gaan uitwerken. Mens en organisatie krijgen vanuit onze People Strategie weer veel aandacht. Dat geldt voor onze huidige medewerkers, maar door een verbeterde arbeidsmarktpositionering en -communicatie, ook voor de nieuwe collega's die we aan ons verbinden. Op duurzaamheid zullen we enerzijds een scherpere langetermijnagenda ontwikkelen en ons anderzijds voorbereiden op de nieuwe verslaggevingsvereisten die de komende tijd van kracht worden.

Als we de afgelopen jaren iets hebben geleerd, is het dat voorspellen gedurende de COVID-19 pandemie onmogelijk is. De maatregelen die wel of juist niet worden genomen door de overheid bepalen het ritme in de markt en het is aan ons om daar zo flexibel mogelijk mee om te gaan. Dat hebben we de afgelopen tijd gedaan en zullen we ook in 2022 weer doen. De opgedane ervaringen en geleerde lessen zullen we daarbij vanzelfsprekend benutten. Voorspellingen over wat dat op jaarbasis met onze omzet en resultaten zal doen, zullen we dan ook niet geven.

Voor de langere termijn blijven wij onverminderd positief over de ontwikkeling van onze markten en onze positie daarbinnen. We hebben een sterke marktpositie en verwachten daar juist ook in tijden van crisis gebruik van te kunnen maken. Op basis van onze meerjarenstrategie zien wij volop kansen voor groei van omzet en rendement in zowel Nederland als België.

Nederland

Sligro / De Kweker

Zelfbedieningsvestigingen (ZB)

51

Sligro / Van Hoeckel

Bezorgservicevestigingen (BS)

9

Distributiehubs voor Heineken

3

Culivers / SmitVis

Productiebedrijven

2

Specialisten

Bouter

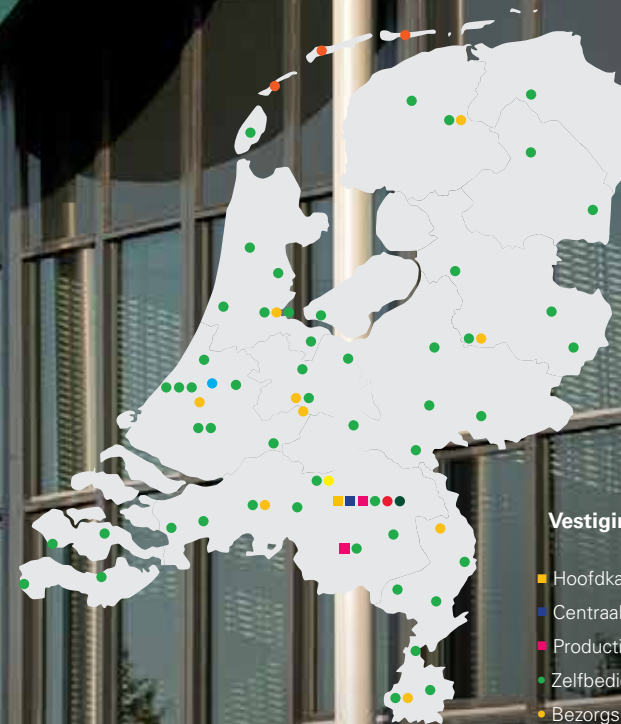
Grootkeukenspecialist

Tintelingen

Online keuzecadeaus en kerstgeschenken

ZiN

Inspiratielab



Vestigingen in Nederland

- Hoofdkantoor Sligro Food Group
- Centraal distributiecentrum
- Productiebedrijven
- Zelfbedieningsvestigingen
- Bezorgservicevestigingen
- Sligro distributiehubs
- Bouter
- Van Hoeckel
- ZiN Inspiratielab
- Tintelingen

Markt en marktomvang Nederland

Voor de ontwikkeling van de foodservicemarkt in Nederland maken wij gebruik van informatie van het FoodService Instituut Nederland (FSIN). Dit instituut maakt zijn marktinschatting op basis van consumentenbestedingen en drukt hiervan afgeleid ook de markt in groothandelsprijzen uit die voor ons de benchmark is. Het verschil tussen consumentenbestedingen en groothandelsprijzen wordt verklaard door BTW en de toegevoegde waarde (incl. algemene prijsontwikkeling) van de afnemers van de groothandel, onze klanten dus. De omzetontwikkeling in consumentenbestedingen en de groothandelswaarde hoeven dus niet per definitie precies parallel te lopen omdat er sprake is van andere eenheden. De toegevoegde waarde begrepen in de consumentenbestedingen verschilt sterk per segment (zorginstellingen, restaurants, bedrijfscatering, sportkantines) binnen de foodservicemarkt.

Marktomvang in groothandelswaarde in Nederland
€ 5,0 miljard

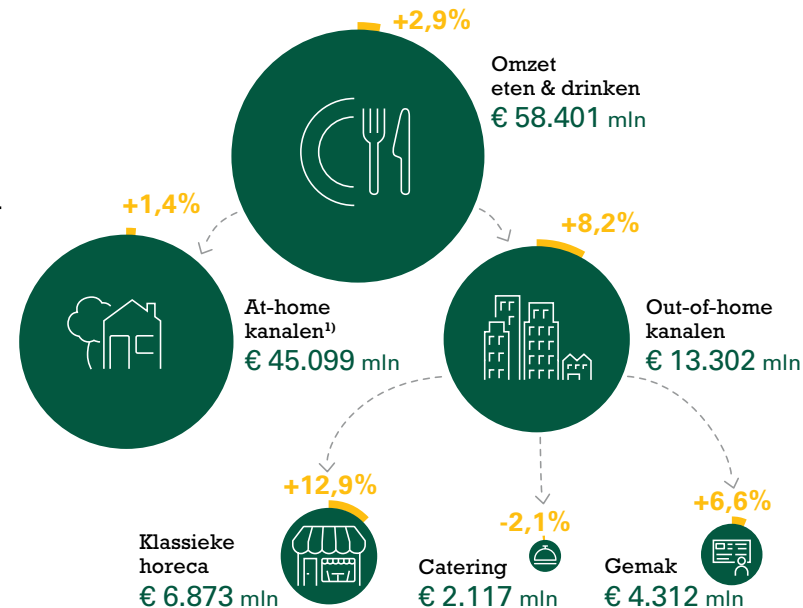
Nederland
17,5 miljoen inwoners

Omzet Nederland²⁾

■ % groei 2020-2021

¹⁾ Exclusief non-food en levering horeca.

²⁾ Consumentenbestedingen incl. BTW.



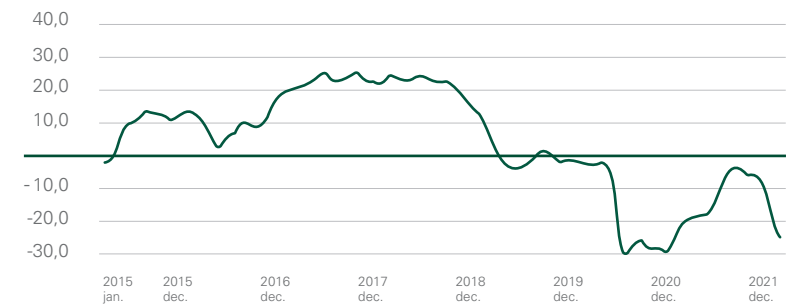
Bron: FoodService Instituut Nederland

Vorig jaar maakte het FSIN al de kanttekening dat haar cijfers over het jaar 2020 veel onzekerheid bevatte, gezien de impact van COVID-19 op dat jaar en het nog beperkte zicht op de werkelijke jaarmet van marktpartijen. Voor dit jaar heeft dan ook een herbeoordeling plaatsgevonden en zijn de inschattingen voor 2020 en 2019 significant gewijzigd. Ook voor 2021 is er sprake van eenzelfde mate van onzekerheid, wat de interpretatie van deze cijfers lastig maakt.

Voor 2021 schat FSIN in dat de foodservicemarkt in consumentenbestedingen met 8,2% is toegenomen ten opzichte van vorig jaar, gemeten op basis van een kalenderjaar. De marktomvang in consumentenbestedingen komt daarmee uit op circa € 13,3 miljard. De daarvan afgeleide markt in groothandelswaarde schat FSIN in op € 5,0 miljard en dat zou een toename van 5,1% betekenen ten opzichte van vorig jaar.

Consumentenvertrouwen

Bron: CBS



FSIN maakt een inschatting van de totaalomzet aan eten en drinken verkocht door grossiers aan hun zakelijke klanten, dus exclusief omzet aan MKB/particulieren in Nederland, exclusief de volgende componenten:

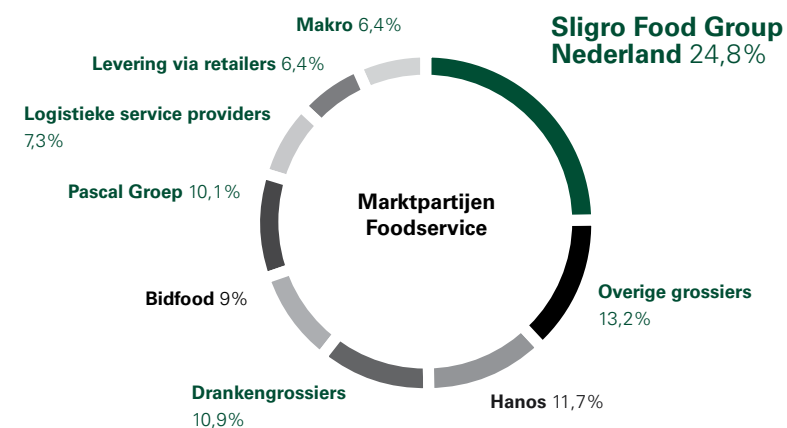
- BTW
- Tabakswaaren
- Non-Food
- Eigen productiebedrijven

In totaal wordt onder deze FSIN-definitie ruim 30% van onze omzet uitgesloten.

Marktpartijen Foodservice¹⁾

in %	2021	2020	2019
Sligro Food Group	24,8	25,3	24,1
Hanos	11,7	11,7	10,2
Pascal Groep	10,1	9,2	9,0
Bidfood	9,0	9,1	9,8
Makro	6,4	6,7	5,5
Drankengrossiers	10,9	11,3	16,1
Overige grossiers	13,2	13,2	12,1
Subtotaal grossiers	86,2	86,4	86,9
Logistieke service providers	7,3	7,3	6,1
Levering via retailers	6,4	6,2	7,0
	100,0	100,0	100,0

¹⁾ Bron: FSIN



Ontwikkelingen

Sligro Food Group Nederland 2021

Het jaar stond in het teken van COVID-19 en het steeds weer op- en afschalen van onze operatie bij aankondiging en opheffing van de beperkende maatregelen voor onze klanten. Door de harde ingrepen tijdens de lockdown waarmee we het jaar startten, waren voorraden maximaal afgebouwd, inzet van uitzendkrachten tot nihil teruggebracht en hebben we de inhuur van transport bij onze partners waar mogelijk beperkt. Dat was ook nodig om de enorme terugloop in omzet te compenseren en we zijn daarin ook goed geslaagd. We hebben daarbij baat gehad bij de NOW-steun, waarmee we loonkosten konden compenseren en onze mensen in vaste dienst hebben kunnen behouden. De tegemoetkoming vaste lasten (TVL) bood ons weinig hulp, vanwege de aftopping. Onze branche kent een aanzienlijke vaste kostenbasis. Daarvan dekt deze afgetopte TVL nog geen 5%.

Aan het einde van het eerste kwartaal zijn we ons gaan voorbereiden op de heropening van onze markten, samen met onze klanten en partners, en gelukkig konden we tegen het einde van het tweede kwartaal weer volop draaien. Het was prettig om te zien dat de consument zich niet liet weerhouden de draad weer op te pakken en volop gebruik te maken van restaurant, theater en pretpark. De evenementenbranche en bedrijfs-catering bleven daarbij helaas nog wel wat achter en ook de zorg weerde begrijpelijk nog bezoekers.

Wij zagen onze tabaksomzet teruglopen. Waar we vorig jaar een extra COVID-19 gedreven impuls kregen bij de klanten waar wij tabak verkopen, normaliseerde dat dit jaar. Bovendien zorgt de gewijzigde tabakswetgeving in toenemende mate voor beperkende maatregelen die verkoop ontmoedigen. Wat ons betreft een prima ontwikkeling die ervoor zal zorgen dat de tabaksomzet bij Sligro Food Group gestaag zal afnemen de komende jaren.

Financiële resultaten Nederland¹⁾

x € miljoen

1.730

Omzet

2020: 1.777

26,4

Brutowinst % van de omzet

2020: 24,0

110

Bruto bedrijfsresultaat (ebitda)

2020: 78

31

Nettowinst (verlies)

2020: (3)

753

Gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen (NGV)

2020: 760

46

Netto investeringen

2020: 13

58

Bedrijfsresultaat voor amortisatie (ebita)

2020: 18

38

Bedrijfsresultaat (ebit)

2020: (3)

39

Winst (verlies) voor belastingen

2020: (4)

6,4

Ebitda in % van de omzet

2020: 4,4

3,3

Ebita in % van de omzet

2020: 1,0

2,2

Ebit in % van de omzet

2020: (0,1)

¹⁾ Voort te zetten bedrijfsactiviteiten.

Het grootste deel van het jaar stond in het teken van

afschalen en opschalen van de operatie

Waar we zeer gelukkig waren met de heropening van onze markten zagen we gedurende de zomer ook de keerzijde van het noodzakelijke harde ingrijpen in de periode daarvoor. Door wereldwijd verstoorde supply chains was de beschikbaarheid van een groot deel van onze assortimenten beperkt of zelfs nihil. Wij deden het in dat opzicht zeker niet slechter dan onze concurrenten, want de producten waren in de gehele markt niet verkrijgbaar, maar onze klanten werden wel teleurgesteld. Veel van de Oost-Europese uitzendkrachten zijn tijdens de lockdown ook huiswaarts gekeerd en voor die weer terug waren en voldoende opgeleid om productief te zijn, zaten we al midden in de piek van de vraag. Datzelfde gold voor de chauffeurs bij onze transportpartners en ook onze leveranciers hadden de nodige problemen om voldoende goederen te leveren. Los daarvan hadden onze eigen medewerkers natuurlijk soms ook direct of indirect te kampen met COVID-19, waardoor de uitval onder de eigen medewerkers veel hoger was dan normaal. Al met al een uitdagende fase waarin we onze klanten niet altijd de service hebben kunnen bieden die zij van ons gewend waren.

Helaas kwam er aan de heropening en het herstel na de zomer alweer een einde. Een nieuwe golf besmettingen en daaropvolgend in toenemende mate beperkende maatregelen vanuit de overheid, resulterend in nieuwe lockdowns in november en december. Uiteraard komen alle acties die we als Sligro Food Group kunnen nemen dan direct weer van stal. Daarbij houden we echter wel rekening met de lessen geleerd uit 2020 en 2021. Het komt erop neer dat we tegen het einde van het jaar de bezetting, het transport en de voorraad hebben afgeschaald, maar minder rigoreus met het oog op de heropening in 2022 en ook weer eerder, bij de eerste signalen, zullen gaan opbouwen. Dat leidt op korte termijn tot een minder efficiënte operatie, meer kosten en een grotere investering in werkkapitaal om de voorraad op peil te houden. Met het oog op onze klanten en de langere termijn, echter een investering die wij de moeite waard vinden.

Ondanks dat het overgrote deel van de tijd in 2021 naar de dagelijkse operatie ging hebben we ons op een aantal strategisch belangrijke thema's gericht die voor 2021 geclusterd waren onder het jaarthema 'High Five':

Uitblinken op klanttevredenheid in de bezorging

Zoals eerder aangehaald stond het grootste deel van het jaar in het teken van op- en afschalen van de operatie, waarbij we onze klanten de best mogelijke service wilden geven. Daarin zijn we niet op alle momenten

geslaagd, maar de inspanning die door onze teams is geleverd om binnen alle beperkingen het maximale te presteren vinden wij bewonderenswaardig en maakt ons trots.

We hebben de periode van lockdown evenals vorig jaar gebruikt om extra aandacht aan onze strategische programma's te geven. Het overbrengen van alle Sligro en Heineken-klanten naar de nieuwe omgeving voor één bestelling, één levering en één factuur was daarvan een mooi voorbeeld. Niet alleen moesten alle klanten worden begeleid in de verandering van oud naar nieuw, maar ook praktische zaken als harmoniseren van (betalings) condities en nieuwe incassomandaten moesten klant voor klant afgewikkeld worden. Nagenoeg alle klanten zijn eind 2021 over.

En dat die nieuwe propositie werkt hebben we gelukkig al enkele maanden kunnen ervaren. We kregen zeer positieve terugkoppeling van onze klanten over onze propositie en zien dat ze dat ook belonen met een verdere concentratie van inkopen via Sligro. Circa een derde van de klanten is gestart met het bijbestellen van nieuwe productcategorieën en dat sterkt ons in het geloof dat de aannames uit onze business case realistisch zijn. Samen met de gecombineerde Sligro-Heineken buitendiensten zorgt dat voor veel groeikansen die we sinds 2021 ook echt aan het verzilveren zijn.

Binnen onze digitale transformatie werken we gestaag door aan het optimaliseren van onze online propositie. Op ons nieuwe platform ontwikkelden we nieuwe services en verbeterden we de prestaties aan de hand van een duidelijke routekaart en input van onze klanten.

Uitblinken op klanttevredenheid in de zelfbediening

De zelfbediening kende wederom een goed jaar. Ook toen de lockdown eindigde, hielden we de stijgende lijn vast en lukte het ons in 2021 om, ondanks het verlies van de omzet aan niet-pashouders (in 2020 nog goed voor € 22 miljoen) en minder verkoopdagen groeide de zelfbedienings-omzet ten opzichte van een jaar eerder. Voor ons het bewijs dat onze veranderingen vanuit ZB Next Gen aanslaan en bijdragen aan omzetgroei in de zelfbedieningsvestigingen.

De ontwikkelingen onder ZB Next Gen gingen gestaag door in 2021, met verbeteringen aan de fysieke vestiging, assortimenten en prijs- en promotiebeleid. Daarnaast is de online zichtbaarheid bij onze zelfbedienings-klanten vergroot.

In 2021 hebben we het samenwerkingsmodel met een van onze grootste verspartners herzien. De operationele verantwoordelijkheid in de vestigingen op het vlak van AGF is in het tweede kwartaal overgegaan van Smeding naar Sligro. Smeding blijft wel een belangrijke partner maar focust zich meer op inkoop, fulfilment en logistiek, waar Sligro de assortimentskeuzes, het prijsbeleid en de operationele uitvoering in de zelfbediening naar zich toe heeft getrokken.

Vestigingen zelfbediening

x € miljoen	Aantal vestigingen ultimo boekjaar		x 1.000 m ² vvo ¹⁾ ultimo boekjaar	
	2021	2020	2021	2020
2.0 stijl	24	25	152	159
3.0 stijl	26	25	194	189
De Kweker	1	1	12	12
Zelfbediening Nederland	51	51	358	360

¹⁾ Verkoop vloeroppervlak.

Operational excellence en rendement in de keten

Ook op dit domein hebben we ons in 2021 vooral geconcentreerd op de dagelijkse operatie om ervoor te zorgen dat we op tijd en compleet bij onze klanten konden leveren. Dat ging niet op alle momenten in een efficiënt proces en vroeg soms om extra ingrepen en kosten om de dienstverlening aan onze klanten op peil te houden. Daar zien we voor de komende jaren dan ook potentieel.

Er is daarnaast hard gewerkt aan een nieuwe promotieaanpak, waarbij scherpe keuzes zijn gemaakt in aanbod en prijsstelling. Dat is ons goed gelukt, waardoor we zowel op omzet als rendement duidelijke verbeteringen hebben gezien in de loop van het jaar.

Het is van belang dat we onze klanten steeds meer de kracht van Sligro als geheel laten ervaren, ongeacht het kanaal (bezorging of zelfbediening) waarin die klant primair zaken met ons doet. Om dat te bevorderen hebben we de indeling en samenwerking tussen buitendienst en zelfbediening in de regio aangepast. Dat zorgt ervoor dat we zowel voor de bezorging als

voor de zelfbediening dichterbij de regionale klant staan en beter kunnen inspelen op de behoefte van dat moment. De toevoeging en verdere groei van bezorging voor de incidentele drop vanuit de zelfbedieningslocaties droeg daar zeker aan bij.

Een blij, betrokken en professioneel sterk team

Hoewel we de initiatieven onder deze pijler ontwikkelen voor de Groep als geheel is in veel gevallen Nederland toch het eerste land wat deze in gebruik neemt. In 2020 is een groot pakket aan HR-processen en tools ontwikkeld en geïntroduceerd en dat is in Nederland in 2021 volop omarmd.

De uitrol van ons kompas, met opgefriste kernwaarden, heeft plaatsgevonden en leidde tot veel herkenning bij onze medewerkers. Het gevoel van samen sterker en een goede relatie tussen operatie en hoofdkantoor zijn aspecten waar we blijvend aan willen werken. We zien dat daar in een groeiende organisatie als de onze nog ruimte voor verbetering zit.

We hebben veel van onze managers in alle lagen van de organisatie getraind en ondersteund in hun taak als leidinggevende binnen Sligro Food Group en zijn gestart met een nieuwe beoordelingscyclus voor al onze medewerkers. Het doel is meermaals oprechte aandacht voor het welzijn en de ontwikkeling van onze medewerkers, naast het gesprek over de prestaties. Het is goed om te zien dat nagenoeg alle medewerkers in Nederland die nieuwe werkwijze in 2021 hebben ervaren.

Succesvolle lancering van SAP

We lanceren met SAP en de nieuwe aanpalende systemen een nieuw systeemlandschap voor de organisatie als geheel. Hoewel de eerste implementatie daarvan in België zal plaatsvinden worden in ons gecentraliseerde model uiteraard ook veel mensen in de Nederlandse organisatie hierin mee genomen. De livegang van onze nieuwe artikelmasterdata omgeving heeft veel inspanning gevraagd van onze centrale afdelingen in Nederland en we zijn trots dat we die in het vierde kwartaal in gebruik hebben genomen.

Plan 2022 Nederland

We hebben in 2021 voor de Groep onze nieuwe strategie tot 2025 gedefinieerd en daarvan afgeleid hebben we voor Nederland eveneens een duidelijke meerjarenagenda. Voor 2022 zijn de belangrijkste thema's onder elk van de strategische blokken de volgende:

Oogsten, groei en rendement

Na twee turbulente jaren, gedomineerd door COVID-19, is het belang van een stabiele, operationele prestatie belangrijker dan ooit. De tekorten aan medewerkers in onze bezorglocaties, chauffeurs en artikelen zijn niet verdwenen en na de lockdown willen we er weer staan voor onze klanten. Dat vraagt voorbereiding en oplossingen waarin we de lessen van de periode die achter ons ligt mee zullen nemen.

We hebben gezien dat het potentieel van meer-verkopen bij bestaande klanten van Heineken en Sligro er is, mede op versartikelen, en dat willen we in 2022 verzilveren. Dat potentieel zit vooral in de regionale klanten en we weten met onze nieuwe regionale salesaanpak hoe we die nog beter kunnen benaderen en bedienen.

We gaan weer versnellen op de ombouw van zelfbedieningsvestigingen naar onze 3.0 formule en nemen daar de initiatieven uit ZB Next Gen in mee. Onze promo-aanpak zal nog verder worden verfijnd om de balans tussen aanbod, omzet en rendement verder te optimaliseren.

Intense klantfocus

Onze klant verwacht van ons één gezicht, ongeacht het kanaal waarin zij primair met ons zaken doet. Het verbeteren van onze omnichannel propositie is dan ook waar wij in 2022 op zullen inzetten. Dat is zeker niet alleen op het vlak van digital, maar ook het makkelijker maken van het klantaanmaakproces en de integratie van klantenservices.

De afgelopen jaren hebben we verschillende proposities voor onze klanten ontwikkeld die hen echt verder kunnen helpen in de dagelijkse bedrijfsvoering. Het komende jaar zal niet zozeer in het teken staan van ontwikkeling

van nieuwe concepten, maar juist in het breder in de markt zetten van deze bestaande oplossingen die we wel zullen doorontwikkelen.

Ons assortiment moet in beweging blijven en inspelen op trends in de markt die onze klanten raken of kunnen helpen. Die trends wisselen vaker en daar moeten we sneller op kunnen inspelen. Lokaal ingekocht, diversiteit in etnisch assortiment, maar ook vegan en vers zijn belangrijke voorbeelden van waar ons assortiment verrijkt zal worden.

We zien in de markt meer en meer ketenvorming en de opkomst van thuisbezorgen is niet meer te stuiten. Onze klanten vragen in die kanalen om convenience oplossingen die wij vanuit Culivers aan de markt kunnen bieden. Dat vraagt om een andere aanpak en opzet van de operatie en die zullen we in het komende jaar inzetten.

Digitale ambitie

Als onderdeel van onze strategie naar 2025 hebben we een duidelijke visie bij de digitale ontwikkelingen in de markt en specifiek onze sector. De veranderingen die dat vraagt van Sligro Food Group in techniek, data en processen, maar zeker ook van onze organisatie, mensen en competenties, zijn naar verwachting impactvol. We zullen 2022 gebruiken om de visie die we hebben om te zetten in een concrete routekaart en plan, dat we in de jaren daarna stapsgewijs zullen implementeren.

Wat we al wel weten is dat er, als randvoorwaarde onder alle plannen, een aantal aanpassingen in de IT-infrastructuur nodig zullen zijn om alle ambities waar te maken. We zullen deze randvoorwaarden ook stap voor stap invullen. Komend jaar zullen we werken aan de API-technologie, gericht op het makkelijker tot stand brengen van koppelingen tussen onze systemen en die van de partijen waarmee we samenwerken.

Naast het uitwerken van de visie op de langere termijn blijven we onze huidige online propositie en dienstverlening daaromheen verder verbeteren. Dat blijft een continu proces en de ambitie die we voor 2022 hebben gedefinieerd is uitdagend maar haalbaar. De commerciële voordelen die we

op korte termijn nog te behalen hebben kunnen we ook prima verwezenlijken in de huidige opzet. Daarvoor zijn geen grootschalige technische aanpassingen nodig het komende jaar.

Uniforme werkwijze

Het hoofdmenu onder deze pijler blijft de SAP uitrol. In 2022 zal deze in België plaatsvinden en is er voor Nederland dus minder aandacht nodig op dat vlak.

In Nederland kunnen we echter al wel beginnen met het uitfasen van oude systemen die we niet meer gebruiken. Zo zullen we de oude product-masterdata omgeving uitfasen, waarmee we complexiteit, maar ook de eerste kosten besparen vanuit de ERP transitie.

Niet al onze bedrijven zullen op het nieuwe SAP-landschap gaan werken. Ons visbedrijf SmitVis en keukenbedrijf Bouter zullen beiden in 2022 naar een bij hun proces passende ERP-applicatie over gaan. De voorbereidingen zijn daartoe reeds gestart in 2021.

In het verleden hebben we met een aantal technische innovaties veel kosten uit de supply chain kunnen halen. Die drive, om kleinschalige innovaties te blijven doen, willen we weer meer leven inblazen de komende jaren. In 2022 zullen we ons daarvoor gaan organiseren en identificeren waar we de meeste kansen zien of behoefte hebben aan innovatieve, mechanische oplossingen.

People en organisatie

De krapte op de arbeidsmarkt is groot en zal niet minder worden de komende jaren. Een goede arbeidsmarktpositionering en communicatie is van belang en daar hebben we in Nederland nog heel wat te winnen. Ook onze recruitment organisatie en het recruitment netwerk willen we versterken om met Sligro Food Group toegang te behouden tot talentvolle nieuwe medewerkers. Het komende jaar zullen we op beide elementen stappen zetten.

We zien al een aantal jaren een onbevredigende trend in onze verzuimcijfers in Nederland en die trend willen we keren. Het aanscherpen van de aanpak op duurzame inzetbaarheid en vitaliteit zijn belangrijke pijlers om het verzuim terug te dringen.

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is al sinds jaar en dag een geïntegreerd onderdeel van het ondernemerschap bij Sligro Food Group. We zien dat er in korte tijd veel meer aandacht komt voor dit thema bij onze klanten, maar zeker ook bij de andere stakeholders. Dat vraagt om meer transparantie en die willen wij bieden. Mede met het oog op de aankomende wetgeving bereiden we ons daar in 2022 op voor.

Dat is echter niet het enige doel. We zien daarnaast dat onze langetermijndoelstellingen op duurzaamheid meer gerichte plannen en actie vragen, willen we die halen. We zullen onze huidige inspanningen evalueren en een beeld vormen van welke bestaande en nieuwe initiatieven ons gaan helpen bij de realisatie van onze ambities. Een visie op transport is daar zeker onderdeel van, nu we ook zien dat veel steden de ambitie uitspreken in 2030 CO₂ neutraal te willen zijn.

België

JAVA Foodservice

Bezorgservicevestiging (BS)

1

Sligro-ISPC

Zelfbedienings- en
bezorgservicevestiging

2

Sligro-ISPC

Bezorgservice met
afhaalbaarheid

1



Markt en marktomvang België

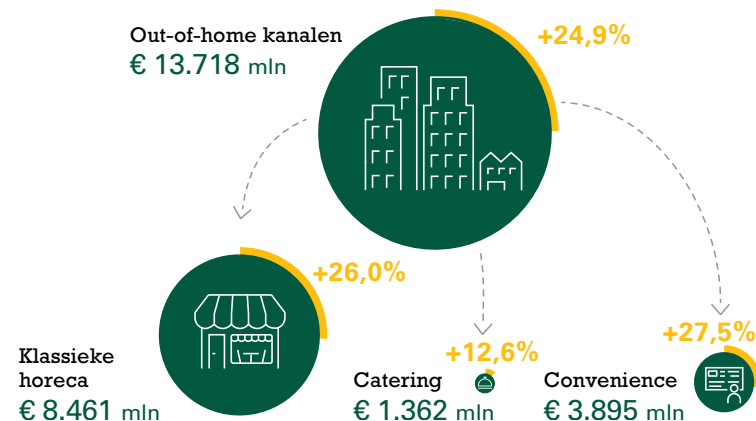
In België gebruiken wij de inzichten van Foodservice Alliance om de ontwikkelingen in de markt te volgen. De cijfers over de markt worden nog niet met dezelfde frequentie als in Nederland bijgewerkt. Wel geeft Foodservice Alliance op basis van beschikbare informatie in de markt en eigen interpretaties een groeicijfer voor de foodservicemarkt. De definities van de omvang van de foodservicemarkt zijn in België afwijkend van die in Nederland en daardoor dus niet een-op-een te vergelijken.

Voor 2021 schat Foodservice Alliance voor België in dat de foodservice-markt in consumentenbestedingen met 24,9% is toegenomen ten opzichte van vorig jaar, gemeten op basis van een kalenderjaar. De marktomvang komt daarmee uit op € 13,7 miljard. De daarvan afgeleide markt in groothandelswaarde schat Foodservice Alliance in op circa € 5 miljard en dat zou een toename betekenen van 30%.

Marktomvang in groothandelswaarde in België
circa € 5 miljard

België
11,6 miljoen inwoners

Omzet België
Bron: FoodService Alliance



¹⁾ Exclusief branchevreemde omzet (tabak, telefoonkaarten, etc.).

²⁾ In België koopt volgens Foodservice Alliance 2/3 van de professionele markt in bij supermarkten en (vers)specialisten en 1/3 bij groothandels.

De marktaandelen en spelers zijn niet consistent gemeten de afgelopen jaren en daardoor is er niet, zoals in Nederland, een duidelijk beeld van dalers en stijgers in de markt. Temeer omdat nog bijna 2/3 deel van de markt volgens Foodservice Alliance wordt beleverd vanuit de traditionele supermarkten en (vers)specialisten. Voor de groothandels resteert dus 1/3 deel van de markt.

In België ontwikkelde onze omzet zich net wat minder dan die van de markt als geheel. Ons marktaandeel is licht gedaald en ligt rond de 3,3%.

Consumentenvertrouwen



Ontwikkelingen

Sligro Food Group Belgium 2021

De Belgische Foodservicemarkt kende een vergelijkbaar patroon met dat in Nederland in het afgelopen jaar. De impact op de verschillende klantgroepen lag dichterbij elkaar als gevolg van een afwijkend pakket aan maatregelen vanuit de overheid, maar ook een andere structuur van de markt.

Dat verschil was onder meer zichtbaar in de eerste jaarhelft, waar de Belgische overheid wel toeliet dat niet-pashouders mochten kopen in de zelfbediening, om zo de druk op het supermarktkanaal wat te verlichten. In de tweede jaarhelft werd het verschil in maatregelen vanuit de overheden nog groter. Waar in Nederland strenge regels en beperkingen voor de Horeca werden opgelegd, werd de Horeca in België meer gespaard. Ondanks dat er ook in België wel beperkende maatregelen waren in het vierde kwartaal, was er voor de horeca geen sprake van een lockdown.

Voor JAVA was het een uitdagend jaar. Als marktleider in de zorgsector werd JAVA geconfronteerd met lage bezettingen in de zorginstellingen en strenge beperkingen voor bezoekers. Dat leidde tot significante volumeafnames bij bestaande klanten. Daar kwam bij dat we in de eerste jaarhelft, mede door wisselingen in de bezetting van de verkooporganisatie, met een aantal klanten de relatie verloren en de omzet zagen verdwijnen. De eerste jaarhelft heeft dan ook in het teken gestaan van het op orde krijgen van de bezetting en het verstevigen van de relatie met onze klanten. We zijn daarin geslaagd en zagen in de tweede jaarhelft al een duidelijke ommekeer. We hielden bestaande klanten vast en wisten reeds enkele nieuwe, grote klanten aan ons te binden.

Financiële resultaten België

x € miljoen

168

Omzet

2020: 169

24,9

Brutowinst % van de omzet

2020: 24,5

(1)

Bruto bedrijfsresultaat (ebitda)

2020: (3)

(11)

Nettowinst (verlies)

2020: (67)

51

Gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen (NGV)

2020: 92

1

Netto investeringen

2020: 0

(9)

Bedrijfsresultaat voor amortisatie (ebita)

2020: (11)

(13)

Bedrijfsresultaat (ebit)

2020: (73)

(13)

Winst (verlies) voor belastingen

2020: (74)

(0,9)

Ebitda in % van de omzet

2020: (1,7)

(5,6)

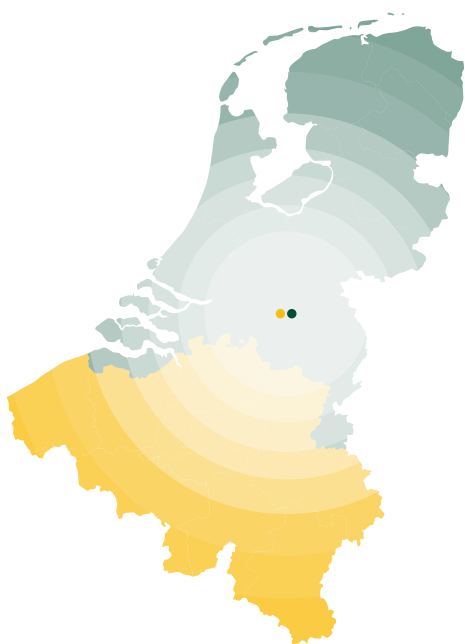
Ebita in % van de omzet

2020: (6,7)

(7,8)

Ebit in % van de omzet

2020: (43,3)

**Veghel**

- Centraal Distributiecentrum
- SmitVis

Bij Sligro-ISPC werd de positieve lijn uit voorgaande jaren doorgezet in 2021. Hoewel de bezorgomzet meebewoog met het ritme van COVID-19 en de overheidsmaatregelen, zagen we de zelfbedieningsomzet in onze locaties verder toenemen. Met het oog op de operationele hefboom tussen omzet en rendement is dat een prettige ontwikkeling. Bovendien is het post COVID-19, als het bezorgkanaal weer zal normaliseren, ook een mooie structurele omzetgroei.

Met het oog op verdere kostenefficiëncy is er in 2020 voor gekozen onze activiteiten bij Océan Marée te beëindigen en de volumes van verse vis per begin 2021 over te hevelen naar SmitVis in Nederland. Dat traject is succesvol afgerond en met ingang van het tweede kwartaal kwam de vis voor de Belgische markt vanuit SmitVis.

Vorig jaar moesten we als gevolg van de sterke omzetterugval door COVID-19 en een langzaam verwacht herstel, een non-cash bijzondere waardevermindering verantwoorden. Met de kennis van toen hadden wij die als eenmalig ingeschat. Daarbij was uitgegaan van een herstel na COVID-19 in de loop van 2021 en was niet voorzien dat we tegen het einde van het jaar opnieuw in deze mate met soortgelijke beperkingen geconfronteerd zouden worden. Een nieuwe analyse van het herstel na COVID-19 in België, die nu ook rekening houdt met een, weliswaar afnemende, impact over de komende jaren, leidt in 2021 tot een beperkte non-cash bijzondere waardevermindering die in de cijfers is verantwoord.

In 2021 is naast de aandacht voor de operatie ook gewerkt aan de thema's onder 'High Five':

Uitblinken op klanttevredenheid in de bezorging

In de bezorging hebben we onze verkooporganisatie meer gericht op accountmanagement en relatiemanagement. Dat ging, zoals vermeld, bij JAVA Foodservice gepaard met enkele wisselingen in de bezetting, wat juist in het kader van relatiemanagement ongewenst is. Wij zien echter in de tweede jaarhelft al de signalen dat we daar de juiste keuzes hebben gemaakt en zijn vol vertrouwen dat dit in 2022 tot groei zal leiden. De samenwerking tussen België en Nederland heeft hierdoor ook een positieve impuls gekregen, waarmee we nu alle ingrediënten hebben om het verschil te maken in de Belgische markt.

Uitblinken op klanttevredenheid in de zelfbediening

We hebben ervaren dat wanneer we de klanten in België eenmaal kennis hebben laten maken met de assortimenten en service van Sligro-ISPC, we ze voor langere tijd aan ons kunnen binden. Beide formules, JAVA en Sligro-ISPC, hebben elkaar bovendien nadrukkelijk 'gevonden' en de wisselwerking en samenwerking tussen beide teams geeft beiden een aantrekkelijke propositie in de markt. In 2021 hebben we ons met intensieve, maar gerichte marketing op het aantrekken van nieuwe klanten gericht en dat blijkt succesvol. Door de juiste keuzes in assortimenten en promotiebeleid, slagen we er bovendien in bij bestaande klanten meer te verkopen. De combinatie van die twee elementen geven de sleutel tot verdere groei en rendement in de zelfbediening.

Vestigingen voor zelfbediening en afhaalbaarheid

x € miljoen	Aantal vestigingen ultimo boekjaar		x 1.000 m ² vvo ¹⁾ ultimo boekjaar	
	2021	2020	2021	2020
Zelfbediening	2	2	15	15
Bezorglocatie met afhaalbaarheid	1	1	11	11
Totaal	3	3	26	26

¹⁾ Verkoop vloeroppervlak.

Operational excellence en rendement in de keten

Stap voor stap creëren we in België een infrastructuur die het spiegelbeeld is van dat in Nederland. Door het centraliseren van aanleveringen via het centrale distributiecentrum in Veghel kunnen kosten uit de keten worden gehaald. In 2021 is een aanzienlijk deel van het assortiment 'omgeleid' van rechtstreekse aanlevering op vier locaties in België naar aanlevering centraal in Veghel. De overgang van Océan Marée naar SmitVis zorgt eveneens voor een toegenomen efficiency, nu de volumes van Nederland en België gebundeld op één locatie worden verwerkt.

Een blij, betrokken en professioneel sterk team

De centraal ontwikkelde HR-processen en tools vinden in toenemende mate hun weg naar onze organisatie in België. Uiteraard worden deze op onderdelen wel aangepast aan de Belgische wet- en regelgeving en nemen we de historie in acht. Om de dialoog met medewerkers ook in België te faciliteren hebben we eind 2021 StakeholderWatch ook in België geïmplementeerd. Op basis van de nulmetingen die we daar nu doen en de feedback die dat oplevert, kunnen we de komende jaren meer gericht acties ondernemen waar dat nodig is.

Succesvolle lancering van SAP

De overtuiging dat we met het nieuwe ERP landschap grote stappen voorwaarts gaan zetten, is breed geland en gedragen in de Belgische organisatie. Dagelijks ervaren klanten en collega's hoe lastig het is om in verschillende systemen te werken en met elkaar te communiceren. Een eenduidige en uniforme werkwijze op basis van SAP zal daar een groot verschil maken. In 2021 zijn wederom veel voorbereidende werkzaamheden verricht en betrokken we een steeds grotere groep collega's bij die voorbereidingen. Dat geeft vertrouwen om in het komende jaar de livegang aan te gaan.

Plan 2022 België

‘We weten hoe ons optimale netwerk er in deze fase voor België uit ziet en we zullen daar in 2022 verdere stappen in zetten.’

Rudi Petit-Jean
Directeur Foodservice België

We hebben in 2021 voor de Groep onze nieuwe strategie tot 2025 gedefinieerd en daarvan afgeleid hebben we voor België eveneens een duidelijke meerjarenagenda. Zowel de Strategie 2025 als het jaarplan zijn in hoge mate internationaal gemaakt en dus voor beiden landen samen. Op bepaalde KPI's en plan-onderdelen is dit voor de landen specifiek. Voor 2022 zijn de belangrijkste thema's onder de strategische blokken de volgende:

Oogsten, groei en rendement

Het jaar 2022 zal wederom in het teken staan van groei en marktaandeel-winst. Zowel bij JAVA Foodservice als Sligro-IPSC zien wij volop kansen in de markt en die kunnen we verzilveren. JAVA positioneert zich daarbij als dé specialist in de zorg die alle pakketten, dus ook dagvers levert. Bij Sligro-ISPC zien we dat grotere, professionele partijen op zoek zijn naar de professionele dienstverlening die wij vanuit ons totaalconcept kunnen bieden.

We weten hoe ons optimale netwerk er in deze fase voor België uit ziet en we zullen daar in 2022 verdere stappen in zetten. Daar zien we deels een relatie met de komst van het nieuwe ERP-landschap. We zullen de vestiging in Luik gaan ombouwen naar een Sligro-ISPC locatie zoals in Antwerpen en in Rotselaar gaan we het JAVA Foodservice distributiecentrum geschikt maken om als bezorgservicelocatie voor de Groep als geheel te dienen. Daarnaast verwachten we te kunnen starten met de bouw van onze nieuwe bezorgservicelocatie in Gent.

Intense klantfocus

Om onze propositie aan de klant in België nog beter vorm te geven starten we met het meten van de tevredenheid en ophalen van feedback middels StakeholderWatch. Daarnaast verwachten we op tal van fronten onze propositie aan de klant te verbeteren (één klantnummer, één artikelnummer, één prijs) met de komst van SAP op alle locaties. We zien veel kansen om met de concepten van Culivers ook de Belgische markt te benaderen in de verschillende klantsegmenten. Ook op het gebied van het internationaal benutten van onze Exclusieve Merken zien wij in België nog volop potentie.

Digitale ambitie

De digitale ambitie voor België vertaalt zich in 2022 met name in het in gebruik nemen van het online platform voor de Groep. De functionaliteit die we nu in Nederland bieden via onze Web-portal kunnen we dan ook in België aanbieden. Alle huidige en toekomstig te ontwikkelen digitale features maar ook de solutions die we de afgelopen jaren gebouwd hebben worden zo ontwikkeld dat deze zo veel mogelijk internationaal inzetbaar zijn. Wanneer een land er aan toe is om deze aan te gaan bieden, is de beoordeeling van het lokale management team.

Uniforme werkwijze

We streven ernaar om de processen en systemen in de gehele organisatie te harmoniseren. In België is er de afgelopen tijd reeds veel voorbereidend werk verricht om, los van systemen, op procesniveau aan te sluiten bij de standaarden van de Groep. Dat zal in 2022 worden voortgezet en de komst van soortgelijke systemen die dat ondersteunen zal daaraan in 2022 een versnelling geven. Nadat we de livegang van het nieuwe landschap eerder een aantal malen hebben moeten uitstellen, zal 2022 het jaar worden waarin we SAP in België live laten gaan.

People en organisatie

In België werken we op dit moment nog met verschillende personeelsregistratie- en planningssystemen. In Nederland zijn we al enkele jaren geleden overgestapt op SAP SuccessFactors en in 2022 zullen we dat ook in België implementeren. Een belangrijke stap om ook op het vlak van medewerkerscommunicatie verbeteringen door te kunnen voeren. Ook zal in 2022 in België met de opzet van een 'Kernploeg' worden gestart, in navolging van de Nederlandse Kernploeg, met de bedoeling om een aantal key managers vanuit het hoofdkantoor, maar ook uit de operatie, te betrekken bij ontwikkelingen en vraagstukken in de organisatie, en verbinding tussen hoofdkantoor en de regio te bevorderen.

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Waar er tot voor kort in het Belgische klantlandschap, maar ook het bredere maatschappelijke domein, relatief wat minder aandacht voor MVO was, zien we daar de afgelopen jaren een inhaalslag. Het belang van duurzaamheid op vlak van mens, assortiment en milieu wint aan belang en daar kunnen we vanuit de kennis en kunde binnen de Groep in België op inspelen. Het aanbod en de informatievoorziening die daarbij hoort kunnen we dan ook voor de Belgische klant beschikbaar maken. De op groepsniveau werkende MVO stuurgroep heeft dan ook een internationaal werkgebied en initieert, monitort en coördineert zowel de Nederlandse als Belgische MVO ontwikkelingen.

Governance

Personalia Directie

Directie



Koen Slippens (54), CEO
 Datum indiensttreding: 29 juli 1998
 Huidige functie sinds: 21 september 2008
 Opleiding: Bedrijfseconomie



Rob van der Sluijs (45), CFO
 Datum indiensttreding: 1 oktober 2007
 Huidige functie sinds: 18 maart 2015
 Opleiding: Bedrijfseconomie,
 Registercontroller

Secretaris van de Vennootschap

Gerrie van der Veeken (60)
 Secretaris van de Vennootschap
 Datum indiensttreding: 1 maart 2005
 Huidige functie sinds: 1 maart 2005
 Opleiding: Nederlands recht en
 Fiscaal recht

International Board

Dries Bögels (49)
 Directeur Foodservice Nederland
 Datum indiensttreding: 1 oktober 2014
 Huidige functie sinds: 1 januari 2019
 Opleiding: Economie,
 Management & Organisatie

Maurice van Veghel (49)
 Chief Information Officer (CIO)
 Datum indiensttreding: 1 januari 2008
 Huidige functie sinds: 1 januari 2019
 Opleiding: Civiele Techniek,
 Bouwinformatica

Kees Kiestra (53)
 Directeur Zelfbedieningsgroothandel Nederland
 Datum indiensttreding: 1 juni 2012
 Huidige functie sinds: 23 augustus 2018
 Opleiding: Logistiek Management

Jacqueline Touw-Conradi (55)
 Chief HR Officer (CHRO)
 Datum indiensttreding: 11 maart 2019
 Huidige functie sinds: 11 maart 2019
 Opleiding: Human Resources
 Management

Bert Vanmoortel (40)
 Chief Buying & Merchandising Officer (CBMO)
 Datum indiensttreding: 1 november 2019
 Huidige functie sinds: 1 januari 2021
 Opleiding: Toegepaste Economische
 Wetenschappen

Rudi Petit-Jean (55)
 Directeur Foodservice België
 Datum indiensttreding: 15 oktober 2017
 Huidige functie sinds: 1 juni 2018
 Opleiding: Bedrijfseconomische informatica,
 Marketing en Bedrijfskunde.

Gerrit Buitenhuis (57)
 Chief Supply Chain Officer (CSCO)
 Datum indiensttreding: 1 mei 2016
 Huidige functie sinds: 1 januari 2019
 Opleiding: SPD / Economie

Dirk van Iperen (47)
 Directeur Bezorging Nederland
 Datum indiensttreding: 16 augustus 2013
 Huidige functie sinds: 16 augustus 2013
 Opleiding: Bedrijfseconomie

Personalia Raad van Commissarissen



Freek Rijna, voorzitter (66)
Commissaris, Nederlandse nationaliteit (m).
Benoemd in 2016 voor vier jaar en herbenoemd in 2020 voor de tweede en laatste termijn van vier jaar. Voorzitter Raad van Toezicht van Holland Opera, Commissaris CRV Holding B.V. en lid Raad van Beheer Royal Cosun.



Hans Kamps (62) Commissaris, Nederlandse nationaliteit (m). Benoemd in 2015 en herbenoemd in 2019 voor de tweede en laatste termijn van vier jaar. Lid RvC Van Wijnen Holding B.V., vice-voorzitter Stichting Pensioenfonds PGB en lid RvC Jumbo Holding B.V. (zware lading scheepvaart te Schiedam).



Gert van de Weerdhof (55) Commissaris, Nederlandse nationaliteit (m). Benoemd in 2017 voor vier jaar en herbenoemd in 2021 voor de tweede en laatste termijn van vier jaar. Lid RvC Accel Group, Bestuurslid Mercy Ship Holland B.V., Non-Executive Director Safestore Ltd en Lid Raad van Toezicht Wereld Natuur Fonds.



Pieter Boone (54) Commissaris, Nederlandse nationaliteit (m). Benoemd in 2020 voor vier jaar en treedt terug tijdens AvA op 23 maart 2022. Group CEO Pick n Pay Retailers Ltd SA (vanaf maart 2021), Lid RvC Beter Bed Holding B.V.

De samenstelling van de Raad van Commissarissen is in overeenstemming met de profielschets. Alle commissarissen gelden als onafhankelijk volgens de best practice bepalingen 2.1.7 t/m 2.1.9 van de Nederlandse Corporate Governance Code.

Bericht van de Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen heeft in haar toezichhoudende rol een terugkerend aantal thema's waar gedurende het jaar aandacht aan wordt besteed. Daarbij wordt gewerkt met een jaarkalender die ervoor zorgt dat er geen onderwerpen onbesproken blijven. De agenda wordt naast de punten uit de jaarkalender aangevuld met actualiteiten vanuit de periodecijfers, marktontwikkelingen en -kansen en belangrijke programma's en onderwerpen zoals MVO en medewerkersbetrokkenheid.

COVID-19

Het jaar 2021 werd opnieuw sterk beïnvloed door COVID-19. De afzetmarkten werden hard geraakt en daardoor ook de afzet van Sligro Food Group. Op basis van de learnings en ervaringen van 2020 wist de Directie wat er te doen stond om de gevolgen daarvan op te vangen. Door kostenbesparing, werkkapitaalbeheersing en beperkt maar gericht investeren, werd de onderneming succesvol door de eerste lastige maanden van het jaar geloodst. De herstart tegen de zomer verliep echter moeizaam. Ondanks de zorgvuldige voorbereiding door Sligro Food Group zelf, bleken de enorme verstoringen op de arbeidsmarkt, transportsector en de tekorten in de wereldwijde supply chain zo groot, dat niet op alle momenten de vertrouwde dienstverlening aan klanten kon worden geboden. Dat vroeg om extra inspanningen en verlies aan efficiency, maar uiteindelijk werd de klant wel steeds voorzien. In de loop van de zomer verbeterde dat beeld, keerde de rust enigszins terug en werden goede omzetten en resultaten behaald. Helaas van betrekkelijk korte duur, omdat eind 2021 COVID-19 opnieuw oplaaide, met als gevolg weer een volledige lockdown.

De Raad van Commissarissen heeft veel tijd met de Directie besteed aan de gevolgen van COVID-19 voor het businessmodel van Sligro Food Group en de acties die moeten worden ondernomen. Daarbij is niet alleen gesproken over de korte termijn, maar ook over de langere termijnimpact van COVID-19 en hoe daar mee om te gaan. In essentie zal een meer onzeker en grillig omzetverloop moeten worden gepareerd met meer flexibiliteit in de keten om mee te kunnen bewegen.

De Raad van Commissarissen heeft grote waardering voor de wijze waarop de Directie en de medewerkers van Sligro Food Group steeds omgaan met

de gevolgen van COVID-19. Er is rust en daadkracht om direct in te grijpen op de investeringen en kosten en er wordt steeds snel en helder gecommuniceerd met alle betrokkenen. De mogelijke risico's op financiering en liquiditeit zijn tijdig voorzien en afgedekt.

Het nieuwe IT-landschap en Cybersecurity

De onderneming werkt gestaag door aan de implementatie van haar nieuwe ERP-landschap. Dat zijn altijd complexe trajecten die in dit geval ook nog eens bemoeilijkt worden door de fysieke beperkingen vanuit COVID-19. De combinatie van die factoren leidde ertoe dat de livegang opnieuw werd opgeschoven, althans voor de kern-ERP. Zo werd in november wel de nieuwe artikelmasterdata-omgeving in gebruik genomen, waar dat een jaar eerder voor de nieuwe website een feit was. Het strategisch belang van deze implementatie is groot en het is goed om vast te stellen dat de betrokken directieleden en collega's van Sligro Food Group met hoge motivatie doorzetten in dit traject. De meerwaarde voor klanten en medewerkers, alsmede de efficiëncyslagen die in de toekomst gemaakt kunnen worden op basis van een uniform landschap, geven een lonkend perspectief.

Naast de aandacht voor de ontwikkelingen naar het nieuwe ERP-landschap stond de Raad ook met regelmaat stil bij de continuïteit van het bestaande ERP-landschap van Sligro Food Group. In een wereld waar cybercriminaliteit alom aanwezig is, zijn ook voor Sligro Food Group adequate beheersmaatregelen van groot belang. Daarbij laat zij zich helpen en adviseren door specialistische partijen. Ook in 2021 werd Sligro Food Group meerdere malen direct of indirect geraakt door activiteiten van cybercriminelen, maar wist men door snelle detectie en adequate opvolging schade te voorkomen.

Heineken

Na al het werk in de afgelopen vier jaar kon in 2021 begonnen worden met de verzilvering. Hoewel het jaar deels gekenmerkt werd door lockdowns, werden toch reeds synergieën uit de business case gerealiseerd. Zo bestelden een groot deel van de voormalige Heineken-klanten op het nieuwe geïntegreerde bestelplatform nieuwe producten, wat vervolgens na opvolging door de hecht samenwerkende buitendiensten van Sligro en Heineken leidde tot een aanzienlijke uitbreiding van pakketten bij klanten.

Die groei was voorzien in de business case onder de samenwerking en lijkt ook werkelijkheid te worden. Dat motiveert voor de komende jaren.

Strategie 2025

Het afgelopen jaar heeft de Directie haar strategie voor 2025 ontwikkeld. Dat startte met een herijking van de 'purpose' of, in Sligro Food Group terminologie, 'ons kompas' en de kernwaarden. Het past bij de cultuur van de onderneming om de 'intense focus op de klant' daarin centraal te stellen, gecombineerd met een 'excellente uitvoering in de operatie'. Vanuit die achtergrond is gekeken naar de ontwikkeling van de markt en trends die de komende jaren in de omgeving van Sligro Food Group het meest bepalend zullen zijn. Wij vinden als Raad van Commissarissen dat de Directie er goed in is geslaagd een balans te vinden tussen enerzijds thema's en initiatieven voor de komende jaren tot 2025, en anderzijds ook bewust aan de slag gaat met voorbereidingen voor de fase daarna. Dat het creëren van rust in de keten na COVID-19 en het 'oogsten' vanuit de inspanningen van de afgelopen jaren, gericht op omzetgroei en rendement, onderdeel is van die strategie, achten wij zeer passend. De digitale strategie zal eerst verder worden uitgewerkt alvorens grote, nieuwe keuzes gemaakt worden op dat domein. Behalve de voortdurende ontwikkeling van nieuwe proposities voor de klant en de verdere uniformering van werkwijzen in de organisatie, mede op basis van het nieuwe ERP-landschap, is er ook veel aandacht voor 'mens en organisatie'. Sligro Food Group onderschrijft daarmee in haar strategie dat de mensen in de organisatie de basis vormen voor een succesvolle toekomst in alle andere strategische initiatieven. Ten slotte wordt maatschappelijk verantwoord ondernemen nu nog explicieter verankerd in de langetermijnstrategie.

De Directie heeft haar strategie 2025 ook voorzien van zeer concrete langetermijndoelstellingen waarvan er meerdere in dit verslag worden gecommuniceerd. Dat maakt het een ambitieuze strategie waarvan de voortgang in de komende jaren ook goed te volgen is.

Toezicht

In 2021 is de Raad van Commissarissen vijfmaal in reguliere zitting bijeengewees. De Raad van Commissarissen kwam buiten deze vijf vergaderingen nog éénmaal extra bijeen, samen met de Directie. Deze extra vergadering stond in het teken van de jaarplannen voor 2022.

Naast de reguliere vergaderingen overlegt de Voorzitter van de Raad van Commissarissen regelmatig met leden van de Directie en overlegt de

Voorzitter van de Audit Commissie met de CFO en de Interne Auditor. Deze laatste functie is in het vierde kwartaal van het verslagjaar weer ingevuld. De Commissarissen hebben in overleg met de Directie ook op individuele basis contact gehad met sleutelfunctionarissen in het bedrijf. In 2021 zijn als gevolg van COVID-19 geen leden van de Raad van Commissarissen aanwezig geweest als toehoorder bij een overlegvergadering met de Nederlandse Ondernemingsraad.

De Raad van Commissarissen heeft twee commissies ingesteld: de Audit Commissie (AC) en de Remuneratie- en Benoemingscommissie (R&BC). De (gehele) Raad van Commissarissen blijft verantwoordelijk voor besluiten, ook als deze zijn voorbereid door een van de commissies van de Raad. Het voorzitterschap van de commissies wordt niet vervuld door de voorzitter van de Raad.

De AC adviseert de Raad en bereidt de besluitvorming van de Raad voor over het toezicht op de integriteit en kwaliteit van de financiële verslaggeving van de vennootschap en op de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen van de vennootschap. De AC is in 2021 vijfmaal bijeengewees. Tijdens deze vergaderingen zijn vooral de financiële verslaggeving en de interne risicobeheersings- en controlesystemen uitvoerig aan de orde gekomen. Daarnaast hebben de gevolgen van COVID-19 voor de financiële en liquiditeitspositie en de financiering van Sligro Food Group ruime aandacht gehad.

De R&BC adviseert de Raad en bereidt de besluitvorming van de Raad inzake de vaststelling van beloning en de selectie en benoeming van leden van de Directie en de Raad voor.

De R&BC is tweemaal in reguliere zitting bijeengewees. De eerste vergadering had hoofdzakelijk betrekking op de beoordeling van de realisatie van de bonusdoelstellingen voor de Directie over 2020 (waarbij wordt opgemerkt dat de Directie vanwege de impact van COVID-19 van de bonus over 2020 heeft afgezien), de vaststelling van de nieuwe bonusdoelstellingen voor de Directie over 2021, het remuneratierapport en de driejaarlijkse herbeoordeling van de beloning van de commissarissen. De tweede vergadering stond in het teken van de voorbereiding van de driejaarlijkse herbeoordeling van de beloning van de Directie, een nadere oriëntatie op de aandelenoptieregeling en de vacatures in de Raad. De R&BC kwam buiten deze twee reguliere vergaderingen nog tweemaal extra bijeen in het kader van de werving- en selectie van drie nieuwe commissarissen.

In 2021 kon één van de commissarissen drie keer niet deelnemen aan een vergadering van de Raad. De overige commissarissen hebben steeds deelgenomen aan alle vergaderingen van de Raad en de commissies waarvan zij lid waren. In het volgend overzicht zijn de aanwezigheidspercentages van de vergaderingen opgenomen. Intern heeft de Raad van Commissarissen een zelfevaluatie uitgevoerd. Daarbij heeft de Raad zijn eigen functioneren, het functioneren van de commissies en dat van individuele commissarissen geëvalueerd en beoordeeld. Tevens heeft de Raad van Commissarissen het functioneren van de Directie en de individuele Directieleden geëvalueerd.

Aanwezigheid vergaderingen

	Vergaderingen RvC	Vergaderingen AC	Vergaderingen R&BC
De heer Rijna	100% (6/6)	100% (2/2)	100% (4/4)
Mevrouw Van Leeuwen	100% (3/3)	100% (3/3)	
De heer Kamps	100% (6/6)	100% (5/5)	
De heer Van de Weerdhof	100% (6/6)		100% (4/4)
De heer Boone	50% (3/6)		

Diversiteitsbeleid en verantwoording over diversiteit

Bij de selectie van de leden van de Directie en de Raad van Commissarissen streeft Sligro Food Group naar selectie van de beste kandidaat en naar een balans tussen leeftijd, geslacht, werkervaring en opleidingsachtergrond, met inachtneming van het algemene diversiteitsbeleid van Sligro Food Group en de geldende wettelijk voorgeschreven doelstelling voor de verhouding man-vrouw. Bij gelijke geschiktheid van kandidaten zal, indien niet aan het streefcijfer wordt voldaan, de voorkeur worden gegeven aan de kandidaat waarmee het streefcijfer wordt gehaald, dan wel dichter wordt benaderd.

De Directie van Sligro Food Group bestaat ultimo 2021 uit twee mannen. De Raad van Commissarissen bestaat uit vier mannen.

Voor wat betreft de samenstelling van de Directie is dat het gevolg van de combinatie van de duurzame dienstverbanden waardoor er relatief weinig vacatures zijn, de voorkeur voor interne rekrutering, en het resultaat van werving en selectie op basis van het in het verleden toegepaste wervings- en

selectiebeleid dat in grote lijnen overeenkomt met het hierboven vermelde wervings- en selectiebeleid. Dit laatste aspect geldt ook als verklaring voor de samenstelling van de Raad van Commissarissen. Bij de eerstvolgende wisseling in de bezetting van de Raad van Commissarissen zal de samenstelling in lijn met het wettelijk doel worden gebracht. Concreet stellen wij in de komende Algemene Vergadering van Aandeelhouders de benoeming van twee vrouwelijke en één mannelijke commissaris voor, waarmee aan het wettelijk doel zal worden voldaan.

Sligro Food Group vindt de werving en selectie van Directieleden en Commissarissen belangrijk en maakt daarbij, naast het eigen netwerk, ook gebruik van de diensten van gespecialiseerde adviesbureaus. De aandacht van de Directie, de Raad van Commissarissen en de Remuneratie- en Benoemingscommissie voor de wervings- en selectieprocedures en de professionele externe begeleiding zijn de belangrijkste waarborgen voor de selectie van de beste kandidaat.

Relatie met de externe accountant

De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor de benoeming en het houden van toezicht op het functioneren van de accountant. De Audit Commissie van de Raad van Commissarissen heeft samen met de Directie van de onderneming in 2021 het functioneren van de accountant beoordeeld. De Audit Commissie heeft het audit plan 2021, waarin onder meer opgenomen de materialiteit en de reikwijdte van de accountantscontrole en de belangrijkste risico's van de jaarverslaggeving, met de externe accountant besproken. Bovendien zijn de bevindingen en de uitkomsten van de controle en de management letter besproken. In de management letter over 2021 heeft de accountant zijn observaties en aanbevelingen opgenomen met betrekking tot activiteiten op groepsniveau, de beide landen waar Sligro Food Group actief is en de IT-omgeving.

De observaties en adviezen op het niveau van de Groep wijken niet substantieel af van die van eerdere jaren. Daarmee zou de conclusie getrokken kunnen worden dat er weinig voortgang wordt geboekt, maar dat is zeker niet het geval. Er is goede voortgang gemaakt op thema's als de uitrol en het gebruik van het Internal Control Framework en Frauderisicoanalyse. Dit zijn echter thema's die permanent aandacht zullen vragen van de onderneming en in ontwikkeling blijven. Hetzelfde geldt voor de IT-gerelateerde punten uit de management letter. Die hebben vooral betrekking op het huidige ERP-landschap dat vervangen zal worden door

het nieuwe ERP-landschap. Enkele observaties, waarvoor ingrijpende technische aanpassingen nodig zijn, zullen niet meer worden opgepakt. Wel worden mitigerende acties uitgevoerd om die observaties te adresseren.

Voor Nederland en België heeft de accountant wederom een aantal observaties en aanbevelingen opgenomen ter verbetering van de processen rond (financiële) masterdata en autorisaties rond 'niet-standaard' (geautomatiseerde) financiële processen. Ten opzichte van een jaar eerder zijn er enkele observaties bij gekomen en zijn bevindingen van vorig jaar opgelost of onderhanden.

De Raad van Commissarissen stelt vast dat het overleg tussen de accountant en de Directie over (opvolging van) de managementletter constructief verloopt en leidt tot gepaste voortgang in verbeterinitiatieven.

De Raad stelt bovendien vast dat er met betrekking tot het boekjaar 2021 wederom geen materiële controleverschillen zijn gerapporteerd door de accountant, die opvolging behoeven van de Directie en/of de Raad van Commissarissen. De Raad onderschrijft de conclusies van de Directie over de risicobeheersing en de controlesystemen zoals verwoord op pagina 53.

Arbeidsvoorwaarden Directie

Het beloningsbeleid, alsmede het bezoldigingsverslag en remuneratierapport van de Directie, zijn gepubliceerd op de website van de vennootschap. Het beloningsbeleid is in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 9 juni 2020 opnieuw vastgesteld, zonder grote inhoudelijke wijzigingen.

Eens per drie jaar wordt de beloning getoetst aan marktgegevens, waarbij een referentiegroep van circa twintig bedrijven gehanteerd wordt. In 2021 heeft deze toetsing plaatsgevonden. Op basis van deze toetsing is besloten het vaste salaris van de beide Directieleden met ingang van 1 januari 2022 met 10% te verhogen, waarmee de gemiddelde verhoging over de afgelopen drie jaren uitkomt op 4,27%.

De bonus bestaat uit een korte- en lange termijn deel. Deze worden beiden toegekend op basis van enerzijds de prestaties in het betreffende jaar en anderzijds kwalitatieve doelen die betrekking hebben op programma's die bijdragen aan de langetermijnstrategie en waardecreatie van de onderneming. Bij het behalen van 100% van het 'at target' niveau wordt een korte termijn bonus uitgekeerd in contanten van 30% van het vaste salaris en een lange

termijn bonus van 30% van het vaste salaris, die (na aftrek van belasting) verplicht besteed moet worden aan de aankoop van aandelen Sligro Food Group. Die aandelen zijn voor een termijn van vijf jaar geblokkeerd, waarmee de langere termijn waardeontwikkeling van dit deel van de bonus relatie heeft met de langere termijn waardeontwikkeling voor de aandeelhouder.

De totale bonus in relatie tot het vaste salaris weerspiegelt een ondernemend beloningsniveau. Uitgangspunt van het beleid is dat het variabele deel echter niet te belangrijk mag worden in relatie tot de vaste c.q. totale beloning. Door de langetermijnbonus en het optieplan verplicht om te zetten in geblokkeerde aandelen is dit deel van de variabele beloningen ook op langetermijnwaardecreatie gericht.

Voor 2021 waren de kwalitatieve doelen de volgende:

1. ERP implementatie: De eerste versie van het nieuwe ERP landschap live in Antwerpen in 2021.
2. Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen: In voorbereiding op de trend naar een meer KPI gedreven aanpak en door accountant gecontroleerde prestaties, gaan we in 2021 naar uniforme prestatie indicatoren en systemen/methodes voor Nederland en België.
3. Transformatie van de AGF-propositie van partnermodel naar eigen beheer met succes geïmplementeerd in Nederland en België.
4. Digitale transformatie voortgang in lijn met ons jaarplan, realiseren SO 4.0 agenda voor de zelfbediening en bezorging.

In het jaar 2021 is de variabele beloning uitgekomen op 143% (2020: 38%) van het 'at target' niveau. De belangrijkste oorzaak voor de overschrijding van het 'at target' niveau is gelegen in de hogere winst ten opzichte van de doelstelling. De SAP-implementatie heeft mede door COVID-19 vertraging opgelopen. Op het vlak van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen is een duidelijke strategische agenda bepaald, maar zijn ook de prestatie-indicatoren voor Nederland en België verder geharmoniseerd. In Nederland en België is in 2021 de transitie gemaakt van een partnermodel op AGF naar een dienstverleningsmodel, waarbij Sligro Food Group zelf meer bepalend en sturend wordt op deze voor haar klanten zo belangrijke productcategorie. De langere termijn digitale ambitie is verankerd in de strategie en de doorontwikkeling van de nieuwe webomgeving is conform planning uitgevoerd.

COVID-19 is dit jaar wederom van grote invloed geweest op de bedrijfsactiviteiten van Sligro Food Group, haar omzet en het resultaat. Om die reden en omdat gebruik gemaakt is van de NOW-regeling in Nederland, heeft de Directie afgezien van de aan de Directie toegekende korte- en lange termijn bonus over 2021 (zoals ook in 2019 en 2020).

Personele mutaties

Mevrouw Marianne van Leeuwen heeft in verband met haar benoeming tot Directeur betaald voetbal KNVB besloten per 31 juli 2021 af te treden als commissaris van Sligro Food Group.

De heer Pieter Boone heeft aangegeven dat zijn werkzaamheden als CEO van Pick n Pay Stores Ltd. onvoldoende ruimte laten om in de komende jaren zijn rol als commissaris van Sligro Food Group optimaal te kunnen vervullen. De heer Boone zal in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 23 maart 2022 terugtreden als commissaris bij Sligro Food Group. De heer Boone blijft wel beschikbaar om, vanuit zijn brede en lange foodservice ervaring, de Directie op haar verzoek van advies te voorzien.

In 2023 bereikt de heer Hans Kamps het einde van zijn tweede termijn als commissaris bij Sligro Food Group en is daarna niet herbenoembaar. Hans Kamps is voorzitter van de Audit Commissie. Met het oog op de specifieke kennisgebieden die bij deze rol horen, de kennisoverdracht binnen de Raad en het rooster van aftreden van de Raad als geheel, willen wij reeds één jaar daarvoor in de opvolging voorzien, zodat er een periode van overlap en overdracht ontstaat.

Met het oog op deze mutaties zullen wij tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 23 maart 2022, conform artikel 26 van de statuten, de volgende kandidaten als lid van de Raad van Commissarissen van Sligro Food Group voordragen:

Angelique De Vries (53, Nederlandse nationaliteit) Mevrouw de Vries is sinds september 2019 werkzaam bij Salesforce en vanaf februari 2020 in de functie CEO Northern Europe Salesforce. Zij is lid van de Raad van Toezicht van Het Noordbrabants Museum. Van 1995 tot en met 2019 heeft zij diverse functies bekleed bij SAP, de laatste vijf jaar in de functie van Global Head of Presales & Solution Experience.

Inge Plochaet (53, Belgische nationaliteit) Mevrouw Plochaet is onder andere Chairman of the Board van Konings NV en Non Executive Director van Ter Beke en FaberHalbertsma Group. Van 1995 tot en met 2015 heeft zij diverse functies bekleed bij AB Inbev, de laatste vijf jaar in de functie van Business Unit President AB Inbev UK & Ireland.

Aart Duijzer (58, Nederlandse nationaliteit) De heer Duijzer is lid van de Raad van Commissarissen van Koninklijke Sanders en Koninklijke Barenbrug. Van 2000 tot mei 2021 was hij CFO van Refresco. Vanaf mei 2021 is hij bij deze onderneming part-time Executive Director Special Projects.

Mevrouw De Vries, mevrouw Plochaet en de heer Duijzer hebben er allen blijk van gegeven goede kandidaten te zijn voor een positie in onze Raad. De kennis en ervaring van deze kandidaten zal van grote toegevoegde waarde zijn in onze Raad. Uitgebreidere CV's zullen worden gevoegd bij de agenda van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 23 maart 2022. Op deze wijze ontstaat voor de duur van één jaar een Raad met zes commissarissen, waarna de Raad na maart 2023 weer uit vijf commissarissen zal bestaan.

Jaarrekening

De Directie heeft de jaarrekening 2021 opgesteld. De jaarrekening is besproken in een vergadering waarin de externe accountant voor toelichting aanwezig was. De jaarrekening is door Deloitte gecontroleerd en van een goedkeurende verklaring voorzien, die is opgenomen op pagina 142 onder het hoofdstuk 'Overige gegevens'.

De door de Directie opgestelde jaarrekening over het boekjaar 2021 draagt onze instemming. Over 2021 zal geen dividend worden uitgekeerd (2020: geen dividend).

Wij stellen u voor:

- de jaarrekening 2021 vast te stellen;
- de winstverdeling vast te stellen;
- de Directie decharge te verlenen voor het gevoerde beleid;
- onze Raad decharge te verlenen voor het gehouden toezicht.

Ten slotte, het op- en afschalen van de operatie begin en einde van 2021 heeft een grote inspanning gevraagd. De Raad van Commissarissen hecht eraan grote waardering uit te spreken en een groot compliment te maken voor de operationele en mentale weerbaarheid van niet alleen de Directie, maar van alle medewerkers van Sligro Food Group het afgelopen jaar.

Veghel, 3 februari 2022

Freek Rijna, voorzitter
Hans Kamps
Pieter Boone
Gert van de Weerdhof

Corporate Governance

Hoofdpijnen corporate governance structuur

Sligro Food Group N.V. is een naar Nederlands recht opgerichte structuurvennootschap met een Directie en een onafhankelijke Raad van Commissarissen, de zogenaamde two-tier bestuursstructuur. De statutaire Directie van Sligro Food Group N.V. wordt in dit jaarverslag aangeduid als Directie of als Executive Board (EB). De door de Nederlandse wet en de Corporate Governance Code gewenste afweging van de belangen van alle bij de voor het ondernemingsbeleid. Hierna zijn de hoofdpijnen van de huidige structuur opgenomen.

Directie

De Directie is belast met het bestuur van de vennootschap, de strategie en de inzet van middelen en mensen. De Directie 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 en/of de Algemene Vergadering. De Raad van Commissarissen geeft de Algemene Vergadering kennis van de voorgenomen benoeming van een directeur.

De Raad van Commissarissen benoemt de Directie en kan een directeur te allen tijde schorsen en ontslaan. De beloning en de verdere voorwaarden voor aanstelling van iedere directeur worden bepaald door de Raad van Commissarissen en zijn gebaseerd op het beleid zoals dat door de Algemene Vergadering is vastgesteld. Besluitvorming over materiele onderwerpen vindt altijd in collectief verband plaats en alle leden dragen verantwoordelijkheid voor het geheel.

Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen oefent toezicht uit op het beleid van de Directie en op de algemene gang van zaken. Hij staat de Directie met advies terzijde. Bij de vervulling van hun taak richten de commissarissen zich naar het belang van de vennootschap. De Directie verschaft de Raad van Commissarissen tijdig de voor de uitoefening van diens taak noodzakelijke gegevens.

De commissarissen worden benoemd door de Algemene Vergadering, op voordracht van de Raad van Commissarissen. Een commissaris treedt uiterlijk af per het tijdstip van sluiting van de Algemene Vergadering, eerstvolgend op de dag gelegen vier jaar na zijn laatste benoeming en is eenmaal herbenoembaar. De bezoldiging van ieder lid van de Raad van Commissarissen wordt vastgesteld door de Algemene Vergadering. De Raad van Commissarissen benoemt uit zijn midden een voorzitter en een plaatsvervangend voorzitter. Hij benoemt (al dan niet uit zijn midden) een secretaris. De Raad van Commissarissen heeft een Audit Commissie ingesteld, die uit twee commissarissen bestaat. De Raad van Commissarissen heeft een Remuneratie- en Benoemingscommissie ingesteld, die uit twee commissarissen bestaat.

Algemene Vergadering

Jaarlijks binnen zes maanden na afloop van het boekjaar wordt de jaarvergadering gehouden. Buitengewone Algemene Vergaderingen kunnen, indien nodig, door de Raad van Commissarissen of de Directie bijeengeroepen worden of door een of meerdere aandeelhouders die gezamenlijk ten minste 10% van het geplaatste aandelenkapitaal vertegenwoordigen.

De agenda voor de Algemene Vergadering bevat naast de statutair vastgelegde punten, ook andere voorstellen van de Raad van Commissarissen, de Directie dan wel van aandeelhouders die tezamen ten minste 1% van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigen.

De belangrijkste bevoegdheden van de Algemene Vergadering zijn:

- Het recht de commissarissen te benoemen en de bezoldiging vast te stellen.
- De vaststelling van de jaarrekening en het verlenen van decharge aan de Directie voor het gevoerde beleid en aan de Raad van Commissarissen voor het gehouden toezicht over het afgelopen verslagjaar.
- Het besluiten over wijziging van de statuten of ontbinding van de vennootschap, met een meerderheid van twee derde van de uitgebrachte stemmen die meer dan de helft van het geplaatst kapitaal vertegenwoordigen.
- Het uitgeven van aandelen (tot 10% van het geplaatste kapitaal, te vermeerderen met 10% indien de uitgifte geschiedt in het kader van een fusie of overname) en het beperken of uitsluiten van voorkeursrechten van aandeelhouders (tot maximaal 10% van het geplaatste kapitaal). De Directie is, na goedkeuring door de Raad van Commissarissen, aangewezen als bevoegd orgaan tot uitgifte van nog niet geplaatste aandelen; deze bevoegdheid is verleend tot 24 september 2022.
- Het inkopen en intrekken van aandelen (de Directie is gemachtigd volgestorte aandelen in te kopen, op de beurs of onderhands tot het statutair toegestane maximum van 10% van het geplaatste kapitaal voor een prijs die ligt maximaal 10% boven de beurskoers ten tijde van de transactie; deze machtiging loopt tot 24 september 2022).
- Goedkeuring te verlenen aan besluiten van de Directie omtrent een belangrijke verandering van de identiteit of het karakter van de vennootschap of de onderneming.

Beschermingsconstructies

Sligro Food Group huldigt het één aandeel/één stemprincipe en heeft geen beschermings- of zeggenschapsconstructies.

Tegenstrijdige belangen

Er zijn in 2021 geen transacties geweest met mogelijke tegenstrijdige belangen van materiele omvang met bestuurders of commissarissen, noch zijn er transacties geweest met aandeelhouders die meer dan 10% van de aandelen houden.

Bedrijfsethiek

Vertrouwen in Sligro Food Group is essentieel voor ons bedrijf om goed en succesvol te kunnen functioneren. Naast het vertrouwen van onze medewerkers in Sligro Food Group, gaat het evenzeer om het vertrouwen van klanten, leveranciers, aandeelhouders, financiële instellingen, overheid, media en maatschappelijke organisaties in Sligro Food Group.

Vertrouwen in Sligro Food Group is een belangrijke pijler onder de succesvolle geschiedenis van Sligro Food Group. Vertrouwen verdienen en houden is echter niet vanzelfsprekend. Vertrouwen dient voortdurend te worden waargemaakt en onderhouden door het juiste gedrag. Dat is een permanente opdracht voor de Directie en alle medewerkers van Sligro Food Group. De Gedragscode 'Vertrouwen in Sligro Food Group' bevat veertien punten die zijn bedoeld als leidraad bij het verwezenlijken van deze opdracht. De Gedragscode is van toepassing op iedereen die, al dan niet op basis van een arbeidsovereenkomst, werkzaam is voor Sligro Food Group.

Naast de gedragscode heeft Sligro Food Group ook een Klokkenuidersregeling. In de Klokkenuidersregeling is geregeld hoe we omgaan met het melden van vermoedens van misstanden.

Duidelijkheid, zorgvuldigheid en transparantie naar onze stakeholders vinden we belangrijk. Dat geldt zeker ook voor onze financiële rapportages. Dat draagt naar onze mening sterk bij aan ons streven de belangen van al onze aandeelhouders, groot en klein, te respecteren.

Naleving van de code

Op 8 december 2016 is de herziene Corporate Governance Code gepubliceerd (hierna: 'de Code'). Met uitzondering van de best practice bepalingen 2.2.1 ('Benoemings- en herbenoemingstermijnen bestuurders') en 3.2.3 ('ontslagvergoeding') onderschrijft Sligro Food Group de principes en de best practice bepalingen van de Code. Beide afwijkingen zijn overigens niet nieuw en ook niet tijdelijk. Ook onder de Corporate Governance Codes uit 2004 en 2008 week Sligro Food Group op deze onderdelen af van vergelijkbare bepalingen uit die codes. Beide afwijkingen passen goed bij de cultuur van het beursgenoteerde familiebedrijf Sligro Food Group.

Best practice bepaling 2.2.1 ('Benoemings-en herbenoemings-termijnen bestuurders')

Bestuurders van Sligro Food Group worden benoemd voor onbepaalde tijd. Daarmee wijkt Sligro Food Group af van best practice bepaling 2.2.1. De reden voor deze afwijking is dat Sligro Food Group streeft naar duurzame arbeidsrelaties met haar medewerkers en dus ook met haar bestuurders. Sligro Food Group benoemt haar bestuurders bij voorkeur vanuit een intern rekruteringsproces.

Best practice bepaling 3.2.3 ('Ontslagvergoeding')

Sligro Food Group heeft met geen van haar bestuurders afspraken gemaakt over de hoogte van een eventuele afvloeiingsregeling. De reden voor deze afwijking dient te worden gezien in het licht van de benoeming van een bestuurder voor onbepaalde tijd, welke benoeming mogelijk is voorafgegaan door een dienstverband met Sligro Food Group in een andere functie dan die van bestuurder.

Bestuurdersverklaring

Ingevolge wettelijke bepalingen verklaren bestuurders, voor zover hen bekend:

1. De jaarrekening, zoals opgenomen op de pagina's 92 tot en met 141 van dit verslag, geeft een getrouw beeld van de activa, de passiva, de financiële positie en de winst over het boekjaar van Sligro Food Group N.V. en de gezamenlijk in de consolidatie opgenomen ondernemingen;
2. Het directieverslag, zoals opgenomen op de pagina's 11 tot en met 62 van dit verslag, geeft een getrouw beeld omtrent de toestand op de balansdatum, de gang van zaken gedurende het boekjaar van Sligro Food Group N.V. en van de met haar verbonden ondernemingen, waarvan de gegevens in de jaarrekening zijn opgenomen. In het directieverslag zijn de wezenlijke risico's waarmee Sligro Food Group wordt geconfronteerd beschreven.

Veghel, 3 februari 2022

Koen Slippens, CEO
Rob van der Sluijs, CFO

Corporate Governance verklaring

Deze verklaring is opgenomen uit hoofde van artikel 2a Besluit inhoud bestuursverslag en is tevens elektronisch voor het publiek beschikbaar via de website sligrofoodgroup.nl bij het onderdeel Corporate Governance. Voor de mededelingen in deze verklaring als bedoeld in artikelen 3, 3a en 3b Besluit inhoud bestuursverslag wordt verwezen naar de relevante vindplaatsen in het directieverslag 2021. De volgende mededelingen dienen als hier ingelast en herhaald te worden beschouwd:

- naleving principes en best practice bepalingen Code (pagina 88 'Corporate Governance') De Corporate Governance Code 2016 is beschikbaar via de website sligrofoodgroup.nl bij het onderdeel Corporate Governance;
- de belangrijkste kenmerken van het beheers- en controlesysteem in verband met het proces van financiële verslaggeving van de Groep (pagina 53 'Risicobeheersings- en controlesystemen');
- het functioneren van de aandeelhoudersvergadering en haar voornaamste bevoegdheden en de rechten van de aandeelhouders en hoe deze kunnen worden uitgeoefend (pagina 87 'Algemene Vergadering');
- de samenstelling en het functioneren van de Directie (pagina 79 'Personalialia', pagina 87 'Directie', pagina 84 'Arbeidsvoorwaarden Directie');
- het diversiteitsbeleid met betrekking tot de samenstelling van de Directie en de Raad van Commissarissen (pagina 27);
- de samenstelling en het functioneren van de Raad van Commissarissen en de commissies (pagina 80 'Personalialia', pagina 81 'Bericht van de Raad van Commissarissen');
- de regels voor de benoeming en vervanging van de leden van de Directie en de Raad van Commissarissen (pagina 87 'Directie', pagina 87 'Raad van Commissarissen');
- de regels voor de wijziging van de statuten van de vennootschap (pagina 87 'Algemene Vergadering');
- de bevoegdheden van de Directie voor wat betreft de mogelijkheid tot uitgifte of inkoop van aandelen (pagina 87 'Algemene Vergadering');
- de 'change of control' bepalingen in belangrijke contracten: er is een change of control-bepaling opgenomen in de op pagina 131 bedoelde leningen;
- de transacties met verbonden partijen (pagina 87 'Corporate Governance' en pagina 136 'Verbonden partijen').

Voor zover van toepassing is hieronder tevens de informatie opgenomen als bedoeld in het Besluit artikel 10 Overname richtlijn:

- de kapitaalstructuur van de vennootschap, het bestaan van verschillende soorten aandelen en de daaraan verbonden rechten en plichten en het percentage van het geplaatste kapitaal dat door elke soort wordt vertegenwoordigd (toelichting 19 Eigen Vermogen, pagina 130 van de jaarrekening);
- elke beperking door de vennootschap van de overdracht van aandelen of met medewerking van de vennootschap uitgegeven certificaten van aandelen (pagina 88 Corporate Governance);
- het mechanisme voor de controle van een regeling, die rechten toekent aan werknemers om aandelen in het kapitaal van de vennootschap of een dochtermaatschappij te nemen of te verkrijgen, wanneer de controle niet rechtstreeks door de werknemers wordt uitgeoefend (toelichting H.5 Personeelsbeloningen, pagina 105 van de jaarrekening);
- elke beperking van stemrecht, termijnen voor de uitoefening van stemrecht en de uitgifte, met medewerking van de vennootschap, van certificaten van aandelen (pagina 87 Corporate Governance);
- de voorschriften betreffende benoeming en ontslag van bestuurders en commissarissen en wijziging van de statuten (pagina 87 Corporate Governance);
- de bevoegdheden van het bestuur, in het bijzonder tot de uitgifte van aandelen van de vennootschap en de verkrijging van eigen aandelen door de vennootschap (pagina 87 Corporate Governance);
- belangrijke overeenkomsten waarbij de vennootschap partij is en die tot stand komen, worden gewijzigd of ontbonden onder de voorwaarde van een wijziging van zeggenschap over de vennootschap nadat een openbaar bod in de zin van de Wet op het financieel toezicht is uitgebracht, alsmede de gevolgen van die overeenkomsten, tenzij de overeenkomsten of gevolgen zodanig van aard zijn dat de vennootschap door de mededeling ernstig wordt geschaad (pagina 131 van de jaarrekening).

Jaarrekening

Geconsolideerde winst- en verliesrekening

x € miljoen

	Toelichting	2021	2020	2019
Voortgezette bedrijfsactiviteiten				
Omzet	2, 3	1.898	1.946	2.395
Kostprijs van de omzet		(1.400)	(1.478)	(1.811)
Brutowinst		498	468	584
Overige bedrijfsopbrengsten				
	4	7	4	13
Personeelskosten	5	(226)	(230)	(275)
Huisvestingskosten		(29)	(31)	(30)
Verkoopkosten		(10)	(17)	(20)
Logistieke kosten		(91)	(86)	(112)
Algemene en beheerskosten		(40)	(33)	(33)
Afschrijving materiële vaste activa en activa met gebruiksrecht	11,12	(60)	(68)	(60)
Amortisatie immateriële activa	10	(21)	(21)	(22)
Bijzondere waardeverminderingen materiële vaste activa	11	(0)	0	(1)
Bijzondere waardeverminderingen goodwill en overige immateriële activa	10	(3)	(62)	
Totaal bedrijfskosten		(480)	(548)	(553)
Bedrijfsresultaat	2	25	(76)	44
Financieringsbaten	8	0	0	0
Financieringslasten	8	(7)	(9)	(7)
Aandeel in het resultaat van geassocieerde deelnemingen	13	8	7	5
Winst (verlies) voor belastingen		26	(78)	42
Winstbelastingen	9	(6)	8	(8)
Winst (verlies) uit voortgezette bedrijfsactiviteiten		20	(70)	34
Beëindigde bedrijfsactiviteiten				
Winst (verlies) uit beëindigde bedrijfsactiviteiten				(1)
Nettowinst (verlies)		20	(70)	33
Winst (verlies), toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennootschap				
		20	(70)	33

x 1 €

	Toelichting	2021	2020	2019
Gegevens per aandeel				
Gewone winst (verlies) per aandeel	20	0,45	(1,59)	0,75
Verwaterde winst (verlies) per aandeel	20	0,45	(1,58)	0,75
Gewone winst (verlies) per aandeel uit voortgezette bedrijfsactiviteiten		0,45	(1,59)	0,78
Verwaterde winst (verlies) per aandeel uit voortgezette bedrijfsactiviteiten		0,45	(1,58)	0,78
Voorgesteld dividend	19	-	-	0,55

Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat

x € miljoen

	2021	2020	2019
Nettowinst (verlies)	20	(70)	33
Posten die zijn of kunnen worden overgeboekt naar de winst- en verliesrekening:			
Cash-flow hedges, na belasting		1	1
Overige onderdelen van het totaalresultaat die worden geherclassificeerd naar winst of verlies, na belastingen		1	1
Totaalresultaat	20	(69)	34
Totaalresultaat, toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennootschap	20	(69)	34

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

x € miljoen

	Toelichting	2021	2020	2019 ¹⁾
Ontvangsten van afnemers		2.162	2.312	2.749
Ontvangsten uit overige bedrijfsopbrengsten		3	0	7
		2.165	2.312	2.756
Betalings aan leveranciers		(1.802)	(1.936)	(2.324)
Betalings aan werknemers		(128)	(129)	(131)
Betalings aan de overheid ²⁾		(164)	(150)	(166)
		(2.094)	(2.215)	(2.621)
Netto kasstroom uit bedrijfsoperaties	29	71	97	135
Betaalde rente		(2)	(5)	(7)
Ontvangen dividenden uit deelnemingen	13	5	4	5
Ontvangen (betaalde) winstbelasting		(1)	5	(1)
Netto kasstroom uit operationele activiteiten		73	101	132
Acquisities van dochterondernemingen	1		(0)	(52)
Opbrengsten uit de verkoop van dochterondernemingen	1	0	1	1
Aankoop van materiële vaste activa	11	(21)	(45)	(105)
Opbrengsten uit de verkoop van materiële vaste activa		7	62	46
Aankoop van immateriële activa	10	(23)	(27)	(20)
Aankoop van belangen in en verstrekte leningen aan geassocieerde deelnemingen	13		(2)	
Opbrengsten uit de verkoop van belangen in en aflossingen door geassocieerde deelnemingen	13	2	1	3
Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten		(35)	(10)	(127)
Opname van langlopende leningen	22			50
Aflossing van langlopende leningen	22		(67)	(14)
Mutatie eigen aandelen		1	1	(1)
Betaalde leaseverplichtingen		(23)	(23)	(18)
Betaald dividend			0	(62)
Netto kasstroom uit financieringsactiviteiten		(22)	(89)	(45)
Mutatie geldmiddelen, kasequivalenten en kortlopende leningen		16	2	(40)
Stand begin boekjaar		(5)	(7)	33
Stand ultimo boekjaar		11	(5)	(7)

¹⁾ Bevat de kasstromen uit zowel de voortgezette bedrijfsactiviteiten als de beëindigde bedrijfsactiviteiten.

²⁾ Bevat de van de overheid ontvangen tegemoetkoming NOW van € 28 miljoen (2020: € 19).

Geconsolideerde balans

x € miljoen

	Toelichting	31 december				Toelichting	31 december			
		2021	2020	2019			2021	2020	2019	
Activa										
Goodwill	10	125	125	168						
Overige immateriële activa	10	146	149	163						
Materiële vaste activa	11	282	299	362						
Activa met gebruiksrecht	12	211	216	176						
Investerings in geassocieerde deelnemingen	13	55	54	50						
Overige financiële vaste activa	13	7	8	10						
Uitgestelde belastingvorderingen	9	0	2							
Totaal vaste activa		826	853	929						
Vorraden	14	226	188	230						
Handels- en overige vorderingen	15	131	111	228						
Overige vlottende activa	16	36	30	46						
Winstbelasting	9	0	1	3						
Geldmiddelen en kasequivalenten	17	12	13	19						
		405	343	526						
Activa aangehouden voor verkoop	18	2	2							
Totaal vlottende activa		407	345	526						
Totaal activa		1.233	1.198	1.455						
Passiva										
Gestort en opgevraagd kapitaal		3	3	3						
Agio		31	31	31						
Overige reserves		(4)	(5)	(7)						
Ingehouden winsten		423	403	473						
Totaal eigen vermogen	19	453	432	500						
Uitgestelde belastingverplichtingen	9	22	22	26						
Voorziening personeelsbeloningen	5	2	2	2						
Overige voorzieningen	21	0	0	0						
Langlopende leningen	22	160	160	160						
Langlopende leaseverplichtingen	12	214	218	174						
Totaal langlopende verplichtingen		398	402	362						
Voorzieningen	21	0	3	8						
Kortlopend gedeelte van langlopende leningen	22			77						
Kortlopende leningen	22	1	18	26						
Kortlopende leaseverplichtingen	12	20	19	15						
Crediteuren	31	255	217	350						
Winstbelasting	9	3	1	0						
Overige belastingen en premies	23	22	37	33						
Overige schulden en overlopende passiva	24	81	69	84						
Totaal kortlopende verplichtingen		382	364	593						
Totaal passiva		1.233	1.198	1.455						

Geconsolideerd overzicht van wijzigingen in het eigen vermogen

x € miljoen

	Gestort en opgevraagd kapitaal	Agio	Overige reserves	Ingehouden winsten	Totaal
Stand per 28 december 2019	3	31	(7)	473	500
Op aandelen gebaseerde betalingen					
Betaald dividend					
Mutatie eigen aandelen			1		1
Transacties met eigenaars	0	0	1	0	1
Winst (verlies) over het boekjaar				(70)	(70)
Cashflow hedge			1		1
Totaal (on)gerealiseerde resultaten	0	0	1	(70)	(69)
Stand per 31 december 2020	3	31	(5)	403	432
Op aandelen gebaseerde betalingen					
Betaald dividend					
Mutatie eigen aandelen			1		1
Transacties met eigenaars	0	0	1	0	1
Winst (verlies) over het boekjaar				20	20
Cashflow hedge					0
Totaal (on)gerealiseerde resultaten	0	0	0	20	20
Stand per 31 december 2021	3	31	(4)	423	453

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

Grondslagenoverzicht

A.	Algemeen	99
B.	Presentatiewijzigingen	99
C.	Overeenstemmingsverklaring	99
D.	Gehanteerde grondslagen bij het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening	99
E.	Nieuwe standaarden en interpretaties	100
F.	Specifieke keuzes binnen IFRS	102
G.	Grondslagen met een meer kritisch karakter	102
H.	Overige grondslagen	104
I.	Grondslagen voor de consolidatie	107
J.	Gesegmenteerde informatie	107
K.	Winst per aandeel	107
L.	Beëindigde bedrijfsactiviteiten	108

Toelichtingenoverzicht

1.	Overname, participatie en verkoop van bedrijfsactiviteiten	108
2.	Gesegmenteerde informatie	108
3.	Omzet	110
4.	Overige bedrijfsopbrengsten	110
5.	Personeelsgerelateerde posten	110
	A. Personeelskosten	110
	B. Voorziening personeelsbeloningen	111
	C. Op aandelen gebaseerde betalingen (optieregeling)	111
	D. Tegemoetkoming NOW en TWO	112
6.	Bezoldiging van bestuurders en commissarissen	113
7.	Accountantskosten	115
8.	Financieringsbatens en -lasten	116

9.	Belastingen	117
	A. Belastingen (winstbelasting)	117
	B. Effectieve belastingdruk	118
	C. Winstbelasting vorderingen en schulden	118
	D. Uitgestelde belastingvorderingen en schulden	119
10.	Goodwill en overige immateriële activa	120
11.	Materiële vaste activa	124
12.	Activa met gebruiksrecht en leaseverplichtingen	126
13.	Investeringsverplichtingen in geassocieerde deelnemingen en overige financiële vaste activa	127
14.	Voorraden	128
15.	Handels- en overige vorderingen	129
16.	Overige vlottende activa	129
17.	Geldmiddelen en kasequivalenten	129
18.	Activa aangehouden voor verkoop	129
19.	Eigen vermogen	130
20.	Winst per aandeel	130
21.	Overige voorzieningen	130
22.	Leningen	131
23.	Overige belastingen en premies	132
24.	Overige schulden en overlopende passiva	132
25.	Risicobeheer	132
26.	Investeringsverplichtingen	134
27.	Voorwaardelijke verplichtingen	135
28.	Schattingen en oordeelsvorming door de Directie	135
29.	Kasstroomoverzicht	135
30.	Verbonden partijen	136
31.	Supply Chain Finance	136

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

A. Algemeen

Verslaggevende entiteit

Sligro Food Group N.V. bestaat uit foodservicebedrijven in Nederland en België die met een totaalpakket food en aan food gerelateerde non-food producten en diensten actief zijn in de markt voor de etende en drinkende mens. Het hoofdkantoor van Sligro Food Group N.V. is gevestigd op Corridor 11, 5466 RB Veghel, Nederland. Sligro Food Group N.V. is een naamloze vennootschap naar Nederlands recht, ingeschreven bij de Kamer van Koophandel onder nummer 160.45.002. De geconsolideerde jaarrekening omvat de Vennootschap zelf en haar dochterondernemingen (hierna de Groep genoemd).

Boekjaar

In 2020 heeft de Groep de statuten van Sligro Food Group N.V. en alle 100%-dochterondernemingen aangepast en is overgestapt van een boekjaar op basis van de internationale weeknummering naar een boekjaar op basis van kalenderjaar. Door deze aanpassing omvat het boekjaar 2020 de periode van 29 december 2019 tot en met 31 december 2020, zijnde 52 weken en vijf dagen. Het boekjaar 2021 bevat een volledig kalenderjaar, zijnde 52 weken en 1 dag.

B. Presentatiewijzigingen

Met uitzondering van de onder E. Nieuwe standaarden en interpretaties genoemde aanpassingen heeft de Groep consequent de grondslagen voor financiële verslaggeving gehanteerd voor alle perioden die in deze geconsolideerde jaarrekening zijn opgenomen.

Winst uit beëindigde bedrijfsactiviteiten

In de vergelijkende cijfers over 2019 is Vroegop AGF, dat als onderdeel van de aankoop van Wheere in 2019 is verkregen, onder deze noemer gepresenteerd. De activiteiten van deze entiteit zijn beëindigd, maar de entiteit is nog niet ontbonden.

C. Overeenstemmingsverklaring

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met International Financial Reporting Standards, zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS). De jaarrekening is op 3 februari 2022 voor publicatie door de Directie goedgekeurd.

D. Gehanteerde grondslagen bij het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, de functionele valuta, afgerond op miljoenen, tenzij anders aangegeven. De percentages zijn berekend op de onderliggende getallen in duizenden. De jaarrekening is opgesteld op basis van historische kosten met uitzondering van afgeleide financiële instrumenten, die gewaardeerd zijn tegen reële waarde. Voor verkoop aangehouden activa worden gewaardeerd op de laagste van de boekwaarde en de reële waarde onder aftrek van verkoopkosten.

Going concern

De COVID-19 uitbraak en de maatregelen die de overheid nam in reactie daarop, hebben een grote impact gehad op de omzet van zowel het vorige als het huidige boekjaar. Door in te grijpen in de kostenbasis, scherp te kiezen in investeringen, gebruik te maken van overheidsfaciliteiten en strak te sturen op werkkapitaal, heeft de Groep haar cash flow beschermd. In de loop van 2021 is de omzet verbeterd en vanaf het derde kwartaal 2021 is geen gebruik meer gemaakt van overheidsfaciliteiten, maar de recente ontwikkelingen betekenen dat de Groep wederom strak stuurt op investeringen en werkkapitaal. De Groep heeft in zowel 2020 en 2021 geen dividend uitgekeerd.

Door de impact van COVID-19 zal het herstel naar een winstgevende operatie in België langer duren dan eerder verwacht. Derhalve heeft de Groep in juni 2020 een bijzondere waardevermindering verantwoord op immateriële activa van € 60 miljoen en in december 2021 een additionele bijzondere waardevermindering van € 3 miljoen.

Met de maatregelen die de Groep heeft genomen op het gebied van kostensanering, in combinatie met steun vanuit NOW en TVL in Nederland en TWO in België, investeringsbeperkingen en het schrappen van dividend, is de schulddispositie stabiel gehouden en is op alle formele meetmomenten voldaan aan de financieringsconvenanten. Vanaf het begin van de COVID-19 uitbraak heeft de Groep constructieve gesprekken gevoerd met haar huisbank en USPP-financiers. Die gesprekken hebben ertoe geleid dat de in 2020 verruimde financieringsfaciliteiten zijn verlengd tot eind 2022, met een optie op verlenging tot eind 2023. Daarmee is er voldoende liquiditeitsruimte voorzien om de operationele gang van zaken te ondersteunen.

Voor een meer gedetailleerde uiteenzetting over de impact van COVID-19 en getroffen maatregelen wordt verwezen naar:

- Toelichting 5.D over de overheidsfaciliteiten met betrekking tot personeelskosten-ondersteuning waar de Groep gebruik van heeft gemaakt.
- Toelichting 6 met betrekking tot de bezoldiging van bestuurders.
- Toelichting 10 over de bijzondere waardeverminderingen op immateriële activa per 30 juni 2020 en 31 december 2021 en de beoordeling van de netto realiseerbare waarde van de kasstroomgenererende eenheden Nederland en België per einde boekjaar.
- Toelichting 22 met betrekking tot de aanvullende afspraken over de financiering en verruiming van de convenanten.
- Toelichting 23 over de uitgestelde belastingbetalingen.

De ontwikkeling van COVID-19 in 2022 is onzeker en daarmee ook de impact op onze klanten en omzet. Bij aanvang van 2022 zijn zowel in Nederland als België (gedeeltelijke) lockdownmaatregelen van kracht en het is nog onduidelijk hoe lang deze zullen duren. De Groep zal daarom ook in 2022 zeer kritisch blijven op kosten en investeringsuitgaven.

De Directie heeft het vertrouwen dat, op het moment van goedkeuring van deze jaarrekening, de Groep voldoende middelen heeft om in de (nabije) toekomst operationeel te blijven. Bij het opstellen van de jaarrekening is continuïteit (going concern) dan ook het uitgangspunt. De Groep ziet geen reden om te veronderstellen dat zij in de voorzienbare toekomst haar activiteiten niet voort kan zetten.

Oordelen, schattingen en veronderstellingen

De opstelling van de jaarrekening in overeenstemming met IFRS vereist dat de leiding oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen, de gerapporteerde

waarde van activa en verplichtingen en van baten en lasten. De schattingen en hiermee verbonden veronderstellingen zijn gebaseerd op ervaringen uit het verleden, alsmede toekomstige verwachtingen en verschillende andere factoren die, gegeven de omstandigheden, als redelijk worden beschouwd. De uitkomsten hiervan vormen de basis voor het oordeel over de boekwaarde van activa en verplichtingen die niet op eenvoudige wijze uit andere bronnen blijkt. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien, indien de herziening alleen voor die periode gevolgen heeft, of in de periode van herziening en toekomstige perioden, indien de herziening gevolgen heeft voor zowel de verslagperiode als toekomstige perioden.

Voor de uiteenzetting van de specifieke posten in de jaarrekening waarvoor oordelen, schattingen of veronderstellingen van toepassing zijn, wordt verwezen naar toelichting 28.

Bijzondere waardeverminderingen

Periodiek wordt beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat de boekwaarde van daarvoor kwalificerende activa onderhevig is aan bijzondere waardeverminderingverliezen. Indien er dergelijke aanwijzingen zijn, wordt een schatting gemaakt van de realiseerbare waarde van het actief op basis van de contante waarde van de verwachte toekomstige kasstromen, dan wel de directe opbrengstwaarde. Indien de boekwaarde hoger is dan de realiseerbare waarde wordt een bijzonder waardeverminderingverlies ten laste van het resultaat gebracht.

E. Nieuwe standaarden en interpretaties

E.1 Nieuwe en gewijzigde standaarden die effectief zijn vanaf boekjaar 2021

Met uitzondering van de hieronder genoemde aanpassingen heeft de Groep consequent de uiteengezette grondslagen voor financiële verslaggeving gehanteerd voor alle perioden die in deze geconsolideerde jaarrekening zijn opgenomen.

Stelselwijzigingen vanaf boekjaar 2021

Er zijn in 2021 geen nieuwe IFRS-standaarden door de Europese Commissie goedgekeurd.

De volgende wijzigingen op bestaande standaarden zijn vanaf 2021 van toepassing:

Aanpassing op IFRS 16 Leases – COVID-19 gerelateerde huurconcessies na 30 juni 2021

Vanaf mei 2020 tot en met 30 juni 2021 was de aanpassing op IFRS 16 Leases 'COVID-19-gerelateerde huurconcessies' van toepassing. Deze aanpassing maakt het voor huurders mogelijk om, als praktisch voordeel, niet te beoordelen of bepaalde huurconcessies die als direct gevolg van de COVID-19-pandemie plaatsvinden, huurprijswijzigingen zijn en in plaats daarvan deze huurconcessies te verantwoorden alsof het geen huurprijswijzigingen zijn. De Groep heeft van deze praktische mogelijkheid gebruik gemaakt voor de huurconcessies waar dit mogelijk was. In maart 2021 is deze aanpassing verlengd voor de periode tot 30 juni 2022. De Groep heeft ook van deze verlenging gebruik gemaakt. Voor het effect van deze toepassing wordt verwezen naar toelichting 12.

Aanpassingen op IFRS 9, IAS 39, IFRS 7, IFRS 4 en IFRS 16 – Herziening van de rentevoet-benchmark- fase 2

Ter verduidelijking van de verwerking van veranderingen in contractuele kasstromen en afdekkingsrelaties als gevolg van de herziening van de rentevoet-benchmark van een interbancaire rentevoet (IBOR) naar een alternatieve benchmarkrentevoet (risicoloos vrij tarief) hebben aanpassingen plaatsgevonden op verschillende standaarden. Deze wijzigingen hebben geen directe materiële impact op de Groep aangezien door de Groep geen gebruik wordt gemaakt van afgeleide financiële instrumenten zoals derivaten. Fase 1, die vanaf 2020 van toepassing was, was voor de Groep niet relevant omdat dit hedge accounting betrof.

De wijzigingen zijn wel relevant voor de leningen en leaseverplichtingen van de Groep, die verwijzingen naar IBOR's bevatten en onderworpen zijn aan de rentebenchmark hervorming.

- Wanneer de contractuele voorwaarden van de bankleningen van de Groep worden gewijzigd als rechtstreeks gevolg van de herziening van de rentevoetbenchmark en de nieuwe basis voor de bepaling van de contractuele kasstromen economisch gelijkwaardig is aan de basis onmiddellijk voorafgaand aan de wijziging, zal de Groep de basis voor de bepaling van de contractuele kasstromen prospectief wijzigen door de effectieve rentevoet te herzien. Indien deze situatie zich voordoet is geen significante impact te verwachten op de waardering van de leningen en de financiële lasten.
- Wanneer een leaseovereenkomst wordt gewijzigd als direct gevolg van de herziening van de rentevoetbenchmark, zal de Groep de herziene leasebetalingen aan de hand van een herziene disconteringsvoet waarderen.

E.2 Nieuwe standaarden en stelselwijzigingen die nog niet effectief zijn

De nieuwe standaard IFRS 17 'Verzekeringscontracten', die vanaf 1 januari 2023 van toepassing zal zijn, is niet relevant voor de Groep en wordt om die reden niet nader toegelicht in deze jaarrekening.

De volgende wijzigingen op bestaande standaarden zijn door de IASB goedgekeurd maar pas effectief vanaf 1 januari 2022:

- Aanpassingen op IAS 16 Materiële vaste activa – de wijzigingen verbieden om op de kostprijs van materiële vaste activa bedragen in mindering te brengen die zijn ontvangen uit de verkoop van artikelen die zijn geproduceerd terwijl het actief wordt voorbereid op zijn beoogde gebruik. In plaats daarvan zullen dergelijke verkoopopbrengsten en de gerelateerde kosten in de winst- en verliesrekening dienen te worden opgenomen.
- Aanpassingen op IAS 37 Voorzieningen, voorwaardelijke verplichtingen en voorwaardelijke activa – ter verduidelijking welke kosten dienen te worden meegenomen in de bepaling van de kosten voor de nakoming van een contract ten behoeve van de beoordeling of het contract verlieslatend is.
- Aanpassingen op IFRS 3 Bedrijfscombinaties – de wijzigingen actualiseren een verwijzing naar het conceptuele kader voor financiële verslaggeving zonder de vereisten voor de administratieve verwerking van bedrijfscombinaties te wijzigen.
- Jaarlijkse verbeteringen IFRS 2018-2020:
 - IFRS 1 Eerste toepassing van International Financial Reporting Standards
 - IFRS 9 Financiële instrumenten
 - IFRS 16 Leases
 - IAS 41 Landbouw

De volgende wijzigingen op bestaande standaarden zijn door de IASB goedgekeurd maar pas effectief vanaf 1 januari 2023:

- Aanpassingen op IAS 1 Presentatie van de jaarrekening – een verduidelijking of verplichtingen in de jaarrekening als kort- of langlopende geclassificeerd dienen te worden en nadere uitleg over welke grondslagen in de jaarrekening zouden moeten worden toegelicht.
- Aanpassingen op IAS 8 Grondslagen voor financiële verslaggeving, schattingswijzigingen en fouten – ter verduidelijking van het verschil tussen wijzigingen in grondslagen en schattingswijzigingen.

- Aanpassingen op IAS 12 Winstbelastingen – de wijzigingen beperken het toepassingsgebied van de opnamevrijstelling voor uitgestelde belastingen met betrekking tot activa en verplichtingen die voortvloeien uit een enkele transactie waarbij belastbare en aftrekbare verschillen gelijk zijn.

Daarnaast is een wijziging op IFRS 10 Geconsolideerde jaarrekening en IAS 28 Investerings in geassocieerde deelnemingen goedgekeurd waarvan de datum dat deze effectief is nog niet bekend is.

De Groep verwacht niet dat de toepassing van deze aanpassingen een materieel effect zal hebben op de toekomstige geconsolideerde jaarrekening en maakt voor geen van deze aanpassingen gebruik van de mogelijkheid deze eerder toe te passen dan dat deze effectief zijn.

F. Specifieke keuzes binnen IFRS

Kasstroomoverzicht

IFRS biedt de mogelijkheid om het kasstroomoverzicht volgens de directe of indirecte methode op te stellen. IFRS heeft een voorkeur voor de directe methode en de Groep volgt deze keuze omdat deze het beste inzicht geeft in de daadwerkelijke kasstromen. Een aansluiting met de indirecte methode is opgenomen in toelichting 29.

G. Grondslagen met een meer kritisch karakter

G.1 Omzet

Realisatiemoment van de prestatieverplichting

De Groep verantwoordt omzet wanneer de beschikkingsmacht van de goederen aan de koper is overgedragen, dan wel de dienstverlening is verricht, waarbij het leveringsmoment bepalend is.

Aard van de goederen en diensten

Het grootste deel van de omzet van de Groep betreft Foodservice activiteiten. Daarnaast realiseert de Groep een beperkte omzet middels commissies en dienstverlening. Hieronder wordt een nadere beschrijving van de aard van de goederen waarmee de Groep haar omzet realiseert gegeven en uitleg over het realisatiemoment van de prestatieverplichtingen en significante betalingscondities:

Foodservice

De foodservicebedrijven in Nederland en België bieden een totaalpakket aan food en aan food gerelateerde non-food producten. Omzet voortkomend uit de verkoop van deze goederen wordt verantwoord tegen de

overeengekomen transactieprijs, exclusief omzetbelasting, rekening houdende met afnamebonussen, de waarde van de verstrekte loyaliteitsprogramma's en eventuele overige overeengekomen variabele elementen. Overeengekomen variabele elementen worden verantwoord voor zover het zeer waarschijnlijk is dat een significante terugboeking in de cumulatief verantwoorde opbrengsten niet zal plaatsvinden in de toekomst. In de zelfbedieningsgroothandels wordt de omzet genomen bij afrekening aan de kassa, omdat dit het moment is dat de beschikkingsmacht aan de koper is overgedragen. In de situatie dat goederen bezorgd worden vindt deze overdracht plaats op het moment dat de bezorging heeft geleid tot een aflevering van goederen bij de klant. In de omzet zijn tevens de in samenwerking met verspartners behaalde omzetten begrepen.

Omzet wordt bepaald op basis van het bedrag dat met de koper is overeengekomen in een contract exclusief bedragen geïnd voor derde partijen. Betalingstermijnen variëren per klantgroep. Doorgaans hebben klanten een recht op retour. Dit recht is opgenomen in de voorwaarden die van toepassing zijn op de koopovereenkomst. Het retourrecht kan een terugbetaling in geld zijn of een ruil in een ander goed en resulteert in terugboeken van de omzet.

Als onderdeel van de commerciële afspraken kunnen wij gebruikmaken van signing fees of vooruitbetalingen van bonussen, waarbij de Groep het recht heeft op vergoeding voor nog niet gerealiseerde prestatieverplichtingen. Deze worden verantwoord als contractactiva. Deze contractactiva hebben betrekking op de omzet gedurende de contractperiode en worden, gelijkmatig verspreid over de gehele contractperiode, afgeboekt ten laste van de omzet.

Dienstverlening

Dienstverlening betreft met name onderhoud van keukens, logistieke dienstverlening, commissies en daarnaast overige dienstverlening. Omzet voortkomend uit het verlenen van diensten wordt verantwoord tegen de overeengekomen transactieprijs, exclusief omzetbelasting, rekening houdend met eventuele overige overeengekomen variabele elementen. Overeengekomen variabele elementen worden verantwoord voor zover het waarschijnlijk is dat een significante terugboeking in de cumulatief verantwoorde opbrengsten niet zal plaatsvinden in de toekomst. De omzet wordt verantwoord wanneer beschikkingsmacht aan de koper is overgedragen en vindt normaliter plaats wanneer de dienst is geleverd en acceptatie, indien vereist, is verkregen. Wanneer de Groep in een transactie in plaats van principaal als agent optreedt, betreft de verantwoorde omzet de door de Groep ontvangen commissies. Commissies die de Groep voor derden ontvangt worden niet als omzet verantwoord.

G.2 Kostprijs van de omzet

Deze bevat de inkoopwaarde van de geleverde goederen. De van leveranciers verkregen bonussen, promotionele vergoedingen en betalingskortingen zijn op de inkoopwaarde in mindering gebracht. Er worden diverse vormen van vergoedingen van leveranciers ontvangen, waarbij twee hoofdvormen onderscheiden kunnen worden:

- Tijdelijk lagere inkooprijzen, die meestal samenhangen met promotionele aanbiedingen aan afnemers, gericht op verhoging van het directe afzetvolume. In de meeste gevallen worden de lagere inkooprijzen meegenomen door de leverancier berekend gedurende de afgesproken periode. Soms berekent de leverancier de normale prijs en wordt de korting door de Groep gefactureerd op basis van de verkochte aantallen. Het voordeel uit tijdelijk lagere inkooprijzen wordt direct in mindering gebracht op de inkoopwaarde en vormt daarmee een (gedeeltelijke) compensatie voor de lagere verkoopprijs aan afnemers.
- Bonusvergoedingen die veelal gebaseerd zijn op jaarafspraken. Veelal betreft dit een vast of gestaffeld percentage van de inkoopwaarde van (de groei van) de totale inkopen. Meestal worden hierop tussentijds voorschotten ontvangen. Behalve over bonusvergoedingen worden in de jaargesprekken afspraken over promotionele vergoedingen gemaakt. Hiermee zijn tevens allerlei commerciële samenwerkingsvormen verbonden. Promotionele vergoedingen betreffen zowel absolute bedragen als, al dan niet gestaffelde, percentages van de inkoopwaarde. Redelijkerwijs te verwachten bonusvergoedingen worden betrokken in de voorraadwaardering. Dit geldt niet voor promotionele vergoedingen, omdat die dienen ter dekking van verkoopinspanningen.

G.3 Goodwill en overige immateriële activa

Goodwill

Alle acquisities worden verwerkt via toepassing van de overnamemethode. Goodwill vormt het verschil tussen de reële waarde van de verschuldigde koopsom, verminderd met het opgenomen bedrag (over het algemeen de reële waarde) van de identificeerbare verworven activa en aangegane verplichtingen. Van acquisities voor 28 december 2003 is de goodwill gelijk aan de waarde die daaraan volgens de voorheen toegepaste verslaggevingsregels werd toegerekend. Goodwill wordt gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met, indien van toepassing, cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. Goodwill wordt toegerekend aan kasstroomgenererende eenheden. Goodwill wordt niet geamortiseerd, maar er wordt jaarlijks getoetst of er sprake is van bijzondere waardeverminderingen en tussentijds indien daar een indicatie voor is, door het beoordelen van de realiseer-

bare waarde. De realiseerbare waarde van de kasstroomgenererende eenheden Nederland en België is gebaseerd op een bedrijfswaarde-berekening en wordt bepaald door het contant maken van de geschatte toekomstige kasstromen die worden gegenereerd met het voortgezette gebruik van deze kasstroomgenererende eenheden.

Voor geassocieerde deelnemingen wordt de boekwaarde van de goodwill opgenomen in de deelnemingswaarde. Bij de verkoop van een kasstroomgenererende eenheid wordt de boekwaarde van de goodwill, die aan deze kasstroomgenererende eenheid is toegekend, meegenomen in het bepalen van de boekwinst of -verlies. Uitgaven voor intern gegenereerde goodwill wordt direct ten laste van het resultaat gebracht.

Overige immateriële activa

Alle overige immateriële activa worden gewaardeerd tegen kostprijs waarop lineaire amortisatie over de geschatte levensduur in mindering is gebracht.

Voor klantrelaties, merknamen en vestigingsplaatsen wordt de economische levensduur ingeschat. Indien daarvoor aanwijzingen zijn, wordt getoetst of er sprake is van een bijzondere waardevermindering. Uitgaven voor intern gegenereerde merknamen worden direct ten laste van het resultaat gebracht.

Door derden ontwikkelde software wordt geactiveerd tegen kostprijs. Zowel externe als interne kosten voor het ontwerp, bouwen en testen van intern ontwikkelde en geconfigureerde software worden geactiveerd, mits aan een aantal criteria, waaronder de technische haalbaarheid, is voldaan. Kosten voor licentieovereenkomsten en onderhoudscontracten die worden gemaakt voordat te configureren software in gebruik wordt genomen worden geactiveerd. Na ingebruikname worden deze alleen geactiveerd indien onlosmakelijk verbonden met de geactiveerde software. Indien daarvoor aanwijzingen zijn, wordt getoetst of er sprake is van een bijzondere waardevermindering. Dit geldt zowel voor in gebruik genomen software als software nog in ontwikkeling. Geactiveerde software wordt over de ingeschatte levensduur lineair geamortiseerd. De investeringen in SAP die de Groep momenteel doet, worden ingeschat op een levensduur van 7 jaar.

De gehanteerde amortisatiepercentages zijn als volgt:

Klantrelaties	5 – 20
Merknamen	5 – 7
Vestigingsplaatsen	5 – 20
Software	14 – 100

G.4 Materiële vaste activa

Materiele vaste activa worden gewaardeerd tegen kostprijs, waarop lineaire afschrijvingen in mindering zijn gebracht, gebaseerd op de vermoedelijke gebruiksduur, rekening houdend met een eventuele restwaarde. In de kostprijs is rekening gehouden met direct toerekenbare financieringskosten, indien het effect materieel is qua omvang of looptijd. Indien materiele vaste activa bestaan uit onderdelen met een ongelijke gebruiksduur worden deze als afzonderlijke posten opgenomen (componentenbenadering). De afschrijvingstermijn van verbouwingen in huurpanden is maximaal gelijk aan de looptijd van de huurcontracten. Indien noodzakelijk worden bijzondere waardeverminderingen toegepast. Kosten voor werkzaamheden van onze afdeling bouwzaken voor bouw en voortbrenging wijzen wij toe aan de individuele bouwprojecten. Deze kosten worden geactiveerd en afgeschreven onder de materiele vaste activa als onderdeel van de categorie bedrijfsgebouwen.

De gehanteerde afschrijvingspercentages zijn als volgt:

Terreinen	Nihil
Bedrijfsgebouwen	3 – 12½
Machines en installaties	12½ – 33½
Overige	12½ – 33½

G.5 Activa met gebruiksrecht en leaseverplichtingen

Leaseovereenkomsten waarbij de Groep huurder is

De leaseportefeuille bestaat uit vastgoed en overige leaseovereenkomsten. In de categorie overige leaseovereenkomsten vallen lease auto's, ICT-apparatuur, vorkheftrucks en machines. Bij het aangaan van een nieuwe overeenkomst beoordeelt de Groep of het contract aan de definitie van een lease voldoet op basis van de economische voordelen die voortvloeien uit het gebruik van het actief en de zeggenschap over het gebruik. Contracten die als leaseovereenkomst worden gedefinieerd worden opgenomen op de balans onder activa met gebruiksrecht en leaseverplichtingen, met uitzondering van leasecontracten met een looptijd van maximaal 12 maanden en contracten van een geringe waarde, waarvoor praktische uitzonderingen zijn toegepast. Voor leasecontracten waar de intrinsieke looptijd korter dan 15 jaar is en sprake is van verlengopties zijn deze tot een maximum van 15 jaar meegenomen, om aansluiting te vinden bij de strategische middellange termijn planning van de Groep.

De activa met gebruiksrecht worden gewaardeerd tegen kostprijs minus cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen, waarbij de

afschrijvingstermijn gebaseerd is op de duur van het leasecontract tenzij de verwachte gebruiksduur van het actief korter is. Indien noodzakelijk worden bijzondere waardeverminderingen toegepast.

De leaseverplichting wordt initieel gewaardeerd op basis van de contante waarde van de toekomstige kasstromen, waarbij de gehanteerde discountingsvoet is afgeleid van de 'Incremental Borrowing Rate'¹⁾ en vervolgens verminderd met de vervallen leasetermijnen. Bij de berekening van de leaseverplichting worden de niet-leasecomponenten uitgesloten. De leaseverplichtingen worden apart getoond op de balans. Herwaardering van de leaseverplichting vindt plaats bij indexering of herziening van het leasecontract, het ontbinden van het contract of een contractverlenging. De groep heeft ervoor gekozen gebruik te maken van de praktische mogelijkheid huurconcessies die als direct gevolg van de COVID-19-pandemie plaatsvinden te verantwoorden alsof het geen huurprijswijzigingen zijn. De kasstromen uit hoofde van betaling van de leasetermijnen van de activa met gebruiksrecht zijn onderdeel van de kasstromen uit financieringsactiviteiten, terwijl de kasstromen met betrekking tot leasecontracten met een looptijd van maximaal 12 maanden, contracten van een geringe waarde en niet-leasecomponenten onder de kasstromen uit operationele activiteiten zijn weergegeven.

Leaseovereenkomsten waarbij de Groep verhuurder is

Voor sub-leaseovereenkomsten waarbij de Groep verhuurder is, worden de hoofdlease en sub-lease apart onderkend en wordt op basis van risico en toekenning van de beloning bij verkoop bepaald of de sub-lease als een financiële of operationele lease wordt geclassificeerd. Voor financiële leases wordt het gerelateerde hoofd-actief met gebruiksrecht van de balans gehaald en vervangen door de netto investering in de sub-lease, die wordt opgenomen onder de financiële vaste activa. Het hoofdleasecontract blijft in beide gevallen opgenomen onder de leaseverplichtingen.

H. Overige grondslagen

H.1 Vreemde valuta

Handelstransacties in vreemde valuta worden omgerekend tegen de koers per transactiedatum. Vorderingen en schulden zijn omgerekend tegen de koers per balansdatum. Daaruit volgende koersverschillen worden in het resultaat begrepen. De Groep heeft alleen deelnemingen in Nederland en België en loopt derhalve uit dien hoofde geen koersrisico. De verwerking van afgeleide financiële instrumenten is hierna beschreven.

¹⁾ De rentevoet waartegen de huurder op het tijdstip van het aangaan van het leasecontract, het bedrag nodig voor de aankoop van het actief, zou hebben kunnen lenen voor een overeenkomstige tijdsduur en met overeenkomstige zekerheid.

H.2 Financiële instrumenten

Niet-afgeleide financiële instrumenten

Niet-afgeleide financiële instrumenten omvatten de overige financiële vaste activa, handels- en overige vorderingen, overige vlottende activa, geldmiddelen en kasequivalenten, leningen, crediteuren en overige schulden.

Bijzondere waardevermindering van financiële activa

De Groep past het model voor bijzondere waardevermindering toe op financiële activa gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs en contractactiva. Voor het bepalen van de voorziening past de Groep de gesimplificeerde methode onder IFRS 9 toe voor handelsvorderingen en contractactiva. Voor de activaposten overige financiële vaste activa, overige vlottende activa en leveranciersbonussen past de Groep de algemene aanpak onder IFRS 9 toe.

H.3 Overige bedrijfsopbrengsten

Hieronder zijn opgenomen de huuropbrengsten van vastgoed en boekresultaten op materiële vaste activa, alsmede soortgelijke opbrengsten.

H.4 Kosten algemeen

Kosten worden op basis van een categoriale indeling gespecificeerd. Deze indeling wordt ook voor interne doeleinden gehanteerd. Kosten worden toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben.

H.5 Personeelsbeloningen

Toegezegde bijdrageregelingen

Verplichtingen in verband met bijdragen aan pensioenregelingen op basis van toegezegde bijdragen worden als last in de winst- en verliesrekening opgenomen wanneer de bijdragen zijn verschuldigd. Dit geldt nagenoeg voor alle (excedent)regelingen van de Groep inclusief de regelingen van sommige beroepsgroepen, zoals voor AGF en slaggers, die aangesloten zijn bij bedrijfstakpensioenfondsen. Deze regelingen classificeren als toegezegde bijdrageregeling, omdat de Groep slechts de overeengekomen premies dient te betalen en verder geen (actuariële) risico's loopt over de verstreken diensttijd.

Toegezegde pensioenregelingen

Momenteel kent de Groep geen toegezegde pensioenregelingen.

Lange termijn personeelsbeloningen

De netto verplichting van de Groep uit hoofde van jubileumuitkeringen is het bedrag van de toekomstige beloning dat moet worden toegerekend aan de arbeidsprestatie van de werknemers in de verslagperiode en voorgaande perioden. De verplichting wordt berekend met behulp van de 'projected unit credit'-methode en wordt verdisconteerd tot de contante waarde.

Optierechten

Het huidige optieplan is in 2020 herzien. De opties worden voorwaardelijk, voor continuering van het dienstverband, toegekend. De reële waarde van de opties wordt lineair over de looptijd van de optierechten ten laste van het resultaat gebracht. Optiewinst wordt volledig in aandelen uitgekeerd. Deze aandelen zijn vervolgens voor medewerkers één jaar geblokkeerd en voor de Directie vier jaar. De opties worden volledig verwerkt als 'equity settled'. De geblokkeerde aandelen zijn ondergebracht in Stichting Werknemersaandelen Sligro Food Group.

Overheidsfaciliteiten met betrekking tot personeelskosten

Financiële tegemoetkomingen van de overheid in het kader van COVID-19 ter compensatie van de loonsom worden in mindering gebracht op de personeelskosten.

H.6 Financieringsbatens en -lasten

Dit betreft aan derden verschuldigde rente en daarmee te vergelijken kosten, onder aftrek van door afnemers verschuldigde rente voor verstrekte leningen en/of uitgestelde betaling. Ook de rentelasten van leasecontracten worden hier verantwoord. Financieringsbatens- en lasten worden verantwoord in de winst- en verliesrekening, tenzij deze rechtstreeks zijn toe te rekenen aan de verwerving, bouw of productie van een in aanmerking komend actief. Berekening geschiedt met behulp van de effectieve rentemethode.

H.7 Resultaat geassocieerde deelnemingen

Dit betreft het aandeel van de Groep in het nettoresultaat en de opbrengst bij de verkoop van aandelen van geassocieerde deelnemingen.

H.8 Winstbelastingen

De belasting in de winst- en verliesrekening omvat de over het boekjaar verschuldigde winstbelasting, alsmede de mutatie in uitgestelde belastingen, tenzij deze belasting betrekking heeft op posten die rechtstreeks in het eigen vermogen worden opgenomen. De over het boekjaar verschuldigde

belasting is de naar verwachting te betalen belasting over de belastbare winst en omvat tevens correcties op de over voorafgaande jaren verschuldigde belasting. De belastingdruk wordt beïnvloed door fiscale faciliteiten en fiscaal niet of slechts gedeeltelijk aftrekbare kosten. De voorziening voor uitgestelde belastingverplichtingen vloeit voort uit tijdelijke verschillen tussen fiscale en financiële waarderingsgrondslagen. Er is geen voorziening gevormd voor fiscaal niet aftrekbare goodwill en voor deelnemingen, die onder de deelnemingsvrijstelling vallen. De voorziening is berekend tegen het belastingpercentage op balansdatum, dan wel het tarief waartoe op balansdatum reeds is besloten.

H.9 Financiële vaste activa

Geassocieerde deelnemingen worden gewaardeerd volgens de 'equity-methode' en worden bij de eerste opname gewaardeerd tegen kostprijs, inclusief de bij de acquisitie vastgestelde goodwill, maar exclusief acquisitiekosten. De waardering is niet lager dan nihil, tenzij de Groep verplicht is of reële verwachtingen heeft gewekt om verliezen ten dele of geheel aan te zuiveren. Niet gerealiseerde resultaten tussen entiteiten binnen de Groep worden geëlimineerd. De overige financiële vaste activa betreffen onder andere sub-leaseovereenkomsten voor vastgoed dat de Groep verhuurt. Deze zijn gewaardeerd op basis van de contante waarde van de toekomstige kasstromen. Onder de overige financiële vaste activa zijn daarnaast overwegend rentedragende leningen aan afnemers en leningen aan geassocieerde deelnemingen begrepen. Deze zijn gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs minus bijzondere waardeverminderingen.

H.10 Voorraden

De voorraden worden gewaardeerd tegen kostprijs, berekend op fifo-basis, of lagere marktwaarde. De marktwaarde is de geschatte verkoopwaarde onder normale omstandigheden, onder aftrek van verkoopkosten. In de waardering zijn interne distributiekosten begrepen, terwijl bonusvergoedingen in mindering zijn gebracht.

H.11 Handelsvorderingen en overige vlottende activa

De handelsvorderingen worden bij eerste opname verwerkt tegen de transactieprijs en vervolgens gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs onder aftrek van bijzondere waardeverminderingen. Bijzondere waardeverminderingen worden bepaald op basis van het 'expected-credit-loss' (ECL) model, conform IFRS 9. Debiteuren die in grote financiële moeilijkheden verkeren en debiteuren waarvan de vervaldatum van openstaande facturen zeer significant is overschreden worden geclassificeerd als dubieuze

debiteuren. Voor handelsvorderingen op dubieuze debiteuren wordt een aparte voorziening getroffen, buiten het ECL model om. Als geen redelijke verwachting meer bestaat dat vorderingen op dubieuze debiteuren ontvangen zullen worden, worden deze afgeboekt.

H.12 Activa aangehouden voor verkoop en direct hieraan verbonden verplichtingen

Activa worden aangemerkt als 'aangehouden voor verkoop' als het in hoge mate waarschijnlijk is dat hun boekwaarde naar verwachting hoofdzakelijk via verkoop zal worden gerealiseerd en niet via het voortgezette gebruik ervan. Dergelijke activa worden over het algemeen gewaardeerd tegen boekwaarde of lagere reële waarde minus verkoopkosten. Een bijzonder waardeverminderverslies op een groep af te stoten activa en verplichtingen wordt in eerste instantie toegerekend aan goodwill en vervolgens naar rato aan de resterende activa en verplichtingen, met dien verstande dat geen bijzonder waardeverminderverslies wordt toegerekend aan voorraden, financiële activa, uitgestelde belastingvorderingen, activa uit hoofde van personeelsbeloningen of vastgoedbeleggingen, die gewaardeerd blijven worden in overeenstemming met de overige grondslagen van de Groep. Bijzondere waardeverminderverslies die voortvloeien uit de eerste classificatie als 'aangehouden voor verkoop' en winsten of verliezen uit herwaardering na eerste opname, worden verwerkt in het resultaat. Eenmaal aangemerkt als voor verkoop aangehouden, worden immateriële activa en materiële vaste activa niet geamortiseerd of afgeschreven.

H.13 Geldmiddelen en kasequivalenten

De geldmiddelen en kasequivalenten bestaan uit kas- en banksaldi, alsmede deposito's en worden gewaardeerd tegen nominale waarde. Rekeningcourantkredieten die direct opeisbaar zijn, en die een integraal deel van het cash-management van de Groep vormen, maken in het kasstroomoverzicht deel uit van de post geldmiddelen, kasequivalenten en kortlopende leningen.

H.14 Voorzieningen

De voorziening voor uitgestelde belastingverplichtingen is opgenomen tegen nominale waarde op basis van het tarief waarvan wordt verwacht dat de verplichting gesetteld wordt en is toegelicht onder Winstbelastingen. De voorziening voor personeelsbeloningen is toegelicht onder Personeelsbeloningen. De overige voorzieningen betreffen bestaande verplichtingen voor garantievoorzieningen die zijn ingeschat op de daarvoor in de toekomst waarschijnlijk verschuldigde bedragen alsmede de reorganisatievoorziening.

Een voorziening voor reorganisatie wordt opgenomen wanneer de Groep een gedetailleerd en geformaliseerd herstructureringsplan heeft goedgekeurd en de reorganisatie ofwel is aangevangen ofwel publiekelijk is aangekondigd. Indien het effect materieel is, zijn deze voorzieningen contant gemaakt. Toekomstige exploitatieverliezen zijn niet voorzien.

H.15 Rentedragende leningen

Rentedragende leningen worden bij eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde onder aftrek van toerekenbare transactiekosten. Daarna vindt waardering plaats tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode.

H.16 Overige schulden en overlopende passiva

Deze worden bij eerste opname verwerkt tegen transactieprijs en vervolgens gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs.

I. Grondslagen voor de consolidatie

Dochterondernemingen zijn die entiteiten waarover Sligro Food Group N.V. overheersende zeggenschap heeft. Dochterondernemingen worden volledig in de consolidatie betrokken. Sligro Food Group N.V. is houdstermaatschappij van de volgende 100%-dochterondernemingen:

Sligro Food Group International B.V. te Veghel

- **Sligro Food Group Nederland B.V. te Veghel**
- Bouter B.V. te Zoetermeer
- Tintelingen B.V. te 's-Hertogenbosch
- Exploitatiemaatschappij Wheere B.V. te Amsterdam
 - Vroegop Ruhe & Co B.V. te Amsterdam
 - L.A.J. Duncker B.V. te Amsterdam
 - B.V. Levensmiddelengroothandel 'De Kweker' te Amsterdam
 - Vroegop A.G.F. B.V. te Amsterdam
- **Sligro Food Group Belgium N.V. te Rotselaar**
- Océan Marée N.V. te Anderlecht

De juridische structuur van de Groep wordt ieder jaar beoordeeld op doelmatigheid, waarbij eenvoud de leidraad is. Gedurende het boekjaar 2021 zijn de dochterondernemingen Van Hoeckel B.V. en Sligro B.V. gefuseerd met Sligro Food Group Nederland B.V. Daarnaast zijn een viertal, niet meer actieve, dochterondernemingen ontbonden: Sligro BS Breda B.V., Sligro BS Deventer B.V., Sligro BS Maastricht B.V. en De Dis B.V.

Geassocieerde deelnemingen zijn die entiteiten waarin de Groep invloed van betekenis heeft op het financiële en operationele beleid, maar waarover geen zeggenschap bestaat. De geconsolideerde jaarrekening omvat het aandeel in het totaalresultaat van de geassocieerde deelnemingen volgens de 'equity'-methode. Dochterondernemingen en geassocieerde deelnemingen worden in de geconsolideerde jaarrekening betrokken vanaf de datum dat sprake is van zeggenschap respectievelijk van invloed van betekenis en tot de datum waarop deze eindigt.

Intragroepsposities en eventuele niet gerealiseerde winsten of verliezen op deze transacties worden geëlimineerd bij het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening.

J. Gesegmenteerde informatie

De organisatiestructuur van De Groep volgt haar internationale ambitie. Er wordt in de resultaten onderscheid gemaakt naar de segmenten Nederland en België. Segmenten worden gerapporteerd in overeenstemming met de wijze waarop intern gerapporteerd wordt aan de 'Chief Operating Decision-Maker' (CODM). De Directie (Executive Board) is geïdentificeerd als de hoogstgeplaatste functionaris (CODM), die verantwoordelijk is voor de toewijzing van middelen en voor de beoordeling van prestaties van de segmenten. De interne rapportages en KPI's sluiten een op een aan op de grondslagen die voor de geconsolideerde jaarrekening worden toegepast.

K. Winst per aandeel

De Groep geeft inzicht in de gewone en verwaterde winst per aandeel. Het nettoresultaat per gewoon aandeel wordt berekend aan de hand van de aan de aandeelhouders van de Groep toe te rekenen winst, gedeeld door het gewogen gemiddelde aantal gewone aandelen die gedurende de verslagperiode uitstaan. Bij de berekening van de verwaterde winst per aandeel worden de aan de aandeelhouders van de Groep toe te rekenen

winst en het gewogen gemiddelde aantal gewone aandelen die gedurende de verslagperiode uitstaan gecorrigeerd voor het verwaterende effect op de gewone aandelen van aan medewerkers toegekende aandelenopties.

I. Beëindigde bedrijfsactiviteiten

De beëindigde bedrijfsactiviteiten is een component van de onderneming van de Groep, waarvan de activiteiten en kasstromen duidelijk te onderscheiden zijn van de rest van de Groep, en die:

- een afzonderlijke belangrijke bedrijfsactiviteit of geografisch bedrijfsgebied vertegenwoordigt;
- deel uitmaakt van een gecoördineerd plan om een afzonderlijke belangrijke bedrijfsactiviteit of geografisch gebied af te stoten; of
- een dochteronderneming is die uitsluitend is overgenomen met de bedoeling te worden doorverkocht.

Classificatie als beëindigde bedrijfsactiviteit geschiedt bij afstoting of, indien dit eerder is, wanneer de bedrijfsactiviteit voldoet aan de criteria voor classificatie als aangehouden voor verkoop.

1. Overname, participatie en verkoop van bedrijfsactiviteiten

In oktober 2020 hebben wij de bier en cider activiteiten van de bezorgservice van de Kweker aan Heineken verkocht voor een bedrag van € 1 miljoen. In het huidige boekjaar heeft de Groep geen bedrijfsactiviteiten overgenomen of verkocht.

2. Gesegmenteerde informatie

Onze organisatiestructuur is in lijn met onze internationale ambitie vormgegeven. In de basis werken wij met een directieteam en lokale operatie en vestigingen in de twee segmenten Nederland en België. De geografische ligging is de basis waarop deze segmenten zijn bepaald, gezien het belang van het onderhouden van relaties met de klanten en het begrijpen van de lokale marktomstandigheden.

Het segment Nederland omvat de zelfbedienings- en bezorgservice-activiteiten die opereren onder de merknamen Sligro, De Kweker en Van Hoeckel; de gespecialiseerde productiebedrijven voor convenience SmitVis en Culivers, Bouter grootkeukens en Tintelingen kerstgeschenken.

Het segment België omvat de zelfbedienings- en bezorgservice-activiteiten die opereren onder de merknamen Sligro-ISPC en JAVA Foodservice.

De informatie die de Executive Board gebruikt om de voortgang te beoordelen en operationele beslissingen te nemen, is gebaseerd op deze segmenten. De Groep stelt maandelijks een financiële rapportage op ten behoeve van de Executive Board en Raad van Commissarissen. De Executive Board beoordeelt de bedrijfsresultaten aan de hand van deze rapportage, die met name de geconsolideerde en de segmentinformatie bevat met betrekking tot de winst- en verliesrekening en daaraan gerelateerde KPI's, het kasstroomoverzicht, de balans en het werkkapitaal. Ook de jaarlijkse begroting en prognoses worden op het niveau van deze segmenten opgesteld en de allocatie van middelen door de 'Chief Operating Decision maker' vindt op dit niveau plaats.

De belangrijkste prestatiemaatstaf die de Groep hanteert is Ebit. De lokale directieteams geven in deze rapportage een toelichting op de prestaties van hun segment. De rapportage is op dezelfde waarderingsgrondslagen opgesteld als de financiële informatie in de jaarrekening.

Transacties tussen de beide segmenten vinden op plaats op basis van marktconforme prijzen.

Gesegmenteerde informatie

x € miljoen	Nederland		België		Groep	
	2021	2020	2021	2020	2021	2020
Omzet¹⁾	1.730	1.777	168	169	1.898	1.946
Overige bedrijfsopbrengsten	7	4	0	0	7	4
Totale opbrengsten	1.737	1.781	168	169	1.905	1.950
Bruto bedrijfsresultaat (Ebitda)	110	78	(1)	(3)	109	75
Afschrijvingen en amortisatie ²⁾	(72)	(81)	(12)	(70)	(84)	(151)
Bedrijfsresultaat (Ebit)	38	(3)	(13)	(73)	25	(76)
Financieringsbaten en -lasten	(7)	(8)	(0)	(1)	(7)	(9)
Aandeel in het resultaat van geassocieerde deelnemingen	8	7			8	7
Winstbelastingen	(8)	1	2	7	(6)	8
Winst (verlies) uit voortgezette bedrijfsactiviteiten	31	(3)	(11)	(67)	20	(70)
Totaal activa	1.131	1.086	102	112	1.233	1.198
Passiva van het segment	556	552	64	54	620	606
Niet toegerekende passiva					613	592
Totaal passiva					1.233	1.198
Netto geïnvesteerd vermogen ³⁾	753	745	52	57	805	802
Netto rentedragende schulden, voorzieningen en geassocieerde deelnemingen					(352)	(370)
Groepsvermogen					453	432
Personeelskosten	196	198	30	32	226	230
Medewerkers ⁴⁾ (FTE)	3.450	3.569	525	547	3.975	4.116
Investeringen	48	62	1	3	49	65
Desinvesteringen	(2)	(49)	(0)	(3)	(2)	(52)
Kasstroom						
Betalingen aan de overheid ⁵⁾	(159)	(121)	(22)	(29)	(181)	(150)

¹⁾ Leveringen tussen segmenten bedroegen € 33 miljoen (2020: € 17) vanuit Nederland naar België.

²⁾ Inclusief bijzondere waardeverminderingen.

³⁾ Onder aftrek van vrije geldmiddelen.

⁴⁾ Een beperkt aantal hoofdkantoorfuncties die concernbreed werkzaamheden verrichten zijn opgenomen bij Nederland.

⁵⁾ Bevat naast de aan de overheid betaalde belastingen en accijnzen ook van de overheid ontvangen tegemoetkoming NOW van € 28 miljoen (2020: € 19) in Nederland.

3. Omzet

Dit betreft in zeer belangrijke mate leveringen van food en aan food gerelateerde non-food goederen en diensten aan institutionele afnemers, horeca, bedrijfsrestauranten en andere grootverbruikers in Nederland en België. De verdeling van de omzet over de activiteiten is als volgt:

x € miljoen	Nederland		België		Groep	
	2021	2020	2021	2020	2021	2020
Leveringen van goederen	1.703	1.751	168	169	1.871	1.920
Leveringen van diensten	27	26	0	0	27	26
	1.730	1.777	168	169	1.898	1.946

De Groep heeft geen klanten die verantwoordelijk zijn voor meer dan 10% van de omzet.

4. Overige bedrijfsopbrengsten

x € miljoen	2021	2020
Huuropbrengsten	1	1
Boekresultaat verkoop materiële vaste activa	4	2
Overige incidentele resultaten	2	1
	7	4

In 2021 zijn twee bedrijfspanden en een stuk grond verkocht. Hierop is een boekwinst gerealiseerd van € 4 miljoen. Binnen het partnership met Heineken zijn enkele administratief belastende periodieke afrekeningen dit jaar in een keer afgewikkeld, hetgeen tot een eenmalige bate van € 2 miljoen heeft geleid.

Onder de incidentele resultaten is in 2020 een boekwinst van € 1 miljoen verantwoord uit de verkoop van een deel van het pand in Amersfoort. Daarnaast is de bezorgservicelocatie Drachten verkocht en langjarig teruggehuurd ('sale and lease back'). De verkoopprijs was € 8 miljoen hoger dan de boekwaarde, waarvan € 1 miljoen is verantwoord als boekwinst op de verkoop van materiële vaste activa. De overige € 7 miljoen zal over de looptijd van de huurovereenkomst in het resultaat worden verantwoord.

5. Personeelsgerelateerde posten

5.A Personeelskosten

De personeelskosten zijn als volgt samengesteld:

x € miljoen	Toelichting	2021	2020
Salarissen		165	170
Sociale lasten		28	30
Premies toegezegde bijdrage-regelingen		14	14
Op aandelen gebaseerde betalingen	5.C	1	1
Ingeleend personeel en uitzendkrachten		26	26
Overige personeelskosten		19	11
Tegemoetkoming NOW	5.D	(27)	(22)
		226	230

Gedurende 2018 en 2019 heeft de Groep zich geëngageerd aan reorganisatieplannen als gevolg van het stroomlijnen van de Groep en de verkoop van de Foodretailactiviteiten in Nederland. Per saldo resteerde ultimo 2020 hiervan een voorziening van € 1 miljoen voor vergoedingen die in 2021 zijn uitgekeerd.

In 2020 zijn plannen gemaakt en aangekondigd om de activiteiten van Océan Marée in België te beëindigen, waarvoor eind 2020 voorzieningen waren gevormd voor € 2 miljoen, voornamelijk voor afvloeiing van personeel, die in 2021 zijn afgerond.

Het verloop van de reorganisatievoorziening is als volgt weer te geven:

x € miljoen	2021	2020
Stand begin boekjaar	3	8
Dotaties	0	3
Onttrekkingen	(3)	(5)
Vrijval	(0)	(3)
Stand einde boekjaar	0	3

5.B Voorziening personeelsbeloningen

Deze voorziening heeft betrekking op jubileumregelingen.

x € miljoen	2021	2020
Stand begin boekjaar	2	2
Uitkeringen	(0)	(0)
Toevoegingen	0	0
Actuarieel resultaat (eveneens resultaat boekjaar)	0	0
Stand einde boekjaar	2	2

5.C Op aandelen gebaseerde betalingen (optieregeling)

Onder de overige personeelskosten zijn onder andere de kosten ten aanzien van optieregelingen opgenomen. De Groep kent twee regelingen waarin opties worden toegekend. De tweede regeling is vanaf 2020 niet meer van toepassing op nieuwe toekenningen.

De doelgroep voor de eerste regeling bestaat uit ongeveer 50 personen die vierjarige voorwaardelijke, voor continuering van het dienstverband, niet tussentijds uitoefenbare opties verkrijgen. De toekenning voor de bestuurders van Sligro Food Group N.V. is gebaseerd op een breuk van het gemiddelde vaste salaris van de bestuurders en de uitoefenprijs, vermenigvuldigd met een factor. De factor is afhankelijk van de ontwikkeling van het

totale aandeelhoudersrendement ten opzichte van een peergroup en kan variëren tussen 0% en 150%. De peergroup samenstelling is onderdeel van de door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders goedgekeurde regeling en is opgenomen op de website. De peergroup toetsing leidt in 2021 tot een factor van 0% (2020: 0%) waardoor er dus geen toekenning heeft plaatsgevonden in 2021.

De overige leden van de doelgroep ontvangen, afhankelijk van de categorie, 50% of 25% van de toekenning van de bestuurders. Ook voor deze leden is er in 2021 dan ook geen toekenning. De uit de optieregels voortvloeiende winst (na belasting) dient volledig te worden besteed aan aankoop van Sligro Food Group aandelen. Voor de directieleden worden die aandelen (wederom) vier jaar geblokkeerd. Voor de overige deelnemers geldt een blokkade termijn van een jaar voor de gekochte aandelen.

De doelgroep voor de tweede regeling was breder. Sligro Food Group kent al vele jaren een aandelenparticipatieplan voor haar medewerkers in Nederland. Afhankelijk van de winst als percentage van de omzet voor de Groep krijgen de medewerkers een winstdelingspercentage van hun bruto loon tot een maximum bruto loon van € 50.000. Dit werd tot 2019 uitgedrukt in de vorm van Sligro Food Group aandelen (50% van de winstdeling) en vierjarige voorwaardelijke, voor continuering van het dienstverband, niet tussentijds uitoefenbare opties (50% van de winstdeling). Een eventuele optiewinst (na belasting) wordt volledig in Sligro Food Group aandelen uitgedrukt. Deze aandelen zijn vervolgens (wederom) voor een jaar geblokkeerd. Vanaf 2020 is de regeling herzien en wordt de winstdeling, mits aan de geldende criteria is voldaan, volledig toegekend in aandelen, die voor een periode van vijf jaar zijn geblokkeerd.

De uitoefenprijs is de eerste ex dividend koers na toekenning. De reële waarde van de opties wordt lineair over de looptijd van de optierechten ten laste van het resultaat gebracht. Deze opties worden volledig verwerkt als 'equity settled'. Ter afdekking van de verplichting wordt voor een deel van de uitstaande opties aandelen ingekocht. Dit gebeurt op basis van de verwachting die voortvloeit uit de hierna toegelichte Black & Scholes formule.

Het verloop van het aantal uitstaande opties is als volgt:

x 1	2021	2020
Stand begin boekjaar	1.015.071	1.431.586
Uitgeoefend	0	0
Afkoop	0	(7.449)
Vervallen	(217.642)	(263.523)
Vervallen in verband met beëindiging dienstverband	(31.244)	(145.543)
Verstrekt	0	0
Stand einde boekjaar	766.185	1.015.071

De in 2017 toegekende opties zijn niet uitgeoefend en derhalve vervallen, omdat de werkelijke koers op uitoefendatum lager was dan de uitoefenkoers. In 2020 en 2021 zijn geen opties verstrekt.

De ultimo 2021 uitstaande opties zijn als volgt samengesteld:

	Looptijd	Uitoefen- koers	Aantal
23 maart 2018	1 april 2022	44,10	132.578
22 maart 2019	1 april 2023	31,50	633.607

Voor het aantal aan individuele bestuurders toegekende opties wordt verwezen naar toelichting 6.

De uit deze regeling voortvloeiende bruto kosten zijn berekend door externe deskundigen met behulp van het Black & Scholes waarderingmodel en belopen voor de toekenning in maart 2021 € 0,0 miljoen (2020: € 0,0) over de gehele looptijd van 4 jaar. De opgenomen kosten in 2021 met betrekking tot de lopende optieseries bedragen € 1 miljoen (2020: € 1).

5.D Tegemoetkoming NOW en TWO

In Nederland heeft de Groep in 2021 als concern gebruikgemaakt van de vierde en vijfde periode van de Tijdelijke Noodmaatregel Overbrugging Werkgelegenheid (NOW 3.2 en 3.3). In 2020 heeft de Groep gebruik gemaakt van de eerste en de derde periode (NOW 1.0 en 3.1).

De berekende tegemoetkomingen uit NOW 3.2 van € 18 miljoen en uit NOW 3.3 van € 9 miljoen zijn in mindering gebracht op de personeelskosten.

Op basis van de bij aanvraag verwachte omzetzijding van 49% over de periode januari tot en met maart 2021 zijn onder NOW 3.2 voorschotten ontvangen van € 15 miljoen als tegemoetkoming op de loonkosten van januari tot en met maart 2021. Op basis van de werkelijk gerealiseerde omzetzijding van 47% verwacht de Groep nog € 3 miljoen te ontvangen.

Op basis van de verwachte omzetzijding van 33% over het tweede kwartaal 2021 zijn onder NOW 3.3 voorschotten ontvangen van € 10 miljoen als tegemoetkoming voor de loonkosten van april tot en met juni 2021. Op basis van de werkelijk gerealiseerde omzetzijding van 25% verwachten wij over deze periode € 1 miljoen terug te moeten betalen.

De hoogte van de verantwoorde NOW-bate is de beste inschatting van het management op basis van de interpretatie van de regelgeving, maar is nog onzeker, omdat de accountantscontrole op de verantwoording nog niet is afgerond en als gevolg daarvan nog niet definitief is vastgesteld.

In 2021 heeft de definitieve aanvraag en afrekening van NOW 1.0 plaatsgevonden, zonder de verschillen met de in de jaarrekening 2020 opgenomen positie tot gevolg. Voor NOW 3.1-3.3 zal de definitieve aanvraag begin 2022 ingediend worden.

Het verloop van de nog te vorderen tegemoetkoming NOW, zoals opgenomen onder de Overige vlottende activa (toelichting 16) is als volgt:

x 1	2021	2020
Stand begin boekjaar	3	0
Berekende tegemoetkoming	27	22
Ontvangen voorschotten	(28)	(19)
Afrekening	2	0
Stand einde boekjaar	4	3

In België heeft de Groep ook in 2021 gebruik gemaakt van de regeling Tijdelijke Werkloosheid door Overmacht (TWO). Dit heeft geresulteerd in lagere salariskosten en sociale lasten ter hoogte van € 2 miljoen (2020: € 4). Bij deze vorm van steun betaalt de Belgische overheid een gedeelte van de personeelskosten direct aan de werknemer. Er is derhalve geen sprake van een tegemoetkoming maar een verlaging van de salariskosten en sociale lasten.

6. Bezoldiging van bestuurders en commissarissen

Hierna volgt een overzicht van de wijze waarop het bezoldigingsbeleid in het afgelopen boekjaar in de praktijk is gebracht. Leden van de Directie en de Raad van Commissarissen worden beschouwd als sleutelfunctionarissen van de Groep. De bezoldiging van de in 2021 werkzame bestuurders van de vennootschap die ten laste van het resultaat is gebracht, bedroeg € 1.294 duizend (2020: € 1.276).

De COVID-19 uitbraak is van invloed op de bedrijfsactiviteiten van de Groep. Naar aanleiding daarvan en daarnaast in lijn met de voorwaarden voor NOW 3.1 heeft de Directie besloten af te zien van de aan de Directie toegekende korte en lange termijn bonus over 2020. Om diezelfde reden en daarnaast in lijn met de voorwaarden voor NOW 3.2 en 3.3, ziet de Directie ook af van haar korte en lange termijn bonus over 2021.

De bezoldiging kan als volgt worden gespecificeerd:

	Koen Slippens		Rob van der Sluijs		Totaal	
	2021	2020	2021	2020	2021	2020
x € 1.000						
Vast salaris	551	546	479	475	1.030	1.021
Korte termijn bonus	0	0	0	0	0	0
Lange termijn bonus	0	0	0	0	0	0
Pensioenpremie en -compensatie	155	149	89	86	244	235
Waarde opties	0	0	0	0	0	0
Wettelijke sociale lasten	10	10	10	10	20	20
Totaal	716	705	578	571	1.294	1.276

Er is een bonusplan voor de Directie dat zowel een uitkering kent op korte termijn in contanten als een uitkering met een lange termijn karakter in de vorm van aandelen. De opbouw van de variabele beloning is voor de korte- en lange termijn component identiek en is voor de helft afhankelijk van de mate waarin de jaarlijks door de Raad van Commissarissen vastgestelde begrote winstdoelstelling wordt gerealiseerd en voor de andere helft van specifieke, actuele doelstellingen die door de Raad van Commissarissen op voordracht van de Remuneratie- en Benoemingscommissie jaarlijks worden vastgesteld. De korte en lange termijn bonus worden beide toegekend op basis van de prestaties in het betreffende jaar, maar daar waar het de kwalitatieve doelen betreft, hebben de doelstellingen wel

betrekking op programma's die bijdragen aan de lange termijn strategie en waardecreatie van de onderneming. De bonussen worden uitbetaald in het opvolgende jaar.

Bij het behalen van 100% van het 'at target' niveau wordt een korte termijn bonus uitgekeerd in contanten van 30% van het vaste salaris en een lange termijn bonus van 30% van het vaste salaris, die (na aftrek van belasting) verplicht besteed moet worden aan de aankoop van aandelen Sligro Food Group. Die aandelen zijn voor een termijn van vijf jaar geblokkeerd.

Bij de vaststelling van de begrote winstdoelstelling en de overige doelstellingen zijn scenarioanalyses met betrekking tot de beloning in overweging genomen. Elke 1,0%-punt overschrijding van de begroting leidt in zowel het korte als lange termijn deel van de bonus tot 1,5%-punt vermindering. Indien minder dan 90% wordt gerealiseerd is er geen bonus. Elke 1,0%-punt overschrijding van de begroting leidt voor zowel het korte als lange termijn deel van de bonus tot 0,5%-punt vermeerdering. Er is geen maximering van de overschrijding, maar wel een dempend effect. De combinatie van ambitieuze begrotingen, correctie voor excessieve eenmalige posten en de demping bij overschrijding heeft in het verleden nooit tot omvangrijke (> 10%) overschrijding van de uitkeringen geleid.

Voor het jaar 2021 zijn kwalitatieve doelstellingen vastgesteld, waarbij het bonuspercentage wordt bepaald op basis van een evenredige verdeling van het realiseren van:

1. ERP-implementatie: de eerste versie van het nieuwe ERP landschap live in Antwerpen in 2021.
2. Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen: in voorbereiding op de trend naar een meer KPI gedreven aanpak en door de accountant gecontroleerde prestaties gaan we in 2021 naar uniforme prestatie-indicatoren en systemen/methodes voor Nederland en België.
3. Transformatie van de AGF-propositie van partnermodel naar eigen beheer met succes geïmplementeerd in Nederland en België.
4. Digitale transformatievoortgang in lijn met ons jaarplan, realiseren SO 4.0 agenda voor de zelfbediening en bezorging.

De waarde van de opties betreft het in het jaar toegekende aantal opties vermenigvuldigd met de waarde per optie op basis van de in 5.C vermelde formule. Bij aandelen- en optietransacties zijn voor de verkrijgers regels opgesteld ter voorkoming van misbruik van voorkennis. Bovendien kunnen alleen transacties in aandelen verricht worden gedurende twee weken na publicatie van de jaarcijfers, de halfjaarcijfers en de aandeelhoudersvergadering en voor zover er in die periode geen sprake is van mogelijke voorkennis.

Het verloop van het aandelen- en optiebezit van de bestuurders kan als volgt weergegeven worden:

Aandelen		
x 1	Koen Slippens	Rob van der Sluijs
Stand begin boekjaar	107.402	12.000
Aankoop		
Verkoop		
Stand einde boekjaar	107.402	12.000
Opties		
x 1	Koen Slippens	Rob van der Sluijs
Stand begin boekjaar	26.900	26.900
Vervallen	(5.800)	(5.800)
Toegekend		
Stand einde boekjaar	21.100	21.100

Het aantal uitstaande opties per einde boekjaar is als volgt te specificeren:

Opties

x 1

	Uit oefen koers	Koen Slippens	Rob van der Sluijs
Looptijd tot 1 april 2023 ¹⁾	31,50	21.100	21.100
Stand einde boekjaar		21.100	21.100

Naast de hierboven beschreven bezoldiging, krijgen de bestuurders een onkostenvergoeding, alsmede een vergoeding voor zakelijk gereden kilometers voor privé gehouden auto's. Deze onkostenvergoeding kan als volgt worden gespecificeerd:

	Koen Slippens		Rob van der Sluijs	
	2021	2020	2021	2020
Onkostenvergoeding	8	8	8	8
Kilometervergoeding	18	24	12	18

De bezoldiging van bestuurders en commissarissen wordt niet doorbelast aan dochterondernemingen.

Beloning Raad van Commissarissen

De beloning op jaarbasis voor de voorzitter van de Raad van Commissarissen beliep € 58 duizend (2020: € 58) en voor de overige commissarissen € 40 duizend (2020: € 40). De beloning voor de in 2021 afgetreden commissaris beliep € 23 duizend. Daarnaast zijn aan de commissarissen vergoedingen betaald voor commissievergaderingen voor een totaalbedrag van € 45 duizend (2020: € 37). De beloning is niet afhankelijk van het resultaat. De totale beloning beliep € 246 duizend (2020: € 255). Aan commissarissen worden geen aandelen en/of opties toegekend. Noch aan bestuurders, noch aan commissarissen zijn leningen, voorschotten en/of garanties verstrekt.

7. Accountantskosten

De kosten voor de controle van de jaarrekening zijn opgenomen in de algemene en beheerskosten en bedroegen over 2021 € 986 duizend (2020: € 725). In de kosten over 2021 is een bedrag begrepen van € 93 duizend met betrekking tot additionele kosten over de controle van het voorgaande boekjaar (2020: € nihil). Overige aan assurance verwante dienstverlening bestaat voornamelijk uit andere werkzaamheden, waaronder controles ten behoeve van klantgerelateerde afspraken en de NOW²-regelingen waarvan

¹⁾ Looptijd tot de datum van de 1e exdividendnotering na de Algemene Vergadering van Aandeelhouders waarin de jaarrekening over het afgelopen jaar wordt goedgekeurd.

de Groep in 2020 en 2021 in Nederland gebruik heeft gemaakt. Hiervoor is door de accountant in 2021 € 157 duizend (2020: € 125) in rekening gebracht. Er wordt geen beroep gedaan op het controlerend accountantskantoor voor advieswerkzaamheden.

De accountantskosten zijn als volgt te specificeren:

	2021		2020	
	Deloitte Accountants B.V.	Deloitte netwerk	Deloitte Accountants B.V.	Deloitte netwerk
x € miljoen				
Controle van de jaarrekening van de moedermaatschappij	867		612	
Controle van de dochterondernemingen		119		113
Subtotaal geconsolideerde jaarrekening	867	119	612	113
Overige aan assurance verwante dienstverlening	157		125	
	1.024	119	737	113

8. Financieringsbaten en -lasten

	2021	2020
x € miljoen		
Financieringsbaten	0	0
Financieringslasten over leasecontracten	(4)	(4)
Financieringslasten over overige financiële verplichtingen	(3)	(5)
Financieringslasten	(7)	(9)

De financieringsbaten betreffen baten op aan afnemers verstrekte leningen en van afnemers ontvangen vergoedingen voor te late betaling, alsmede rente over vooruitbetaalde belasting. De financieringslasten met betrekking tot overige financiële verplichtingen betreffen interestkosten over leningen en kosten van aangepaste lening-overeenkomsten.

²⁾ Tijdelijke Noodmaatregel Overbrugging Werkgelegenheid.

9. Belastingen

9.A Belastingen (winstbelasting)

Meebetalen aan de samenleving in de vorm van belastingen, volgens de (wettelijke) regels die daarover afgesproken zijn, vinden wij belangrijk en onderdeel van fatsoenlijk zaken doen. Wij maken gebruik van fiscale faciliteiten en stimuli, maar we zoeken daarbij niet de grenzen op, noch maken wij gebruik van uitwijkroutes via zogenaamde belastingparadijzen om fiscaal te optimaliseren. Nu wij ook in België actief zijn, hebben wij aandacht voor de verdeling van de belastbare winst over beide landen. Uitgangspunt daarbij is om de toerekening van de operationele resultaten (en de belasting die daarover verschuldigd dan wel te vorderen is) aan te laten sluiten bij de verantwoordelijkheden en de relevante functies in het betreffende land. Ook bij het opstellen van begrotingen en meerjarenplannen zijn fiscale mogelijkheden nooit een drijfveer en nemen we de intentie van de fiscale wetgeving in acht. Daarnaast zorgen we ervoor op de hoogte te blijven van wijzigingen in fiscale wet- en regelgeving en de juiste toepassing daarvan middels regelmatige consultatie van en bijstand door fiscale adviseurs.

Wij streven ernaar door al onze stakeholders gezien te worden als een bedrijf dat fatsoenlijk zaken doet en desgevraagd leggen wij daarover dan ook graag verantwoording af, in gesprekken met bijvoorbeeld investeerders of bij de toelichting van onze cijfers aan de ondernemingsraad. Ook wordt het onderwerp belasting regelmatig besproken door de Executive Board en staat het op de agenda van de Audit Commissie. Deze commissie toetst regelmatig of de fiscale adviezen en aangiften passen binnen het beleid van Sligro Food Group. Voorts vormt de post belastingen geen onderdeel van KPI's binnen ons bedrijf.

Daar waar passend zoeken en voeren wij ook steeds proactief overleg met de betreffende belastingdiensten. Sinds 2020 hebben we dat in Nederland geformaliseerd middels een zogenaamd Individueel Toezichtsplan met de Belastingdienst en de Douane. Wij hebben wederzijdse afspraken gemaakt over hoe wij op transparante wijze met elkaar omgaan. Daarbij zijn concrete afspraken gemaakt over de inspanningen van de onderneming om de fiscale beheersing als onderdeel van de totale beheersmaatregelen een plaats te geven en daar werken wij voortdurend aan. Hierbij maken we gebruik van het Interne Controle Framework van de Groep en data-analyses middels steekproeven om de juiste toepassing van fiscale wetgeving te monitoren. De voortgang wordt in de vaste overlegstructuur met de

belastingdienst gemonitord. Hierbij wordt steeds in het oog gehouden dat wij onze fair share aan belastingen afdragen en niet de fiscale grenzen opzoeken. In december 2021 is het Individuele Toezichtsplan 2022 vastgesteld.

Hoewel het concept Individueel Toezichtsplan in België niet bestaat, zoeken wij ook daar proactief het overleg met de daartoe bevoegde instanties. Wij beogen daarmee mogelijke fiscale risico's met betrekking tot onze recent opgestarte en overgenomen Belgische activiteiten te vermijden en bovendien een relatie met de fiscale autoriteiten op te bouwen in analogie met de situatie in Nederland.

De onderbouwing en vastlegging van de gehanteerde transfer pricing-methodiek is een integraal onderdeel van onze fiscale beheersing. Als onderdeel hiervan voldoen wij dan ook aan de geldende aanvullende documentatieverplichtingen in het kader van de indiening van een landenrapport (Country-by-Country Reporting) alsmede het groepsdossier en lokaal dossier. De Groep heeft in het kader van de MLC (Multilaterale Controle) in 2021 overeenstemming bereikt met de Nederlandse en Belgische belastingdienst over de transferpricingmethodiek tussen Sligro Food Group Nederland B.V. en Sligro Food Group Belgium N.V. tot en met belastingjaar 2019. Over 2020 en 2021 heeft de Groep dezelfde systematiek toegepast, vooruitlopend op de ingediende BAPA aanvraag voor de jaren vanaf 2020. Wij achten het zeer waarschijnlijk dat we in 2022 met de Nederlandse en Belgische belastingdienst tot overeenstemming komen over de ingediende aanvraag.

In het Nederlandse en Belgische belastingsysteem zijn er verschillen tussen het resultaat volgens de jaarrekening en het resultaat waarover belasting verschuldigd dan wel te vorderen is. De verschillen ontstaan onder meer uit een afwijkende waardering van immateriële activa, materiële vaste activa, activa met gebruiksrecht en leaseverplichtingen, voorraden, voorzieningen, fiscale investeringssubsidies alsmede fiscaal beperkt of niet-afrekbare bedragen.

De belastingpost in de winst- en verliesrekening kan als volgt worden verklaard:

x € miljoen	2021	2020
Verschuldigd (te vorderen) over het boekjaar	7	(3)
Correcties van voorgaande jaren	0	(1)
Verplichting (vordering) over het boekjaar	7	(4)
Mutatie en vrijval uitgestelde belastingverplichtingen	(1)	(4)
Belastinglast (bate) uit voortgezette bedrijfsactiviteiten	6	(8)

De belastinglast per aandeel bedraagt € 0,14 (2020: een bate van € 0,17)

9.B Effectieve belastingdruk

De effectieve belastingdruk kan als volgt worden verklaard:

x € miljoen	2021	2020
Winst (verlies) vóór belastingen	26	(78)
Nominale belastingdruk (Nederland 25,0%, België 25,0%)	6	(19)
Correcties voorgaande jaren	1	(1)
Energie investeringsaftrek (e.d.)	(0)	(0)
Mutatie uit de uitgestelde belastingverplichtingen	(0)	3
Onbelaste resultaten	0	10
Tariefswijziging	1	
Overige, waaronder fiscale faciliteiten en niet aftrekbare bedragen, onbelaste resultaten van geassocieerde deelnemingen	(2)	(1)
Effectieve belastingdruk 23,0% (2020: 9,6%)	6	(8)

Op het einde van het boekjaar maken wij ten aanzien van een aantal belastingposten een inschatting. Op het moment van aangifte kunnen de werkelijke uitkomsten afwijken waardoor er (beperkte) afwijkingen ontstaan. Deze correcties uit voorgaande jaren worden in het lopende boekjaar verwerkt. De overeengekomen en toegepaste transferpricing-methodiek in het kader van de MLC en BAPA hebben in 2021 tot de volgende fiscale verrekening tussen de segmenten geleid:

x € miljoen	Nederland	België	Groep
Financiële belastinglast (bate) over het boekjaar	(1)	7	6
Verrekening conform transferpricing-methodiek 2016-2021	9	(9)	0
Belastinglast (bate) per segment	8	(2)	6

Als onderdeel van onze MVO-agenda investeren wij in meer duurzame koel- en verwarmingstechnieken op onze locaties. Daarvoor zijn fiscale investeringsubsidies beschikbaar waar wij gebruik van maken.

De onbelaste resultaten van geassocieerde deelnemingen hebben betrekking op ons aandeel in de resultaten na belastingen van onze geassocieerde deelnemingen. Op deze resultaten is de fiscale deelnemingsvrijstelling van toepassing. De overige correcties betreffen voornamelijk niet aftrekbare kosten voor personeelsbeloningen, waaronder ons aandelenparticipatieplan, en niet aftrekbare advieskosten bij overnames.

9.C Winstbelasting vorderingen en schulden

Ultimo boekjaar zijn de volgende posten opgenomen:

x € miljoen	2021	2020
Vorderingen		1
Schulden	(3)	(1)
Netto positie einde boekjaar	(3)	0

Ultimo 2021 zijn alle Nederlandse 100% dochtervennootschappen opgenomen in de fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting. Bij een fiscale eenheid wordt belasting geheven alsof er sprake is van een vennootschap. Dit houdt tevens in dat alle vennootschappen waaruit de fiscale eenheid bestaat aansprakelijk zijn voor de belastingschuld van de eenheid. De stand ultimo boekjaar heeft betrekking op het betreffende boekjaar.

9.D Uitgestelde belastingvorderingen en verplichtingen

Ultimo boekjaar zijn de volgende posten opgenomen:

x € miljoen	2021	2020
Uitgestelde belastingvorderingen		2
Uitgestelde belastingverplichtingen	(22)	(22)
Netto positie einde boekjaar	(22)	(20)

De uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen kunnen als volgt worden gespecificeerd:

x € miljoen	2021		2020	
	Vordering	Verplichting	Vordering	Verplichting
Immateriële activa		10		9
Materiële vaste activa		18		22
Activa met gebruiksrecht		51		54
Leaseverplichtingen	57		60	
Voorraden		0		1
Verrekenbare verliezen			6	
Stand einde boekjaar	57	79	66	86
Netto verplichting einde boekjaar		22		20

De uitgestelde belastingverplichtingen hebben vooral betrekking op de verwerking van immateriële activa uit overnames, activa met gebruiksrecht en gerelateerde leaseverplichtingen en op een afwijkende waardering van onroerend goed, waarvoor fiscaal specifieke regels worden gehanteerd. Daarnaast is er onder de post verrekenbare verliezen eind 2020 een uitgestelde belastingvordering opgenomen van € 6 miljoen met betrekking tot verliescompensatie in België, die in 2021 onder de uitkomst van de MLC in Nederland verrekend is. De hoogte van de netto verplichting per einde boekjaar is gebaseerd op het voor 2022 geldende vennootschapsbelastingtarief van 25,8% in Nederland en 25,0% in België.

¹⁾ De mutatie van € 6 miljoen in 2021 betreft de mutatie als gevolg van de overeengekomen transferpricingmethodiek in het kader van de MLC en BAPA tot en met 2020.

Deelnemingen van meer dan 5% in het kapitaal van andere vennootschappen vallen onder de deelnemingsvrijstelling, waardoor resultaten en dividenden fiscaal onbelast c.q. niet aftrekbaar zijn. Het verschil in waardering van de deelnemingen is daarom niet in de berekening van de uitgestelde belastingverplichtingen betrokken.

Het verloop over het verslagjaar is als volgt:

x € miljoen	2021	2020
Netto verplichting begin boekjaar	20	26
Overnames		
Vrijval ten gunste van het resultaat	(3)	(4)
Mutatie boekjaar	(1)	(4)
Mutatie voorgaande jaren ¹⁾	6	3
Overboeking van/naar verplichtingen direct verbonden aan activa aangehouden voor verkoop		(1)
Netto verplichting einde boekjaar	22	20

Vanuit overnames uit het verleden zijn er verliezen welke niet zijn gewaardeerd in de balans, door de onzekerheid van de verrekenbaarheid hiervan. Vorderingen en verplichtingen worden per fiscale eenheid gesaldeerd.

10. Goodwill en overige immateriële activa

Het verloop kan als volgt worden weergegeven:

x € miljoen	Goodwill		Overige immateriële activa		
		Vestigings- plaatsen, klant- relaties, merknamen en overige	Software	Activa in uitvoering	Totaal
Kostprijs	168	180	52	27	259
Cumulatieve amortisatie		(52)	(44)		(96)
Stand per 28 december 2019	168	128	8	27	163
Investeringen			7	19	26
Desinvesteringen			0		0
Acquisities					0
Overboekingen			6	(6)	0
Amortisatie		(12)	(9)		(21)
Bijzondere waardeverminderingen	(43)	(18)	(1)		(19)
Totaal mutaties	(43)	(30)	3	13	(14)
Kostprijs ¹⁾	168	180	48	40	268
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen ¹⁾	(43)	(82)	(37)		(119)
Stand per 31 december 2020	125	98	11	40	149
Investeringen			7	17	24
Desinvesteringen			(0)		(0)
Acquisities					0
Overboekingen			4	(5)	(1)
Amortisatie		(11)	(10)		(21)
Bijzondere waardeverminderingen en inefficiënties		(3)	(0)	(2)	(5)
Totaal mutaties	0	(14)	1	10	(3)
Kostprijs	168	180	49	50	279
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	(43)	(96)	(37)		(133)
Stand per 31 december 2021	125	84	12	50	146

¹⁾ De kostprijs en cumulatieve amortisatie van Software per 31 december 2020 zijn gecorrigeerd ten opzichte van de jaarrekening 2020 voor buiten gebruik gestelde activa met boekwaarde nihil.

Verdeling immateriële vaste activa naar kasstroom genererende eenheden

De goodwill is als volgt verdeeld tussen de segmenten:

Kasstroomgenererende eenheid

x € miljoen	2021	2020
Nederland	125	125
België	0	0
Stand einde boekjaar	125	125

De Groep onderkent twee kasstroomgenererende eenheden, zijnde Nederland en België. Zie toelichting 2 voor een verdere uitleg over de organisatiestructuur en segmenten waarop deze eenheden zijn gebaseerd.

De jaarlijkse toetsing of sprake is van bijzondere waardeverminderingen is beoordeeld op drie onderdelen:

1. de jaarlijkse beoordeling van de goodwill van de kasstroomgenererende eenheid Nederland
2. de geïdentificeerde indicatie met betrekking tot de realiseerbare waarde voor de activa van de kasstroomgenererende eenheid België en de als gevolg daarvan uitgevoerde bijzondere waardeverminderingstoets
3. de jaarlijkse beoordeling van de 'corporate' activa in ontwikkeling, die op basis van de verdeelsleutel 'omzet' worden gealloceerd aan het netto geïnvesteerd vermogen van de kasstroomgenererende eenheden Nederland en België

De realiseerbare waarde van de kasstroomgenererende eenheden Nederland en België is gebaseerd op een bedrijfswaarde-berekening en wordt bepaald door het contant maken van de geschatte toekomstige kasstromen die worden gegenereerd met het voortgezette gebruik van deze kasstroomgenererende eenheden.

In verband met de COVID-19-impact op de omzet en resultaten van de Groep is per 30 juni 2020 geconcludeerd, op basis van een herberekening van de realiseerbare waarde, dat de realiseerbare waarde van de kasstroomgenererende eenheid België lager was dan het netto geïnvesteerd vermogen en derhalve is per 30 juni 2020 een bijzonder waardeverminderingverlies verantwoord van € 60 miljoen, bestaande uit € 43 miljoen goodwill en € 17 miljoen klantrelaties.

Ultimo 2021 is de realiseerbare waarde van beide kasstroomgenererende

eenheden Nederland en België opnieuw beoordeeld, waarbij bekeken is of, gezien de verbeterde marktomstandigheden door herstel na COVID-19, een mogelijke toevoeging aan of gedeeltelijke terugneming van deze waardevermindering aan de orde kan zijn.

Bij de waardering van de activa is continuïteit (going concern) als uitgangspunt genomen. De Groep ziet geen reden om te veronderstellen dat zij in de voorzienbare toekomst haar activiteiten niet voort kan zetten, gezien de huidige liquiditeits- en solvabiliteitspositie. Uitgangspunt voor deze beoordeling is het gerealiseerde bedrijfsresultaat (Ebit) voor Nederland en België in het afgelopen jaar, de begroting 2022 voor Nederland en België voor het komende boekjaar, prognoses voor de boekjaren 2023-2026 voor Nederland en de boekjaren 2023 – 2051 voor België en projecties op basis van de eindwaardegroei voor de jaren na 2026 voor Nederland en 2051 voor België. Deze zijn mede tot stand gekomen op basis van ervaringscijfers.

De Groep is sinds enkele jaren actief in België en is nog volop in opbouw van haar positie in die markt. In deze fase wordt veel geïnvesteerd en worden aanloopverliezen gerealiseerd. De Groep gaat er in de verwachtingen voor de komende jaren van uit dat de omzet in België harder groeit dan de markt omdat de opbouw nog in volle gang is. Naar verwachting zal deze belangrijke verbetering in de resultaten zich de komende jaren manifesteren.

Als gevolg van de opbouwfase waarin België zich bevindt, is de verwachting dat dit segment langer dan vijf jaar nodig heeft om voor de investeringskasstroom in een stabiele situatie te komen. Om die reden heeft het management ervoor gekozen om net als voorgaande jaren een verlengde prognoseperiode van 30 jaar te hanteren. Vorig jaar was de inschatting van management dat de stabiele situatie van de Ebitda kasstroom na zes jaar zou worden bereikt. De stabiele situatie voor deze kasstroom is nu geschat op vijf jaar omdat de Groep ook een jaar verder is in de opbouwfase. Dit jaar is management er voor de jaren na 2026 derhalve voorzichtigheidshalve uitgegaan van een gelijkblijvende Ebitda en investeringen op basis van Nederlandse ervaringscijfers.

De gehanteerde veronderstellingen bij de berekening van de realiseerbare waarde betreffen de disconteringsvoet en het groeipercentage met betrekking tot de eindwaarde ('terminal growth rate'). Daarnaast zijn belangrijke veronderstellingen: de gemiddelde jaarlijkse omzetgroei, gemiddelde verbetering van het brutowinstmargepercentage ten opzichte van de omzet en de gemiddelde verbetering van het Ebitda-percentage ten opzichte van de omzet voor de komende vijf jaren.

De gehanteerde veronderstellingen kunnen als volgt worden weergegeven:

Gehanteerde veronderstellingen ultimo 2021

In %	Nederland 2022-2026	België 2022-2026
Disconteringsvoet voor belastingen	8,8	9,2
Eindwaarde-groei ¹⁾	0,1	0,1
Omzetgroei	10,9	13,1
Brutowinstpercentage verbetering (%-punt)	0,1	0,1
Ebitda-percentage verbetering (%-punt)	0,5	1,2
WACC	6,6	6,9

De gehanteerde disconteringsvoet vóór belastingen is afgeleid van de vermogenskostenvoet (WACC). De WACC is door een professionele externe partij berekend, waarbij de gehanteerde parameters zijn afgeleid van de peergroup en marktgegevens. De begrote Ebit-groei wordt uitgedrukt als de samengestelde jaarlijkse groei als percentage van de omzet in de vijf jaar van de gehanteerde projecties.

Gezien de onzekerheid met betrekking tot de COVID-19 ontwikkelingen is voor de omzet- en Ebitda-ontwikkeling van twee mogelijke scenario's uitgegaan. Op basis van de in januari 2022 bekende versoepelingen van overheidsmaatregelen en de verwachtingen omtrent de ontwikkeling van de omikron-variant, heeft de Groep zo realistisch mogelijke inschattingen gemaakt. Voor de langere termijn gaat de Groep er in beide scenario's van uit dat de omzet in België harder groeit dan de markt, gezien de kansen die de markt biedt, de geplande uitbreiding van het logistieke netwerk en de komst van het nieuwe ERP-landschap. Echter, door COVID-19 is de groei vertraagd. In het basisscenario is verondersteld dat vanaf het tweede kwartaal 2022 de activiteiten stapsgewijs herstellen tot het niveau dat de Groep voor COVID-19 realiseerde. In het neerwaartse scenario is verondersteld dat COVID-19 komende twee jaren in de wintermaanden nog een impact op de omzet zal hebben, zij het in steeds beperkendere mate.

Op basis van deze berekening is geconcludeerd dat de realiseerbare waarde van de kasstroomgenererende eenheid België per 31 december 2021 lager is dan het netto geïnvesteerd vermogen en is derhalve een bijzonder waardeverminderingverlies verantwoord van € 3 miljoen dat is gealloceerd aan de immateriële activa merknamen van JAVA en Sligro-ISPC.

De veronderstellingen voor de kasstroomgenererende eenheid België kunnen als volgt worden weergegeven:

Segment België - Gehanteerde veronderstellingen

In %	Basis- scenario	2021 Neerwaarts	2020 Gehanteerd
Disconteringsvoet voor belastingen	8,8	8,8	9,5
Eindwaarde-groei (na 2051)	0,1	0,1	0,0
Omzetgroei 2022-2026	13,1	13,1	11,7
Omzetgroei 2022-2024	18,2	17,2	13,4
Brutowinstpercentage verbetering (%-punt)	0,1	0,1	0,2
Ebitda-percentage verbetering (%-punt)	1,2	1,2	2,2
WACC	6,9	6,9	7,1
Weging van het scenario	75,0	25,0	100,0
Waardevermindering (in € mln)	(2)	(4)	

De verwachtingen voor de verdere toekomst, zoals gehanteerd voor de bepaling van de realiseerbare waarde, zijn positief, maar de komende jaren zullen we de belangrijkste aannames volgen en de relatie tussen het netto geïnvesteerd vermogen en de waardering van de toekomstige kasstromen scherp blijven bewaken.

Bij de gehanteerde veronderstellingen zijn de recente cijfers en de plannen voor het komend jaar als uitgangspunt genomen. Op basis van de kennis en ervaring van de afgelopen jaren acht de Groep deze veronderstellingen realistisch.

De lagere dan geprognostiseerde omzetgroei in 2021 en vertraging in de omzetgroei in de jaren 2022-2024 door COVID-19, de vertraging van de livegang van het ERP-landschap en stijging van het netto geïnvesteerd vermogen van de kasstroomgenererende eenheid België zijn de belangrijkste oorzaken van de afwijking van deze veronderstellingen, waardoor tot een bijzondere waardevermindering is gekomen.

¹⁾ Voor Nederland na 2026 en voor België na 2051.

De vestigingsplaatsen, klantrelaties en merknamen zijn als volgt te specificeren:

x € miljoen	2021	2020
Aan overnames gerelateerde immateriële activa		
Klantrelaties	65	75
Vestigingsplaatsen	13	14
Merknamen	6	9
	84	98
Niet aan overnames gerelateerde immateriële activa		
Software	12	11
Activa in uitvoering	50	40
	62	51
Stand einde boekjaar	146	149

Bijzondere waardevermindering software

De bijzondere waardevermindering van € 0 miljoen (2020: € 1) betreft de buiten gebruik gestelde software in verband met het nieuwe online platform dat de Groep in gebruik heeft genomen.

Bijzondere waardeverminderingen en inefficiënties activa in uitvoering

De mutatie 'bijzondere waardeverminderingen en inefficiënties' van € 2 miljoen (2020: € 0) betreft inefficiënties bij de ontwikkeling van het nieuwe IT-landschap van de Groep die met name veroorzaakt zijn door COVID-gerelateerde maatregelen. Deze zijn bepaald door te beoordelen of bepaalde investeringen niet in gebruik zullen worden genomen of dat zich inefficiënties hebben voorgedaan tijdens de implementatie.

11. Materiële vaste activa

Het verloop kan als volgt worden weergegeven:

x € miljoen	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Machines en Installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen	Activa in uitvoering	Totaal
Kostprijs	431	68	201	28	728
Cumulatieve afschrijvingen	(164)	(48)	(154)		(366)
Stand per 28 december 2019	267	20	47	28	362
Investeringen	19	3	16	1	39
Desinvesteringen	(48)	0	(1)	(3)	(52)
Acquisities					0
Overboekingen	21	2	2	(25)	0
Afschrijvingen	(18)	(7)	(23)		(48)
Bijzondere waardeverminderingen					0
Overboekingen vanuit activa aangehouden voor verkoop	(2)				(2)
Totaal mutaties	(28)	(2)	(6)	(27)	(63)
Kostprijs	405	71	185	1	662
Cumulatieve afschrijvingen	(166)	(53)	(144)	0	(363)
Stand per 31 december 2020	239	18	41	1	299
Investeringen	6	3	3	13	25
Desinvesteringen	(2)		(0)		(2)
Acquisities					0
Overboekingen	0	0	1	(1)	0
Afschrijvingen	(16)	(5)	(19)		(40)
Bijzondere waardeverminderingen			(0)		(0)
Overboekingen naar activa aangehouden voor verkoop					0
Totaal mutaties	(12)	(2)	(15)	12	(17)
Kostprijs	408	75	185	13	681
Cumulatieve afschrijvingen	(181)	(59)	(159)		(399)
Stand per 31 december 2021	227	16	26	13	282

In 2020 is een aantal materiële desinvesteringen gedaan, waaronder de verkoop en terughuur ('sale and lease back') van de bezorgservicevestigingen in Maastricht, Breda en Drachten. In 2021 zijn een tweetal panden en een stuk grond verkocht.

Activa in uitvoering

De Groep is voortdurend actief met de verwerving, uitbreiding dan wel verbetering van zelfbedienings- en/of bezorgservicevestigingen. Na afronding van een project worden activa in uitvoering overgeboekt naar de betreffende categorieën in de materiële vaste activa.

Zelfbedieningsvestigingen en distributiecentra

De samenstelling van de post bedrijfsgebouwen en -terreinen is als volgt:

x € miljoen	2021	2020
Terreinen	54	54
Gebouwen	108	114
Eigen gebouwen en terreinen	162	168
Terreinen huurpanden	2	3
Verbouwingen/uitbreidingen huurpanden	63	68
Huurpanden en terreinen	65	71
Stand einde boekjaar	227	239

De oppervlakte van de terreinen beloopt 639.000 m² (2020: 685.000 m²) waarvan 288.000 m² voor het centrale complex (2020: 288.000 m²).

Specificatie eigen panden

	Aantal		Bvo ¹⁾		Boekwaarde (x € miljoen)	
	2021	2020	2021	2020	2021	2020
Zelfbedieningsvestigingen	28	28	177	190	95	96
Bezorgservicevestigingen	1	1	13	13	9	10
Productiebedrijven	2	2	10	10	5	5
Centrale complex	1	1	140	139	50	53
Buiten gebruik gestelde activa		2		13		1
Overige	2	2	5	5	3	3
Einde boekjaar	34	36	345	370	162	168

¹⁾ Bruto vloeroppervlak x 1.000 m².

12. Activa met gebruiksrecht en leaseverplichtingen

Het verloop van de activa met gebruiksrecht kan als volgt worden weergegeven:

x € miljoen	Bedrijfs- gebouwen	Andere bedrijfs- middelen	Totaal
Kostprijs	272	5	277
Cumulatieve afschrijvingen	(100)	(1)	(101)
Stand per 28 december 2019	172	4	176
Toevoegingen	44	1	45
Verlengingen	15	0	15
Beëindigingen		(0)	(0)
Afschrijvingen	(18)	(2)	(20)
Totaal mutaties	41	(1)	40
Kostprijs	332	6	338
Cumulatieve afschrijvingen	(119)	(3)	(122)
Stand per 31 december 2020	213	3	216
Toevoegingen	0	1	1
Verlengingen	14	0	14
Beëindigingen	(0)	(0)	(0)
Afschrijvingen	(18)	(2)	(20)
Totaal mutaties	(4)	(1)	(5)
Kostprijs	344	6	350
Cumulatieve afschrijvingen	(135)	(4)	(139)
Stand per 31 december 2021	209	2	211

De looptijd van de leaseverplichtingen is als volgt:

x € miljoen	2021	2020
Langlopende leaseverplichtingen	214	218
Kortlopende leaseverplichtingen	20	19
Stand einde boekjaar	234	237

De totale uitstroom van kasmiddelen bedraagt:

x € miljoen	2021	2020
Betaalde leaseverplichtingen	23	23
Financieringskosten	4	4
Stand einde boekjaar	27	27

De looptijd van de contractuele, contant gemaakte toekomstige leaseverplichtingen is als volgt:

x € miljoen	2021	2020
Korter dan een jaar	20	19
Eén tot vijf jaar	77	75
Langer dan vijf jaar	137	143
Contractuele toekomstige leaseverplichtingen	234	237

De winst- en verliesrekening bevat de volgende posten:

x € miljoen	2021	2020
Financieringslasten vanuit leasecontracten	(4)	(4)
Variabele leasekosten niet opgenomen in de leaseverplichtingen	(1)	(1)
Opbrengsten uit sub-leases	1	1
Kosten van kortlopende leaseovereenkomsten	(1)	(3)
Kosten van leaseovereenkomsten met een lage waarde	(1)	(1)
COVID-19-gerelateerde huurverlagingen	0	0

In 2020 en 2021 heeft de Groep voor enkele honderdduizenden euro's aan huurconcessies verkregen in relatie tot de gevolgen van de COVID-19 pandemie. Deze concessies zijn conform IFRS 16 direct in het resultaat verantwoord.

De looptijd van de contractuele, niet-contant gemaakte toekomstige inkomsten uit sub-leases is als volgt:

x € miljoen	2021	2020
Korter dan een jaar	1	1
Eén tot vijf jaar	2	1
Langer dan vijf jaar	0	1
Contractuele toekomstige inkomsten uit sub-leases	3	3

Voor leasecontracten waarvan de intrinsieke looptijd korter dan 15 jaar is en sprake is van verlengingsopties zijn deze tot een maximum van 15 jaar meegenomen. Indien de verlengoptie met 5 jaar zou worden uitgebreid, zou dat een verhoging van zowel het leaseactief als de leaseverplichting tot gevolg hebben van circa € 26 miljoen (2020: € 22). De impact op Ebitda is niet materieel.

13. Investerings in geassocieerde deelnemingen en overige financiële vaste activa

x € miljoen	2021	2020
Geassocieerde deelnemingen	55	54
Overige financiële vaste activa		
Vorderingen op geassocieerde deelnemingen		2
Leningen aan afnemers	6	4
Financiële sublease-overeenkomsten	1	2
Stand einde boekjaar	7	8

Geassocieerde deelnemingen

De geassocieerde deelnemingen kunnen als volgt worden gespecificeerd:

Eigendomspercentage per einde boekjaar	2021	2020
O. Smeding & Zn. B.V. ¹⁾ , Sint Annaparochie	49%	49%
M. Ruig & Zn. B.V., Oostzaan	25%	25%
G. Verhoeven Bakkerij B.V., Veldhoven	25%	25%
Slagerij Kaldenberg B.V., Herwijnen	33%	33%
Vemaro B.V., Venlo	40%	40%
Spar Holding B.V., Waalwijk	45%	45%
Coöperatie Inkoopvereniging Superunie B.A. ²⁾ , Beesd		

Van geassocieerde deelnemingen zijn de laatst bekende cijfers in de waardering betrokken. Alle gehouden deelnemingen hebben een strategisch karakter. De stemrechten zijn gelijk aan het procentuele gehouden belang.

Het verloop van de geassocieerde deelnemingen is als volgt:

x € miljoen	2021	2020
Stand begin boekjaar	54	50
(Des)investeringen		(0)
Overboekingen naar activa aangehouden voor verkoop	(2)	
Resultaat	8	7
Dividend	(5)	(3)
Stand einde boekjaar	55	54

¹⁾ De deelneming in Smeding & Zn. is einde boekjaar overgeboekt naar Activa aangehouden voor verkoop

²⁾ Betreft lidmaatschap in inkooporganisatie

³⁾ Exclusief geassocieerde deelneming Smeding die is overgeboekt naar Activa aangehouden voor verkoop

De samengevatte financiële gegevens van de geassocieerde deelnemingen, uitgaande van een 100% belang, volgens hun laatst bekende jaarrekening (derhalve 2020, respectievelijk 2019):

x € miljoen	Spar Holding B.V.		Overige geassocieerde deelnemingen ³⁾	
	2021	2020	2021	2020
Activa	126	104	62	93
Verplichtingen	79	65	50	78
Eigen vermogen einde boekjaar	47	39	12	15
	2021	2020	2021	2020
Omzet	692	572	845	1.085
Winst (verlies)	15	12	1	(0)

Overige financiële vaste activa

De leningen aan afnemers hebben een gemiddelde looptijd van meerdere jaren en er wordt veelal een marktconforme rente berekend. Sommige leningen zijn renteloos.

14. Voorraden

De voorraden zijn als volgt samengesteld:

x € miljoen	2021	2020
Centraal distributiecentrum Veghel	83	61
Vestigingen	132	121
Emballage	7	5
Voorraden onderweg	4	1
Stand einde boekjaar	226	188

In de voorraadwaardering is een afwaardering naar reële waarde begrepen van € 5 miljoen (2020: € 6).

15. Handels- en overige vorderingen

x € miljoen	2021	2020
Debiteuren	93	78
Leveranciers	38	33
Stand einde boekjaar	131	111

De vorderingen op leveranciers betreffen bonussen, promotionele vergoedingen, alsmede nog niet verrekenende creditnota's. Informatie over de blootstelling van de Groep aan krediet- en marktrisico's en de ouderdomsanalyse voor handelsvorderingen is opgenomen in toelichting 25.

Op de post debiteuren is een afwaardering naar reële waarde begrepen van € 6 miljoen (2020: € 7). Deze afwaardering is onder IFRS 9 bepaald op basis van het model voor het bepalen van de voorziening voor verwachte kredietverliezen. Bij het bepalen van de voorziening zijn de leveranciersbonussen niet in mindering gebracht, aangezien de Groep deze separaat verwerkt. Onze klanten staan onder druk, als gevolg van de door de overheid opgelegde beperkingen in verband met COVID-19. Bij de bepaling van het risico en de afwaardering naar reële waarde is hiermee rekening gehouden.

Het verloop van deze post is als volgt:

x € miljoen	2021	2020
Stand begin boekjaar	7	5
Afgeboekte posten	(1)	(0)
Toegevoegd ten laste van het resultaat	0	2
Stand einde boekjaar	6	7

16. Overige vlottende activa

x € miljoen	2021	2020
Contractactiva	4	5
Nog te vorderen tegemoetkoming NOW	4	3
Overige vorderingen en vooruitbetaalde kosten	28	22
Stand einde boekjaar	36	30

Onder de contractactiva zijn specifieke signing fees met afnemers opgenomen. De overige vorderingen en vooruitbetaalde kosten betreffen onder meer personeelsleningen en nog te ontvangen inkoopkortingen over reeds verstreken promotieperiodes. Op de post contractactiva is een afwaardering naar reële waarde begrepen van € 0 miljoen (2020: € 0).

De nog te vorderen tegemoetkoming NOW bestaat uit vorderingen uit hoofde van NOW 3.1 van € 2 miljoen en NOW 3.2 van € 3 miljoen en een terug te betalen voorschot NOW 3.3 van € 1 miljoen. Informatie over de tegemoetkoming NOW is opgenomen in toelichting 5.D.

17. Geldmiddelen en kasequivalenten

x € miljoen	2021	2020
Kassaldi en stortingen onderweg	5	5
Vrije banksaldi	7	8
Stand einde boekjaar	12	13

18. Activa aangehouden voor verkoop

Vaste activa aangehouden voor verkoop

In 2021 is één onroerend goed object in Nederland overgeboekt vanuit de materiële vaste activa naar de activa aangehouden voor verkoop en vervolgens verkocht. Daarnaast is een Nederlands object verkocht dat begin van het boekjaar was opgenomen onder activa aangehouden voor verkoop. Dit object was in 2020 overgeboekt vanuit de materiële vaste activa.

Het verloop van deze post is als volgt:

x € miljoen	2021	2020
Stand begin boekjaar	2	0
Overboekingen uit bedrijfsactiviteiten die niet duurzaam zullen worden voortgezet	2	2
Verkopen	(2)	
Stand einde boekjaar	2	2

19. Eigen vermogen

Gestort en opgevraagd kapitaal

Het maatschappelijk kapitaal bedraagt 12.000.000 euro verdeeld in 200.000.000 aandelen, alle met een nominale waarde van 6 eurocent. Per 31 december 2021 bedraagt het aantal geplaatste en volgestorte aandelen 44.255.015 (2020: 44.255.015) en vertegenwoordigt een kapitaal van € 2.655.300,90 (per 31 december 2020: € 2.655.300,90).

Het verloop van het aantal uitstaande aandelen is als volgt:

x 1	2021	2020
Stand begin boekjaar	44.143.415	44.108.415
Mutaties	27.000	35.000
Stand einde boekjaar	44.170.415	44.143.415
Gemiddeld aantal uitstaande aandelen	44.161.415	44.131.748

Alle aandeelhouders zijn gerechtigd tot dividend zoals dit van tijd tot tijd wordt gedeclareerd en hebben het recht om per aandeel een stem uit te brengen tijdens aandeelhoudersvergaderingen. Het verloop van het eigen vermogen is nader gespecificeerd in het Geconsolideerd overzicht van wijzigingen in het eigen vermogen.

Agio

Hieronder is opgenomen hetgeen op de aandelen gestort is boven de nominale waarde.

Overige reserves

Van deze reserve is € 20 miljoen (2020: € 17) niet uitkeerbaar. Dit heeft betrekking op het verschil tussen de op basis van de grondslagen van de moedermaatschappij berekende ingehouden winst en rechtstreekse vermogensmutaties als gevolg van herwaarderingen van de deelnemingen enerzijds en het deel daarvan dat de moedermaatschappij zou kunnen laten uitkeren anderzijds.

Hedging reserve

Deze reserve bestaat uit het effectieve deel van de cumulatieve netto-mutatie in de reële waarde van kasstroom-afdekkingsinstrumenten op langlopende leningen. Deze reserve is in 2020 vrijgevallen doordat de betreffende lening is afgelost.

Reserve eigen aandelen

Dit betreft de aankoopwaarde van 84.600 (2020: 111.600) aandelen in samenhang met het optieprogramma ingekochte eigen aandelen.

Onverdeelde winst/dividend

Het dividend over 2020 is in de Aandeelhoudersvergadering op 24 maart 2021 vastgesteld op nihil.

De Directie heeft, met goedkeuring van de Raad van Commissarissen, op 22 juli 2021 aangekondigd dat, gegeven de voorwaarden van de NOW-regelingen waarvan de Groep gebruik heeft gemaakt in 2021, er afgezien wordt van een dividend over het kalenderjaar 2021. Het totale resultaat over het boekjaar 2021 van € 20 miljoen zal aan de overige reserves worden toegevoegd. Dit voorstel is niet in de balans verwerkt en heeft geen invloed op de winstbelasting.

20. Winst per aandeel

x € 1	2021	2020
Gewone winst (verlies) per aandeel	0,45	(1,59)
Verwaterde winst (verlies) per aandeel	0,45	(1,58)

De uitgegeven personeelsopties waarvan de uitoefenprijs onder de gemiddelde koers gedurende het jaar ligt zijn meegenomen in de berekening van de verwaterde winst per aandeel.

21. Overige voorzieningen

x € miljoen	2021	2020
Langlopend	0	0
Kortlopend	0	3
Stand einde boekjaar	0	3

De langlopende overige voorzieningen hebben betrekking op garantieverplichtingen. Het kortlopende deel heeft betrekking op een voorziening voor reorganisatiekosten die de Groep heeft getroffen. Deze voorziening en de ontwikkeling daarvan is in toelichting 5.A verder toegelicht.

22. Leningen

x € miljoen	Rente	Resterende looptijd (jaren)	2021	2020
€ 30 mln-lening (Bullet)	1,33%	2	30	30
€ 40 mln-lening (Bullet)	1,67%	4	40	40
€ 70 mln-lening	Euribor + variabele opslag	3	40	40
€ 50 mln-lening	Euribor + variabele opslag	3	50	50
Leningen			160	160
Kortlopende leningen			1	18
Stand einde boekjaar			161	178
Aflossingsverplichtingen				
Binnen 1 jaar				
Tussen 1 en 5 jaar			160	160
Na 5 jaar				
Stand einde boekjaar			160	160

In april 2016 heeft de Groep een USPP lening van € 30 miljoen afgesloten, met een looptijd van 7 jaar en een vaste rente van 1,33% op jaarbasis. In september 2017 heeft de Groep een USPP lening van € 40 miljoen afgesloten, met een looptijd van 8 jaar en een vaste rente van 1,67% op jaarbasis.

In december 2020 is de bankfaciliteit met de Rabobank herzien en verruimd. Deze herziene faciliteit heeft een maximum van € 70 miljoen. Onder deze faciliteit was in 2017 reeds een lening opgenomen van € 70 miljoen. Deze lening heeft een resterende looptijd van 3 jaar en is rentedragend tegen een variabele rente welke is gekoppeld aan Euribor. Op deze lening hebben tussentijdse aflossingen van totaal € 30 miljoen plaatsgevonden, waardoor de resterende schuld € 40 miljoen bedraagt. Het resterende bedrag zal op de einddatum ineens worden terugbetaald.

Daarnaast is in 2019 een acquisitielening afgesloten bij de Rabobank voor € 50 miljoen met een looptijd van 5 jaar. Deze lening is rentedragend tegen een variabele rente gekoppeld aan Euribor. Dit bedrag zal op de einddatum ineens worden terugbetaald.

Ook is in 2019 een acquisitie bankfaciliteit afgesloten. Het betreft een niet gecommiteerde faciliteit met een maximum van € 200 miljoen waar de Groep over een periode van 5 jaar gebruik van kan maken. De rente wordt bepaald op het moment van opname. De Groep heeft tot op heden geen gebruik gemaakt van deze faciliteit.

Kortlopende leningen

De Groep beschikt ultimo 2021 over kortlopende kredietfaciliteiten van € 166 miljoen, waarvan per einde van het boekjaar € 1 miljoen is benut. Rabobank heeft in 2021 de kortlopende gecommiteerde kredietfaciliteiten van € 160 miljoen verlengd tot ultimo 2022, met de mogelijkheid deze nog een jaar te verlengen. Er zijn voor langlopende en kortlopende leningen aan kredietinstellingen zekerheden gesteld voor een totaalbedrag van € 1 miljoen en garanties verstrekt voor een totaal van € 6 miljoen.

De Groep dient voor zowel de langlopende verplichtingen als de kortlopende kredietfaciliteiten de volgende ratio's te bepalen:

- Op basis van de in de jaarrekening gerapporteerde cijfers op 31 december 2021:

	Voorwaarde	Werkelijk
Rabobank: Netto rentedragende schuld / Ebitda	< 3,5	3,5
USPP: Netto rentedragende schuld / Ebitda	< 3,0	3,5

- Op basis van genormaliseerde cijfers, op 31 december 2021, exclusief toepassing van IFRS 16.

In de documentatie van de faciliteiten is opgenomen dat indien wijzigingen in boekhoudregels optreden en daardoor buiten de grenzen van de convenanten wordt getreden, gerapporteerd mag worden op basis van de regels die van toepassing waren voor de wijziging.

	Voorwaarde	Werkelijk
Rabobank: Netto rentedragende schuld / Ebitda	< 3,5	1,8
USPP: Netto rentedragende schuld / Ebitda	< 3,0	1,8

Aan de gestelde ratio's conform methode 2 wordt voldaan.

23. Overige belastingen en premies

x € miljoen	2021	2020
BTW, accijnzen en afvalbeheersbijdrage	16	22
Loonheffing en premies sociale verzekeringen	6	15
Pensioenpremies	0	0
Stand einde boekjaar	22	37

De Groep heeft in Nederland in het vierde kwartaal 2020 gebruik gemaakt van de door de overheid geboden mogelijkheid om belastingbetalingen uit te stellen ter hoogte van € 13 miljoen. Deze uitgestelde betalingen zijn in 2021 voldaan.

24. Overige schulden en overlopende passiva

x € miljoen	2021	2020
Personeel	21	20
Klantenbonussen	18	14
Emballage	8	7
Overige	34	28
Stand einde boekjaar	81	69

Onder de schulden aan personeel zijn onder meer verplichtingen voor winstdeling, vakantiegeld en -dagen opgenomen.

25. Risicobeheer

In het kader van de normale bedrijfsvoering loopt de Groep krediet-, liquiditeits- en marktrisico (rente-, valuta- en overig marktrisico). Er zijn ten opzichte van vorig jaar geen wijzigingen in het beleid en de beheersing van de Groep ten aanzien van deze risico's.

Kredietrisico

Bij de foodservice-activiteiten vindt een deel van de leveringen plaats zonder gegarandeerde betaling vooraf. In belangrijke mate worden de daaruit voortvloeiende vorderingen door middel van de zogenaamde Bedrijven Euro-incasso verrekend. In beperkte mate neemt de afnemer zelf het initiatief tot betaling. Deze incasso is geen instrument dat betaling garandeert, indien de afnemer onvoldoende middelen heeft. Door de grote

spreiding over de afnemers en de korte betaaltermijnen is gebleken dat het kredietrisico in relatie tot de leveringen op krediet bij de foodservice-activiteiten relatief beperkt is.

Ultimo 2021 beliepen de vorderingen op foodservice-afnemers, opgenomen onder financiële activa, circa € 6 miljoen (2020: € 4).

Het kredietrisico dat de Groep loopt, met name op de vorderingen op foodservice-afnemers, is in verband met de COVID-19-ontwikkelingen opnieuw beoordeeld.

De ouderdom van deze debiteuren kan als volgt worden weergegeven:

x € miljoen	2021	2020
< 1 maand	74	67
1 - 3 maanden	19	9
3 - 12 maanden	0	2
> 12 maanden	0	0
Stand einde boekjaar	93	78

De Groep heeft ultimo 2021 vorderingen op leveranciers ter hoogte van € 38 miljoen (2020: € 33). Deze vorderingen hebben hoofdzakelijk betrekking op inkoop gerelateerde jaarafspraken, die na afloop van het jaar worden uitgekeerd. In zijn algemeenheid is de Groep in staat deze posten bij wanbetaling door de leverancier te verrekenen met uitstaande verplichtingen.

Expected credit loss beoordeling

De portefeuille debiteuren van de Groep is opgemaakt uit een groot aantal relatief kleine bedragen. De Groep gebruikt een matrix om de ECLs van individuele klanten te meten. Verliespercentages worden berekend met behulp van een 'roll rate'-methode op basis van de waarschijnlijkheid dat een vordering die door opeenvolgende stadia van delinquentie verloopt zal moeten worden afgeschreven. Roll-rates worden afzonderlijk berekend voor blootstellingen ten aanzien van de verschillende activiteiten van Sligro, op basis van de volgende gemeenschappelijke kredietrisicokarakteristieken – geografische regio, leeftijd van klantrelatie en type gekocht product. Voor klanten waarvan duidelijk is dat ze in grote financiële moeilijkheden verkeren of waar betaalafspraken zeer significant zijn overschreden, wordt een specifieke voorziening getroffen voor het bedrag dat mogelijk niet meer

inbaar is. Wanneer er geen redelijke verwachting meer bestaat dat handelsvorderingen nog betaald zullen worden, worden ze afgeboekt.

Onderstaande tabel geeft de ouderdom en ECLs voor debiteuren per einde boekjaar weer:

x € miljoen	2021		
	Gemiddeld gewogen verliespercentage	Bruto boekwaarde	Verwacht kredietverlies
< 1 maand	0,21%	74	0
1 - 3 maanden	1,01%	19	0
3 - 12 maanden	10,65%	0	0
> 12 maanden	109,32%	0	0
Dubieuze debiteuren	96,11%	6	6
Stand einde boekjaar		99	6

x € miljoen	2020		
	Gemiddeld gewogen verliespercentage	Bruto boekwaarde	Verwacht kredietverlies
< 1 maand	0,16%	67	0
1 - 3 maanden	1,29%	9	0
3 - 12 maanden	7,69%	2	0
> 12 maanden	70,65%	1	1
Dubieuze debiteuren	97,73%	6	6
Stand einde boekjaar		85	7

Verwachte kredietverliezen over contractactiva, vorderingen op foodservice-afnemers en leveranciers worden volgens de algemene aanpak bepaald, rekening houdend met de kredietwaardigheid van de betreffende relaties, en bedragen per jaareinde € 1 miljoen (2020: 1).

Liquiditeitsrisico

De Groep streeft ernaar om voldoende liquiditeiten aan te houden (mede in de vorm van toezeggingen door financiële instellingen), zodat zij te allen tijde aan haar financiële verplichtingen kan voldoen. Dit wordt onder andere

bereikt door bij de financiering van de bedrijfsactiviteiten relatief veel van (middel)lange kredieten gebruik te maken, met gespreide aflossings-schema's. Bovendien is de beschikbaarheid van € 161 miljoen aan korte termijn faciliteiten juridisch afdwingbaar.

Hieronder is een opstelling opgenomen van de financiële verplichtingen, inclusief de geschatte rentebetalingen.

x € miljoen	Langlopende verplich- tingen ¹⁾	Kortlopende verplich- tingen
< 1 jaar	2	382
1 - 5 jaar	163	
> 5 jaar		
Contractuele kasstromen	165	382
Boekwaarde per 31 december 2021	160	382

In 2020 en 2021 heeft de Groep verschillende tijdelijke maatregelen getroffen om het door de COVID-19 uitbraak ontstane verhoogde liquiditeitsrisico te beheersen. Zie toelichting D. voor een omschrijving van en verwijzing naar de getroffen maatregelen.

Marktrisico (rente- en valutarisico)

Een deel van het risico van schommelingen in vreemde valutakoersen en rentepercentages wordt afgedekt met behulp van afgeleide financiële instrumenten.

Renterisico

Onder toelichting 22 is inzicht gegeven in de langlopende financiering en de rentecondities daarbij.

Valutarisico

De Groep loopt valutarisico op inkopen. Het dollar-inkoopvolume op jaarbasis bedraagt circa USD 14 miljoen met een gemiddelde looptijd van circa twee maanden. Op valutatermijncontracten voor inkoopverplichtingen vindt geen hedge accounting plaats. Het valutaffect is opgenomen in de kostprijs van de omzet.

¹⁾ Contractuele kasstromen zijn opgenomen tegen de swapkoers op de vervaldatum van de verplichtingen.

Kapitaalbeheer

De Groep streeft ernaar om waar mogelijk gebruik te maken van haar kredietfaciliteiten in het kader van de financiering, mits ruimschoots aan de daarbij gestelde convenanten kan worden voldaan. De Groep heeft geen expliciete rendementsdoelstelling in relatie tot het aangewende kapitaal. Er wordt naar een gemiddelde nettowinstgroei gestreefd, die tenminste in lijn is met de beoogde gemiddelde omzetgroei.

Reële waarde

De boekwaarde van financiële instrumenten komt nagenoeg overeen met de reële waarde. De tegen reële waarde opgenomen financiële instrumenten vallen qua waarderingmethode onder 'niveau 2', hetgeen betekent dat de waardering is geschied op basis van een berekening door een financiële instelling, die mede gebaseerd is op marktgegevens. De voor verkoop aangehouden activa zijn eveneens gewaardeerd tegen reële waarde en vallen onder 'niveau 3' (eigen waarderingmethodiek op basis van kennis aanwezig in de Groep, zoals toegelicht onder F in de grondslagen).

Gevoeligheidsanalyses

Hieronder is voor een aantal externe factoren in beeld gebracht wat een wijziging van die factoren aan impact heeft op de winst voor belastingen voor de Groep. In de volgende tabel is een vereenvoudigde weergave opgenomen van de uitkomsten:

x € miljoen	Stijgings- percentage	Effect op de winst voor belastingen in € miljoen
Rente	1 %-punt	(1)
Valuta (USD)	1 %	(0)
Lonen	1 %	(2)
Olie / energie	5 %	(1)
Huurprijzen	5 %	(1)

26. Investeringsverplichtingen

Ultimo 2021 bestonden er investeringsverplichtingen van circa € 9 miljoen (2020: € 7). Deze hebben voornamelijk betrekking op investeringen in ons versdistributiecentrum en ERP-landschap.

27. Voorwaardelijke verplichtingen

Claims

De Groep heeft op 13 maart 2020 kennisgenomen van een dagvaarding uitgebracht door het consortium Jumbo & Coop voortvloeiend uit de transactie rond de verkoop van EMTÉ in 2018. Het consortium stelt dat in het kader van deze transactie een onjuist beeld zou zijn gegeven van EMTÉ's historische winstgevendheid, waardoor de resultaten na overname achterbleven bij de verwachtingen van het consortium.

De Groep heeft vanaf de kennisgeving alle verwijten verre van zich verworpen. De stellingen van het consortium ontberen een feitelijke en juridische basis. De Groep heeft daarom geen voorziening getroffen voor een mogelijke toekomstige financiële schade. Op 10 november 2021 heeft de rechtbank Amsterdam uitspraak gedaan. De rechtbank heeft alle vorderingen van Jumbo en Coop integraal afgewezen en hen veroordeeld in de proceskosten. Het consortium Jumbo & Coop heeft nog tot en met 10 februari 2022 de mogelijkheid hiertegen in hoger beroep te gaan.

28. Schattingen en oordeelsvorming door de Directie

Op een aantal posten in de jaarrekening is een inschatting gemaakt door de Directie. Hoewel deze voor zover mogelijk ondersteund worden door analyses en berekeningen blijft er altijd sprake van enige onzekerheid. Met name bij het testen van bijzondere waardeverminderingen op goodwill en overige immateriële activa speelt deze onzekerheid een grotere rol. Historisch is er geen sprake geweest van materiele afwijkingen bij de afloop van ingeschatte posten uit het voorgaande boekjaar.

Personeelskosten

In toelichting 5.D is uitgelegd dat de NOW-bate nog onzeker is, maar de beste inschatting is van management op basis van de interpretatie van de regelgeving.

Goodwill en overige immateriële activa

In toelichting 10 is informatie opgenomen over de waardering van goodwill en immateriële activa en het toetsen daarvan op bijzondere waardeverminderingen. Daarnaast is informatie opgenomen over de waardering van de activa in uitvoering op software en het toetsen daarvan op bijzondere waardeverminderingen en inefficiënties.

Krediet-, liquiditeits- en overig marktrisico

Toelichting 25 bevat informatie over deze risico's, inclusief een gevoeligheidsanalyse.

Inkoop- en verkoopbonussen

De schatting op inkoopbonussen wordt gebaseerd op enerzijds een bottom up calculatie van inkoopvolume en condities en anderzijds op basis van input vanuit onze inkoopvereniging Superunie. Klantbonussen worden ingeschat op basis van de omzetrealisatie in combinatie met de contractuele afspraken met onze klanten.

Voorziening incurante voorraden

Binnen de voorraad wordt een inschatting gemaakt van de potentieel incurante voorraad begrepen in de voorraad op jaareinde. Voor food baseren wij die inschatting daarnaast mede op historische afboekingen. Bij non-food baseren wij die inschatting op de oordeelsvorming van inkoop- en assortimentsmanagement in combinatie met een analyse op de omloopsnelheid van de aanwezige voorraad.

Bij het opmaken van de jaarrekening is bij de waardering van de materiele vaste activa sprake van oordeelsvorming door de Directie.

Materiële vaste activa en voor verkoop aangehouden activa

De Groep beschikt over relatief veel onroerend goed in eigen gebruik en voor verkoop aangehouden activa. Ultimo 2021 beliepen deze posten, exclusief investeringen in gehuurde objecten circa € 165 miljoen (2020: € 183). Verondersteld is een voortgezet gebruik voor de huidige functie, tenzij deze activa zijn aangemerkt als voor verkoop. Indien deze veronderstelling wijzigt, bijvoorbeeld bij relocations, kan dit leiden tot een neerwaartse aanpassing van de waardering tot een lagere directe opbrengstwaarde. Tevens kan blijken dat de opbrengstwaarde hoger is dan de boekwaarde.

29. Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de zogenaamde directe methode. In het kasstroomoverzicht worden geldontvangsten en -uitgaven opgenomen in plaats van opbrengsten en kosten. Acquisities zijn in het

kasstroomoverzicht verwerkt voor de koopsom onder aftrek van geldmiddelen en kasequivalenten. De ontvangsten van afnemers betreffen de omzet inclusief BTW en de mutatie in vorderingen op afnemers. In de betalingen aan de overheid zijn zowel afdrachten van BTW en accijnzen begrepen als afdrachten van loonheffing, premies sociale verzekering en pensioenpremie's, als ook de ontvangen tegemoetkoming NOW. De betaalde winstbelasting is afzonderlijk verantwoord. De aansluiting tussen de kasstroom uit bedrijfsoperaties en het bedrijfsresultaat blijkt uit de volgende opstelling:

x € miljoen	2021	2020
Bedrijfsresultaat	25	(76)
Afschrijvingen en amortisatie	81	89
Bijzondere waardeverminderingen	3	62
Ebitda	109	75
Overige bedrijfsopbrengsten begrepen in kasstroom uit investeringsactiviteiten	(4)	(3)
	105	72
Wijzigingen werkkapitaal en overige mutaties:		
Voorraden	(38)	40
Handelsvorderingen en overige vlottende activa	(25)	126
Kortlopende schulden	27	(141)
Voorzieningen	0	0
Eigen vermogen		
	(36)	25
Netto kasstroom uit bedrijfsoperaties	69	97

De post geldmiddelen, kasequivalenten en kortlopende leningen sluit als volgt aan op de balans:

x € miljoen	2021	2020
Geldmiddelen en kasequivalenten	12	13
Kortlopende leningen	(1)	(18)
Stand einde boekjaar	11	(5)

De kortlopende leningen betreffen rekening-courantkredieten die direct opeisbaar zijn en integraal deel uitmaken van het beheer van geldmiddelen van de Groep.

30. Verbonden partijen

De Groep heeft op dagversgebied een samenwerking met en een participatie in de in toelichting 13 vermelde dagversbedrijven. In totaliteit was hiermee in 2021 een inkoopwaarde gemoeid van € 151 miljoen (2020: € 163) tegen marktconforme prijzen. Ultimo 2021 bedraagt de netto handelsschuld aan deze bedrijven € 27 miljoen (2020: € 23). Gezien het karakter daarvan zijn deze opgenomen onder de crediteuren.

De Groep heeft op het gebied van tabaksartikelen een samenwerking met een partner via een 40% participatie in Vemaro B.V. Tevens is aan Vemaro B.V. een financiering verstrekt van € 0 miljoen (2020: € 2). Deze post is opgenomen onder de overige financiële vaste activa. Voorts garandeert de Groep onbepaald vorderingen van Vemaro op bepaalde afnemers. Ultimo 2021 bedraagt de handelsschuld aan Vemaro € 5 miljoen (2020: € 7). Gezien het karakter daarvan is deze post opgenomen onder de crediteuren. De Groep is lid van de inkoopcombinatie Superunie, waar een belangrijk deel van de inkoopbehoefte van de Groep is ondergebracht. De inkoopwaarde in 2021 beliep € 451 miljoen (2020: € 441). Ultimo 2021 bedraagt de handelsschuld € 25 miljoen (2020: € 36). Gezien het karakter daarvan is deze schuld opgenomen onder de crediteuren.

Voor de relatie de bestuurders en commissarissen wordt verwezen naar toelichting 6. Gedurende 2021 zijn per saldo 30.000 aandelen Sligro Food Group gekocht (2020: 35.000 gekocht) tegen de marktprijs van Stichting Werknemersaandelen Sligro Food Group.

31. Supply Chain Finance

De Groep heeft een Supply Chain Finance programma lopen dat deelnemende leveranciers de mogelijkheid biedt haar facturen te verdisconteren bij een participerende bank tegen een rentetarieff van 1-maands Euribor plus 0,9% op jaarbasis. In de post crediteuren is ultimo 2021 een bedrag begrepen van € 58 miljoen (2020: € 55) welke betrekking heeft op de deelnemende leveranciers. Sligro Food Group ontvangt een (geringe) vergoeding uit dit programma welke is verantwoord onder de Overige bedrijfsopbrengsten.

Vennootschappelijke winst- en verliesrekening

x € miljoen

	2021	2020	2019
Financieringsbaten en -lasten	0	0	0
Resultaat deelnemingen	20	(70)	33
Winst (verlies) vóór belastingen	20	(70)	33
Winstbelastingen	0	0	0
Winst (verlies) over het boekjaar	20	(70)	33

Vennootschappelijke balans vóór winstbestemming

	31 december 2021	31 december 2020	28 december 2019
x € miljoen			
Activa			
Financiële vaste activa	449	432	500
Totaal vaste activa	449	432	500
Vorderingen op groepsmaatschappijen	4		
Totaal vlottende activa	4		
Totaal activa	453	432	500

	31 december 2021	31 december 2020	28 december 2019
x € miljoen			
Passiva			
Gestort en opgevraagd kapitaal	3	3	3
Agio	31	31	31
Overige reserves	379	451	420
Wettelijke reserves	20	17	13
Onverdeelde winst (verlies)	20	(70)	33
Totaal eigen vermogen	453	432	500
Schulden aan groepsmaatschappijen			0
Totaal kortlopende verplichtingen	0	0	0
Totaal passiva	453	432	500

Toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening

Algemeen

Sligro Food Group N.V. is gevestigd te Veghel en staat geregistreerd bij de Kamer van Koophandel onder nummer 160.45.002 en LEI-code 724500YLB8OA6WK5CH48. De vennootschappelijke jaarrekening is opgemaakt conform Titel 9 Boek 2 BW met toepassing van de grondslagen van de financiële verslaggeving zoals opgenomen in onderdeel D van het grondslagenoverzicht, waarbij deelnemingen waarop overheersende zeggenschap wordt uitgeoefend, op basis van de netto vermogenswaarde, onder toepassing van de grondslagen van de geconsolideerde jaarrekening, worden gewaardeerd.

Belastingen

Sligro Food Group N.V. staat aan het hoofd van de Nederlandse fiscale eenheid van de Groep. De Groep heeft ervoor gekozen belastingposities te verwerken op het niveau van de entiteit binnen de Groep waar afspraken en transacties worden afgesloten. Dit geldt zowel voor de transferpricing-methodiek met België, die is afgesloten door Sligro Food Group Nederland B.V., als de fiscale posities uit hoofde van fiscale resultaten van de entiteiten binnen de Groep. Dit betekent dat er geen fiscale posities in de vennootschappelijke jaarrekening van Sligro Food Group N.V. zijn opgenomen alsmede geen te betalen posities met de Nederlandse belastingdienst in het kader van de transferpricingmethodiek, aangezien deze wordt afgerekend door Sligro Food Group Nederland B.V.

Financiële vaste activa

x € miljoen	2021	2020
Deelnemingen	424	403
Vorderingen op groepsmaatschappijen	25	29
Stand einde boekjaar	449	432

Deelnemingen

Het verloop kan als volgt worden weergegeven:

x € miljoen	2021	2020
Stand begin boekjaar	403	471
Resultaat	20	(70)
Op aandelen gebaseerde betalingen		
Nettoresultaat rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen		1
Mutatie eigen aandelen	1	1
Dividend		
Stand einde boekjaar	424	403

Vorderingen op groepsmaatschappijen

Hierin is een verstrekte lening opgenomen met een totale hoofdsom van € 25 miljoen met een looptijd tot 1 januari 2023. In 2020 was daarnaast een lening opgenomen van € 4 miljoen met een looptijd tot 1 januari 2021. Aflossing vindt in zijn geheel plaats op de einddatum. De lening is rente-dragend tegen een rentepercentage van 1% op jaarbasis.

Eigen vermogen

De mutaties in het eigen vermogen zijn nader toegelicht op pagina 97. Verdere informatie over het eigen vermogen is opgenomen in toelichting 19 bij de geconsolideerde jaarrekening.

De reserves in de vennootschappelijke jaarrekening sluiten als volgt aan op de geconsolideerde jaarrekening:

x € miljoen	2021	2020
Geconsolideerd		
Overige reserves	423	403
Reserve eigen aandelen	(4)	(5)
	419	398
Vennootschappelijk		
Overige reserves	379	451
Wettelijke reserves	20	17
Onverdeelde winst (verlies)	20	(70)
	419	398

Overige reserves

Het verloop van de overige reserves is als volgt:

x € miljoen	2021	2020
Stand begin boekjaar	451	420
Resultaat over voorgaande verslagperiode	(70)	33
Mutatie wettelijke reserves	(3)	(4)
Mutatie cashflow hedge		1
Mutatie eigen aandelen	1	1
Stand einde boekjaar	379	451

Wettelijke reserves

De wettelijke reserves van € 20 miljoen (2020: € 17) hebben betrekking op het verschil tussen de op basis van de grondslagen van de moedermaatschappij berekende ingehouden winst en rechtstreekse vermogensmutaties als gevolg van herwaarderingen van de deelneming enerzijds en het deel daarvan dat de moedermaatschappij zou kunnen laten uitkeren anderzijds. De wettelijke reserves worden op individuele basis bepaald.

Personeelskosten en aantal werknemers

Sligro Food Group N.V. heeft geen werknemers in dienst. De personeelskosten zijn nihil.

Voorstel winstverdeling

Zoals ook toegelicht onder toelichting 19 heeft de Directie, met toestemming van de Raad van Commissarissen, op 22 juli 2021 aangekondigd dat het totale resultaat over het boekjaar 2021 van € 20 miljoen aan de overige reserves zal worden toegevoegd.

Overige toelichtingen

Voorwaardelijke verplichtingen

De vennootschap staat aan het hoofd van de fiscale eenheid Sligro Food Group N.V. Op grond daarvan is zij aansprakelijk voor de belastingschuld van de fiscale eenheid als geheel.

De vennootschap heeft zich hoofdelijk aansprakelijk gesteld voor schulden voortvloeiende uit rechtshandelingen van haar directe en indirecte dochter-ondernemingen (artikel 403 Boek 2 BW), zoals vermeld op pagina 107.

Aldus goedgekeurd voor publicatie, Veghel,

3 februari 2022

De Raad van Commissarissen

Freek Rijna, voorzitter
Hans Kamps
Pieter Boone
Gert van de Weerdhof

De Directie

Koen Slippens, voorzitter
Rob van der Sluijs

Overige gegevens

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan de aandeelhouders en de Raad van Commissarissen van Sligro Food Group N.V.

VERKLARING OVER DE IN HET JAARVERSLAG OPGENOMEN JAARREKENING VOOR HET JAAR GEËINDIGD OP 31 DECEMBER 2021

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening voor het jaar geëindigd op 31 december 2021 van Sligro Food Group N.V. te Veghel gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening.

Naar ons oordeel:

- Geeft de in het jaarverslag opgenomen geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Sligro Food Group N.V. op 31 december 2021 en van het resultaat en de kasstromen over 2021 in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en met Titel 9 Boek 2 BW.
- Geeft de in het jaarverslag opgenomen enkelvoudige jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Sligro Food Group N.V. op 31 december 2021 en van het resultaat over 2021 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

1. De geconsolideerde balans per 31 december 2021.
2. De volgende overzichten over 2021: de geconsolideerde winst-en-verliesrekening, het geconsolideerde overzicht van het totaalresultaat, het geconsolideerde overzicht van wijzigingen in het eigen vermogen en het geconsolideerde kasstroomoverzicht.
3. De toelichting met een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De vennootschappelijke jaarrekening bestaat uit:

1. De vennootschappelijke balans per 31 december 2021.
2. De vennootschappelijke winst-en-verliesrekening over 2021.
3. De toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Sligro Food Group N.V. zoals vereist in de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang, de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Informatie ter ondersteuning van ons oordeel

Wij hebben onze controlewerkzaamheden bepaald in het kader van de controle van de jaarrekening als geheel en bij het vormen van ons oordeel hierover. Onderstaande informatie ter ondersteuning van ons oordeel moet in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen of conclusies.

Materialiteit

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel bepaald op € 6 miljoen (2020: € 3,3 miljoen). De materialiteit is gebaseerd op 5,5% van de EBITDA daarbij rekening houdend met incidentele opbrengsten en kosten. Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening

voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn. Voor sommige elementen in de jaarrekening (bijvoorbeeld de directiebeloning) gebruiken wij een lagere materialiteit omdat wij denken dat kleinere afwijkingen op deze elementen voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Wij zijn met de Raad van Commissarissen overeengekomen dat wij aan hen ook kleinere afwijkingen rapporteren die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

Reikwijdte van de groepscontrole

Sligro Food Group N.V. staat aan het hoofd van een groep van entiteiten. De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Sligro Food Group N.V.

De groepscontrole heeft zich gericht op de significante onderdelen Nederland en België. Bij het onderdeel Nederland hebben wij zelf controlewerkzaamheden uitgevoerd. Wij hebben gebruik gemaakt van andere accountants bij de controle van onderdeel België, zijnde Deloitte België.

Voor beide groepsonderdelen hebben wij een controle van de financiële informatie uitgevoerd op basis van de materialiteit van het groepsonderdeel. Wij hebben de groepsmaterialiteit verdeeld over de Nederlandse en Belgische groepsonderdelen op basis van professionele oordeelsvorming en kwalitatieve aspecten. Hierbij hebben wij rekening gehouden met de relatieve omvang van het groepsonderdeel in relatie tot de EBITDA en omzet van de Groep. Wij hebben het Belgische controleteam controle-instructies toegestuurd en hebben zowel tijdens de planning en interim-controle als ook tijdens de jaareindecontrole diverse besprekingen gehad met het Belgische management en het Belgische controleteam. Wij hebben ook de werkzaamheden en het dossier van de Belgische accountant beoordeeld.

Door bovengenoemde werkzaamheden bij (groeps)onderdelen, gecombineerd met aanvullende werkzaamheden op groepsniveau, hebben wij voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep verkregen om een oordeel te geven over de geconsolideerde jaarrekening.

Controle-aanpak frauderisico's

Wij hebben risico's geïdentificeerd en ingeschat op een afwijking van materieel belang op de jaarrekening die het gevolg is van fraude.

Wij hebben tijdens onze controle inzicht verkregen in de entiteit en haar omgeving, de componenten van het interne beheersingssysteem, waaronder het risico-inschattingproces en de wijze waarop het bestuur inspeelt op frauderisico's en het interne beheersingssysteem monitort en de wijze waarop de raad van commissarissen toezicht uitoefent, alsmede de uitkomsten daarvan. Wij verwijzen naar hoofdstuk Risicomanagement van het jaarverslag, waarin het bestuur zijn frauderisicoanalyse heeft opgenomen en hoofdstuk Bericht van de Raad van Commissarissen van het jaarverslag waar de raad van commissarissen op deze frauderisicoanalyse reflecteert.

Wij hebben de opzet en de relevante aspecten van het interne beheersingssysteem en in het bijzonder de frauderisicoanalyse geëvalueerd alsook bijvoorbeeld de gedragscode, klokkenluidersregeling en de incidentenregistratie. Wij hebben de opzet en het bestaan geëvalueerd, en voor zover wij noodzakelijk achten, de werking getoetst van interne beheersmaatregelen gericht op het mitigeren van frauderisico's.

Als onderdeel van ons proces voor het identificeren van risico's op een afwijking van materieel belang in de jaarrekening die het gevolg is van fraude, hebben wij frauderisicofactoren overwogen met betrekking tot frauduleuze financiële verslaggeving, oneigenlijke toe-eigening van activa en omkoping en corruptie in nauwe samenwerking met onze forensische specialisten. Wij hebben geëvalueerd of deze factoren een indicatie vormden voor de aanwezigheid van het risico op afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude.

Wij hebben tevens gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd, waaronder het toetsen van journaalposten, het beoordelen van schattingen op tendenties (inclusief een retrospectieve beoordeling van significante schattingen uit het vorige boekjaar) en het beoordelen van de onderbouwing van de tijdens het opstellen van de financiële overzichten aangebrachte aanpassingen. De beschreven werkzaamheden zijn gebaseerd op de controlestandaarden en hebben niet tot voornaamste doel om fraudes te ontdekken.

In onze controle bouwen wij een element in van onvoorspelbaarheid. Ook hebben wij de uitkomst van andere controlewerkzaamheden beoordeeld en overwogen of er bevindingen zijn die aanwijzing geven voor fraude of het niet-naleven van wet- en regelgeving.

Wij hebben kennis genomen van de beschikbare informatie en om inlichtingen gevraagd bij leden van de Executive Board, de Audit Commissie en de Raad van Commissarissen als ook aan anderen binnen Groep, waaronder de legal counsel en het hoofd van de centrale inkoopafdelingen. Hieruit volgden geen signalen van fraude die kunnen leiden tot een afwijking van materieel belang.

Controle-aanpak naleving van wet- en regelgeving

Wij hebben een algemeen inzicht verworven in het wet- en regelgevingskader dat van toepassing is op de entiteit door inlichtingen in te winnen bij de Executive Board en legal counsel, het lezen van notulen en rapporten van internal audit. Wij hebben forensisch deskundigen betrokken in deze evaluatie.

Voor zover materieel voor de gerelateerde financiële overzichten, hebben wij op basis van onze risicoanalyse, en rekening houdende met dat het effect van niet-naleving van wet- en regelgeving aanzienlijk varieert, volgende wet- en regelgeving overwogen: naleving van het (vennootschaps)belastingrecht en regelgeving voor financiële verslaggeving, de vereisten in het kader van de International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en Titel 9 van Boek 2 BW aangemerkt als wet- en regelgeving met een directe invloed op de financiële overzichten.

Wij hebben voldoende en geschikte controle-informatie verkregen omtrent het naleven van de bepalingen van die wet- en regelgeving die gewoonlijk wordt geacht van directe invloed te zijn op de financiële overzichten.

Daarnaast is de Groep onderworpen aan overige wet- en regelgeving waarvan de gevolgen van niet naleving een van materieel belang zijnde invloed kunnen hebben op de financiële overzichten, bijvoorbeeld ten gevolge van boetes of rechtszaken. Gezien de aard van de activiteiten van de Groep en de complexiteit van wet- en regelgeving bestaat het risico dat niet wordt voldaan aan de vereisten van deze wet- en regelgeving. Daarnaast hebben we rekening gehouden met de wet- en regelgeving die van toepassing is op beursgenoteerde bedrijven.

Ten aanzien van deze wet- en regelgeving die geen direct effect hebben op de vaststelling van de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening, zijn onze werkzaamheden beperkter. Naleving van wet- en regelgeving kan van fundamenteel belang zijn voor de operationele aspecten van een entiteit, voor de mogelijkheid van een entiteit om haar activiteiten voort te zetten, dan wel voor het voorkomen van sancties van materieel belang (bijv. het naleven van de voorwaarden van een vergunning voor het uitvoeren van

een activiteit, of het naleven van regelgeving betreffende het milieu); niet-naleving van dergelijke wet- en regelgeving kan daarom van materieel belang zijnde invloed hebben op de financiële overzichten. Onze verantwoordelijkheid is beperkt tot het uitvoeren van gespecificeerde controlewerkzaamheden ter bevordering van het identificeren van niet-naleving van wet- en regelgeving die een invloed van materieel belang kan hebben op de financiële overzichten. Onze werkzaamheden ter bevordering van het identificeren van gevallen van niet-naleving van overige wet- en regelgeving die een invloed van materieel belang kan hebben op de financiële overzichten, zijn beperkt tot:

- (i) het management en, in voorkomend geval, de met governance belaste personen vragen of de entiteit dergelijke wet- en regelgeving naleeft; en
- (ii) de eventuele correspondentie met de desbetreffende vergunningverlenende of regelgevende of toezichhoudende instanties inspecteren.

Uiteraard zijn wij gedurende de controle alert op indicaties van (vermoedens) van niet-naleving van wet- en regelgeving.

Tenslotte hebben wij een schriftelijke bevestiging verkregen dat alle bekende gevallen van niet-naleving of vermoede niet-naleving van wet- en regelgeving, ons ter kennis zijn gebracht.

Controle-aanpak continuïteit

Wij verwijzen naar ons kernpunt “impact van Covid-19” voor een beschrijving van de wijze waarop wij hebben ingespeeld op de geschiktheid van het hanteren van door het management van de continuïteitsveronderstelling bij het opstellen en presenteren van de financiële overzichten en op gebeurtenissen of omstandigheden die gereede twijfel kunnen doen ontstaan over de mogelijkheid van de entiteit om haar continuïteit te handhaven.

De kernpunten van onze controle

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens onze controle van de jaarrekening. De kernpunten van onze controle hebben wij met de Raad van Commissarissen gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alles wat is besproken.

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot deze kernpunten bepaald in het kader van de jaarrekeningcontrole als geheel. Onze bevindingen ten aanzien van de individuele kernpunten moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten.

Omschrijving van onze kernpunten

1. Waardering (im)materiele vaste activa kasstroomgenererende eenheid België

Omschrijving

België is een van de twee kasstroomgenererende eenheden van Sligro Food Group N.V. (hierna: Sligro Food Group N.V. of Sligro)

De prestaties in 2020 in België bleven achter bij de verwachtingen, mede als gevolg van Covid-19. Per 30 juni 2020 is de goodwill voor België volledig afgeboekt middels een bijzondere waardevermindering van € 43 miljoen. Daarnaast is € 17 miljoen afgeboekt op klantrelaties. De voortdurende impact van Covid-19 in 2021 resulteert in verdere vertraging van de beoogde groei en kostenoptimalisatie in België. Het resterende netto geïnvesteerd vermogen bedraagt per jaareinde € 59 miljoen (voor bijzondere waardevermindering). Op basis van de uitgevoerde bedrijfswaarde berekening is de realiseerbare waarde € 56 miljoen en is geconcludeerd dat een bijzondere waardevermindering van € 3 miljoen benodigd is. Deze bijzondere waardevermindering is volledig gealloceerd aan de resterende immateriële activa (merknamen). In België is in 2021, net als in voorgaand jaar, sprake van een exploitatieverlies.

Dit is voor ons aanleiding geweest om de waardering van de (im)materiële vaste activa voor België aan te merken als een kernpunt in onze controle.

De uitkomsten van de bijzondere waardevermindering berekeningen zijn het meest gevoelig voor:

- Omzetgroei;
- Brutowinst marge;
- EBITDA marge;
- WACC.

Wijze waarop door ons is gecontroleerd

Op basis van de materialiteit, de vereisten vanuit IFRS en de richtlijnen voor de accountantscontrole hebben wij de analyse van de bijzondere waardevermindering op de (im)materiele activa van België gecontroleerd. Wij hebben inzicht verkregen in het proces en de interne beheersingsmaatregelen rondom deze inschatting van management. Wij hebben, gezien het risico, echter vooral een gegevensgerichte aanpak gehanteerd en niet gesteund op interne beheersingsmaatregelen.

De werkzaamheden hebben zich met name gericht op:

- Verkrijgen en beoordelen van de rapporten van de door Sligro betrokken externe specialisten;
- Verkrijgen en beoordelen van de door de Raad van Commissarissen goedgekeurde begroting voor 2022 en het meerjarenplan dat strekt tot 2026;
- Beoordelen van de belangrijkste veronderstellingen van het waarderingsmodel en het bespreken daarvan met het management in België, de Executive Board en de Raad van Commissarissen;
- Beoordeling van de management inschatting door de begroting van voorgaande jaren te toetsen aan de werkelijke resultaten tot en met 2021, rekening houdend met de effecten van Covid-19;
- Inzet van eigen specialisten ter beoordeling van het gehanteerde model, de berekende WACC en het lange termijn groeipercentage;
- Beoordelen van de redelijkheid van de groeiverwachtingen op basis van backtesting en raadpleging van externe bronnen;
- Beoordelen van de verwachte verbetering van de brutomarges in vergelijking met de gerealiseerde marges in 2021 en de verwachte verbetering van de exploitatie- en conditieverbeteringen van de inkoop;
- Beoordelen verwacht herstel van Covid-19 in de forecast op basis van externe verwachtingen en beoordelen impact op de uitkomsten van de verschillende scenario's middels sensitiviteitsanalyses. De onzekerheid ten aanzien van de prognoses als gevolg van Covid-19 is door Sligro toegelicht in toelichting D en 12.
- De juistheid en volledigheid van de gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening.

Observatie

Op basis van de hierboven beschreven materialiteit en de door ons uitgevoerde en hierboven beschreven werkzaamheden, kunnen wij ons verenigen met de inschatting van het management.

2. Impact van Covid-19

Omschrijving

Covid-19 heeft ook in boekjaar 2021 significante impact gehad op Sligro. De belangrijkste impact op de jaarrekening is samen te vatten in de volgende twee onderdelen:

- **Steunmaatregelen overheid**

Tegemoetkoming van de Nederlandse en Belgische overheid voor de personeelskosten. Voor Nederland betrof de subsidie in het kader van de tijdelijke Noodmaatregel Overbrugging Werkgelegenheid (NOW) in 2021 in totaal € 27 miljoen, die is opgenomen als bate in de overige personeelskosten. In België is een gedeelte van de betalingen van het salaris en de sociale lasten tijdelijk overgenomen door de Belgische overheid wat heeft geresulteerd in € 2 miljoen lagere personeelskosten in het boekjaar.

- **Financiering**

Covid heeft ook in 2021 een negatieve impact gehad op de EBITDA en vrije kasstroom in vergelijking met een pre-Covid jaar. Ten opzichte van 2020 is de Net Debt/EBITDA ratio per 31-12-2021 verbeterd van 2.8 naar 1.8. In 2021 heeft Sligro Food Group N.V. geen verruiming van de convenanten meer aangevraagd en derhalve moet Sligro ook in 2022 voldoen aan de originele convenanten zoals opgenomen in de financieringsovereenkomsten. Bij het niet voldoen aan de convenanten hebben de financiers de mogelijkheid om de uitstaande gelden direct op te eisen. Ter waarborging van de liquiditeit heeft Sligro een ongecommitteerde faciliteit van EUR 60 miljoen verruimd naar EUR 100 miljoen en vervolgens omgezet naar gecommitteerd tot en met 31-12-2022 met een optie voor verlenging voor 2023.

Wijze waarop door ons is gecontroleerd

Steunmaatregelen overheid:

Wij hebben voor het beoordelen van de juistheid en volledigheid van de ontvangen NOW subsidie de volgende werkzaamheden verricht:

- Beoordelen of Sligro voldoet aan de subsidievoorwaarden van de NOW 3.1, 3.2 en 3.3. De accountantscontrole voor de verantwoording voor de NOW 3.1, 3.2 en 3.3 is per 3 februari 2022 nog niet door ons afgerond. In toelichting 5d in de jaarrekening heeft Sligro toegelicht hoe zij de overheidssubsidie uit hoofde van de Tijdelijke Noodmaatregel Overbrugging voor behoud van Werkgelegenheid (NOW) heeft verantwoord. Omdat de subsidie voor NOW 3.1, 3.2 en 3.3 nog niet definitief is vastgesteld is de verantwoording gebaseerd op een schatting op basis van de huidige interpretatie van de regeling. Ons oordeel is niet aangepast als gevolg van deze aangelegenheid.
- Evaluatie van de definitieve aanvraag en afrekening van NOW 1.0.

Voor de beoordeling van de toelichting inzake de door het Belgische personeel ontvangen tegemoetkoming werkloosheid hebben wij de volgende werkzaamheden verricht:

- Evaluatie van de inschatting van het voordeel dat is behaald.
- Beoordelen van compliance van Sligro (België) met de voorwaarden voor de TWO.

Financiering:

Wij hebben voor de beoordeling van de impact van Covid-19 op de financiering van Sligro de volgende werkzaamheden verricht:

- Verkrijgen en beoordelen van meest recente afspraken met de financiers ten aanzien van de convenanten en leningsvoorwaarden inclusief beschikbare liquiditeit.
- Verkrijgen en beoordelen van de going concern analyse met hierin opgenomen een analyse van de compliance met de financieringsvoorwaarden gedurende de forecast periode.
- Beoordeling van het proces van Sligro rondom het opstellen van de analyse inzake de continuïteitsveronderstelling.
- Bespreking met de Executive Board van Sligro Food Group N.V. en Raad van Commissarissen ten aanzien van de convenanten en het doorspreken van een aantal mogelijke scenario's die zich in 2022 zouden kunnen voordoen.
- Beoordeling van de prognoses voor omzet, resultaat en liquiditeit inclusief de daarin opgenomen veronderstellingen en verschillende scenario's inclusief het testen van door de accountant eigen ontwikkelde scenario's ten aanzien van het intreden van herstel van de afzetmarkt van Sligro als gevolg van Covid-19 en de daarmee samenhangende toelichting in de jaarrekening.

Observatie

Op basis van de bepaalde materialiteit en beschreven werkzaamheden kunnen wij ons verenigen met de inschatting van het management ten aanzien van de waardering van de beschreven activa en de verantwoorde overheidssteun. Daarbij zijn we overigens van mening dat er sprake is van enige onzekerheid met betrekking tot genoemde inschattingen maar blijken er op basis van onze werkzaamheden geen materiële afwijkingen.

Ten aanzien van de financiering kunnen wij ons verenigen met de analyse van het management ten aanzien van de compliance met de convenanten voor de aankomende 12 maanden na datum van deze controleverklaring. Covid-19 blijft de komende maanden zorgen voor onzekerheid voor Sligro Food Group N.V. om prognosedoelstellingen te behalen. Deze onzekerheid is toegelicht in toelichting D – Going concern.

3. Leveranciersbonussen en promotionele bijdragen

Omschrijving

Leveranciersbonussen en promotionele bijdragen zijn in de branche gebruikelijk. De bijdragen worden deels door de eigen inkoop van Sligro Food Group N.V. en deels middels inkoopcombinaties gerealiseerd. De bijdragen uit eigen inkoop komen tot stand in overleggen tussen inkopers van Sligro en verkopers van leveranciers. Het aandeel van de leveranciersbonussen en promotionele bijdragen in de winst voor belasting is substantieel. De bijdragen worden vaak pas in het jaar volgend op het verslagjaar definitief vastgesteld. Dat leidt tot een schattingselement in de jaarrekening. Daarnaast vormt de volledigheid van de gerapporteerde bijdragen een aandachtspunt. In toelichting G.2 bij de geconsolideerde jaarrekening geeft de vennootschap de waarderingsgrondslag weer.

Er worden diverse vormen van vergoedingen van leveranciers ontvangen, waarbij twee hoofdvormen onderscheiden kunnen worden:

- i. Tijdelijk lagere inkooprijzen ("promoties"), die meestal samenhangen met promotionele aanbiedingen aan afnemers, gericht op verhoging van het directe afzetvolume. In de meeste gevallen worden de lagere inkooprijzen meteen door de leverancier berekend gedurende de afgesproken periode. Het voordeel uit tijdelijk lagere inkooprijzen komt direct ten gunste van de brutomarge. Promoties worden niet in de voorraadwaardering betrokken;
- ii. Bonusvergoedingen die veelal gebaseerd zijn op afspraken die bijvoorbeeld afhankelijk zijn van inkoopvolumes en betaalgedrag ("bonussen"). Redelijkerwijs te verwachten bonusvergoedingen worden betrokken in de voorraadwaardering.

Het schattingselement in de jaarrekening ziet voornamelijk toe op het tweede type bonusvergoedingen. Management heeft een bottom-up methode gehanteerd voor de inschatting van de bonusopbrengsten, waarbij aan de hand van een prognosetool op basis van daadwerkelijke inkopen en de geldende bonuscondities een schatting is gemaakt. De daadwerkelijk in 2021 ontvangen bedragen lagen 0,4% boven de schatting per ultimo 2020.

Wijze waarop door ons is gecontroleerd

Onze accountantscontrole heeft zich onder andere gericht op het toetsen van de opzet en het bestaan van de beheersmaatregelen namens de Executive Board gericht op de juiste en volledige verantwoording van de leveranciersbonussen en promotionele bijdragen. Deze zien onder meer toe op de onderbouwing van de schattingen, functiescheidingen tussen inkoop en bonusregistraties, directe en indirecte betrokkenheid van leidinggevenden van de onderneming, interne reviews, contractbeheer en autorisaties. Onze forensische specialisten zijn betrokken geweest bij het verkrijgen van kennis van de bedrijfsprocessen, waaronder het deelnemen aan interviews met functionarissen binnen de afdeling Inkoop.

Daarnaast hebben wij een aantal gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd gericht op de juistheid en volledigheid van de verantwoorde bedragen. Deze zijn als volgt samen te vatten:

- Controle van de afloop van de bonusschattingen per ultimo 2020 en een analyse van de oorzaken van de geconstateerde verschillen.
- Steekproefsgewijs verkrijgen van externe bevestigingen ten aanzien van bonuscondities en voorschotten.
- Detailwerkzaamheden op de prognosetool waarbij de bonusschattingen worden onderbouwd door de contracten en de werkelijke inkopen gedurende het jaar.
- Detailwerkzaamheden op handmatige verfijning van de inschatting die volgt uit de prognosetool.
- Bonusrondekening waarbij gekeken wordt naar de samenhang tussen opbrengsten en ontvangsten gedurende het jaar en vorderingen op het eind van het jaar.
- Beoordeling van gerealiseerde conditieverbetering of –verslechtering op leveranciersniveau en inkoopniveau.

Op basis van ervaringsgetallen, deelwaarnemingen en cijferanalyses hebben wij ook de impact van de classificatie van de bijdragen in promoties en bonussen op de voorraadwaardering gecontroleerd.

Observatie

Op basis van de bovenbeschreven materialiteit en de door ons uitgevoerde en hierboven beschreven werkzaamheden die bestonden uit zowel het toetsen van de opzet en het bestaan van de maatregelen van interne beheersing als de gegevensgerichte controles, kunnen wij ons verenigen met de inschatting van het management. Daarbij zijn wij overigens van mening dat er sprake is van enige onzekerheid met betrekking tot genoemde inschattingen maar blijken er op basis van onze werkzaamheden geen materiële afwijkingen.

VERKLARING OVER DE IN HET JAARVERSLAG OPGENOMEN ANDERE INFORMATIE

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- Het verslag van de Executive Board;
- De overige gegevens;
- De overige informatie, niet behorende tot de jaarrekening.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- Met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat.
- Alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De Executive Board is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het verslag van de Executive Board, in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

VERKLARING BETREFFENDE OVERIGE DOOR WET- OF REGELGEVING GESTELDE VEREISTEN

Benoeming

Wij zijn door de Raad van Commissarissen op 19 maart 2014 benoemd als accountant van Sligro Food Group N.V. vanaf de controle van het boekjaar 2014 en zijn sinds dat boekjaar datum tot nu toe de externe accountant.

Geen verboden diensten

Wij hebben geen verboden diensten als bedoeld in artikel 5, lid 1 van de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang geleverd.

Europees uniform elektronisch verslaggevingsformaat (ESEF)

Sligro Food Group N.V. heeft haar jaarverslag opgesteld in ESEF. De vereisten hiervoor zijn vastgelegd in de Gedelegeerde Verordening (EU) 2019/815 met technische reguleringsnormen voor de specificatie van een uniform elektronisch verslaggevingsformaat (hierna: de RTS voor ESEF).

Naar ons oordeel voldoet het jaarverslag opgesteld in XHTML-formaat, met daarin opgenomen de deels gemarkeerde geconsolideerde jaarrekening zoals door Sligro Food Group N.V. opgenomen in de rapportageset in alle van materieel zijnde aspecten aan de RTS voor ESEF.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van het jaarverslag inclusief de jaarrekening in overeenstemming met de RTS voor ESEF, waarbij het bestuur de verschillende onderdelen samenvoegt in één enkele rapportageset.

Het is onze verantwoordelijkheid een redelijke mate van zekerheid te krijgen voor ons oordeel dat het jaarverslag in deze rapportageset voldoet aan de RTS voor ESEF.

Onze werkzaamheden bestonden, met inachtneming van NBA Alert 43, onder andere uit:

- het verkrijgen van inzicht in het financiële rapportageproces van de entiteit, waaronder het opstellen van de rapportageset;
- het verkrijgen van de rapportageset en het uitvoeren van validaties om vast te stellen of de rapportageset met de daarin opgenomen Inline XBRLinstancedocument en de XBRLextensietaxonomiebestanden in overeenstemming met de technische specificaties zoals opgenomen in de RTS voor ESEF zijn opgesteld;
- het onderzoeken van de informatie met betrekking tot de geconsolideerde jaarrekening in de rapportageset om vast te stellen of alle vereiste markeringen zijn toegepast en of deze in overeenstemming zijn met de RTS voor ESEF.

BESCHRIJVING VAN VERANTWOORDELIJKHEDEN MET BETREKKING TOT DE JAARREKENING

Verantwoordelijkheden van de Executive Board en de Raad van Commissarissen voor de jaarrekening

De Executive Board is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met EU-IFRS en met Titel 9 Boek 2 BW. In dit kader is de Executive Board verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de Executive Board noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de Executive Board afwegen of de onderneming in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsels moet de Executive Board de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de Executive Board het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is.

De Executive Board moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de onderneming.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid, waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit

beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- Het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.
- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de de onderneming.
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de Executive Board en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.
- Het vaststellen dat de door de Executive Board gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven.
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen.
- Het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

Wij communiceren met de Raad van Commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing. In dit kader geven wij ook een verklaring aan het auditcomité op grond van artikel 11 van de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang. De in die aanvullende verklaring verstrekte informatie is consistent met ons oordeel in deze controleverklaring.

Wij bevestigen aan de Raad van Commissarissen dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met de Raad van Commissarissen over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de jaarrekening op basis van alle zaken die wij met de Raad van Commissarissen hebben besproken. Wij beschrijven deze kernpunten in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang van het maatschappelijk verkeer is.

Eindhoven, 3 februari 2022

Deloitte Accountants B.V.

Drs. A.J. Heitink RA

Statutaire regeling inzake de resultaatbestemming

In artikel 46 van de statuten is het navolgende opgenomen met betrekking tot uitkeringen en reserves:

- 1) De vennootschap kan aan de aandeelhouders en andere gerechtigden tot de voor uitkering vatbare winst slechts uitkeringen doen, voor zover haar eigen vermogen groter is dan het bedrag van het gestorte en opgevraagde deel van het kapitaal vermeerderd met de reserves die krachtens de wet of de statuten moeten worden aangehouden.
- 2) De Directie is, doch slechts met goedkeuring van de Raad van Commissarissen, bevoegd winst geheel of gedeeltelijk toe te voegen aan de reserves. De algemene vergadering kan met een meerderheid van tweederde van de uitgebrachte stemmen in een vergadering waarin meer dan de helft van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigd is, besluiten de reservering ongedaan te maken.
- 3) De na reservering als bedoeld in het vorige lid eventueel resterende winst staat ter beschikking van de algemene vergadering.
- 4) Voor zover de algemene vergadering niet besluit tot uitkering van winst over enig boekjaar, wordt die winst bij de reserves gevoegd.
- 5) De Directie kan, doch slechts met goedkeuring van de Raad van Commissarissen, besluiten tot uitkering van een interim-dividend, indien aan het vereiste van lid 1 van dit artikel is voldaan en daarvan blijkt uit een tussentijdse vermogensopstelling als bedoeld in artikel 2:105 lid 4 Burgerlijk Wetboek. De vennootschap legt de vermogensopstelling ten kantore van het handelsregister neer binnen acht dagen na de dag waarop het besluit tot uitkering wordt bekend gemaakt. Op de uitbetaling van het interimdividend is lid 9 van dit artikel van overeenkomstige toepassing.
- 6) De algemene vergadering kan, op voorstel van de Directie, doch slechts met goedkeuring van de Raad van Commissarissen, besluiten tot winstuitkering ten laste van een voor uitkering vatbare reserve.
- 7) De algemene vergadering kan, op voorstel van de Directie, doch slechts met goedkeuring van de Raad van Commissarissen, besluiten tot uitkering van winst in aandelen van de vennootschap, zulks onverminderd het in deze statuten ten aanzien van uitgifte van aandelen bepaalde.
- 8) Winstuitkeringen vinden plaats ter plaatse en ten tijde als door de algemene vergadering te bepalen, doch uiterlijk binnen een maand na het daartoe door de algemene vergadering genomen besluit.
- 9) Winstuitkeringen waarover binnen vijf jaar na de dag waarop zij opeisbaar zijn niet is beschikt, vervallen ten bate van de vennootschap.
- 10) Ten laste van de door de wet voorgeschreven reserves mag een tekort slechts worden gedelgd voor zover de wet dat toestaat.

Overige informatie

Vijfjarenoverzicht

x € miljoen¹⁾

	2021	2020	2019	2018	2017
Resultaat					
Omzet	1.898	1.946	2.395	2.346	2.142
Ebitda	109	75	127	114	144
Ebita	49	7	66	73	110
Ebit	25	(76)	44	53	91
Winst (verlies) uit voort te zetten bedrijfsactiviteiten	20	(70)	34	46	76
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	73	101	132	45	172
Vrije kasstroom	15	67	38	102	98
Voorgesteld dividend	-	-	24	62	62
Vermogen					
Eigen vermogen	453	432	500	537	651
Netto geïnvesteerd vermogen ²⁾³⁾	805	802	902	675	779
Netto rentedragende schuld ³⁾	382	402	424	162	146
Totaal vermogen	1.233	1.198	1.455	1.214	1.347
Medewerkers					
Jaargemiddelde (fulltime)	3.975	4.116	4.100	4.056	3.995
Man/vrouw verhouding aantal medewerkers ⁴⁾	71/29	71/29	74/26	74/26	58/42
Man/vrouw verhouding Management teams ⁴⁾	70/30				
Man/vrouw verhouding Executive Board ⁴⁾	100/0	100/0	100/0	100/0	100/0
Man/vrouw verhouding Raad van Commissarissen ⁴⁾	100/0	80/20	80/20	80/20	80/20
Personeelskosten ⁵⁾	211	219	218	209	177

¹⁾ Indien stelselwijzigingen zijn doorgevoerd, zijn alleen de cijfers over het voorgaande jaar, die in de hoofdstaat tot uiting zijn gebracht, herrekend. De stelselwijziging IFRS 16 is vanaf 2019 van toepassing.

²⁾ Exclusief geassocieerde deelnemingen.

³⁾ Vanaf 2019 inclusief IFRS 16 Leases.

⁴⁾ De definitie is vanaf 2020 aangepast van de gemiddelde verhouding gedurende het jaar naar de verhouding per einde van het jaar.

⁵⁾ Salarissen, sociale lasten en pensioenkosten.

⁶⁾ Data op basis van Stakeholderwatch, vanaf 2021 inclusief België.

⁷⁾ In materiële vaste activa, activa voor verkoop en software (op transactiebasis).

⁸⁾ Exclusief afschrijvingen op lease activa.

⁹⁾ Exclusief IFRS 16 Leases.

	2021	2020	2019	2018	2017
Maatschappelijk verantwoord ondernemen					
CO ₂ -reductie sinds 2010 in %	19,5	22,7	27,7	20,9	20,1
Duurzaam assortiment in % omzet	11,2	10,8	11,6	10,0	8,7
Tevredenheid klanten ⁶⁾	69	73	73	75	
Tevredenheid medewerkers ⁶⁾	62	63	56	57	
Tevredenheid leveranciers ⁶⁾	66	63	67	63	
Investerings					
Netto-investeringen ⁷⁾	47	13	85	74	59
Afschrijvingen en amortisatie ⁸⁾	(49)	(58)	(54)	(50)	(45)
Verhoudingsgetallen					
Toename omzet in %	(2,5)	(18,7)	2,1	9,5	7,9
Toename winst in %	128,5	(304,3)	(25,3)	(39,6)	9,2
Brutowinst in % omzet	26,3	24,0	24,4	24,1	23,1
Ebitda in % omzet	5,8	3,9	5,3	4,9	6,7
Ebita in % omzet	2,6	0,4	2,8	3,1	5,1
Ebit in % omzet	1,3	(3,9)	1,8	2,2	4,3
Winst in % omzet	1,1	(3,6)	1,4	2,0	3,5
Nettowinst als % gemiddeld eigen vermogen	4,5	(15,0)	6,4	7,7	12,1
Ebit in % gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen	3,1	(8,9)	5,0	7,2	12,6
Netto rentedragende schuld/ebitda ⁹⁾ in %	1,8	2,8	2,2	1,4	1,0
Eigen vermogen in % totaal vermogen	36,7	36,0	34,3	44,2	48,3
Omzet per medewerker (x € 1.000)	477	473	584	578	536
Personeelskosten per medewerker (x € 1.000)	53	53	53	51	44

Gegevens per aandeel van € 0,06 nominaal

x € 1

	2021	2020	2019	2018	2017
Aantal uitstaande aandelen (x miljoen)	44,2	44,1	44,1	44,1	44,0
Eigen vermogen	10,25	9,78	11,33	12,16	14,80
Winst (verlies)	0,45	(1,59)	0,78	1,04	1,73
Voorgesteld dividend	-	-	0,55	1,40	1,40

Profiel

Sligro Food Group bestaat uit specifiek op de foodservicemarkt gerichte bedrijven in Nederland en België die met een totaalpakket food en aan food gerelateerde non food producten en diensten actief zijn in de groothandelsmarkt voor de etende en drinkende mens.

Nederland

In Nederland zijn wij marktleider en richten wij ons met een landelijk netwerk van Sligro zelfbedieningsgroothandels en bezorgcentra op groot en kleinschalige horeca, recreatie, cateraars, grootverbruikers, bedrijfsrestaurants, pompstations, het midden- en kleinbedrijf, kleinschalige retailbedrijven en de institutionele markt. Van Hoeckel richt zich als specialist specifiek op de institutionele markt, waar Sligro alle overige segmenten bedient. In de stadsregio Amsterdam zijn wij actief met de groothandelsformule 'De Kweker'. In een langjarig strategisch partnership met Heineken verzorgt Sligro de exclusieve distributie van de Heineken fustbieren in Nederland. Sligro/De Kweker en Van Hoeckel hebben beide een specifiek op hun markten gerichte commerciële organisatie en maken operationeel gebruik van een gezamenlijk (bezorg)netwerk en backoffice-organisatie.

België

In België richt JAVA Foodservice zich vanuit Rotselaar binnen de Belgische foodservicemarkt primair op de marktsegmenten institutioneel, bedrijfscafé en hotelketens. Sligro-ISPC levert innoverende en kwalitatieve food en aan food gerelateerde non-food producten en diensten aan de gastronomische professional, de overige horecamarkt, grootverbruikers en KMO. Sligro-ISPC beschikt over gecombineerde zelfbedienings- en bezorggroothandels in Antwerpen, Gent en Luik. Sligro-ISPC en JAVA Foodservice werken beide met een eigen commerciële organisatie en maken in toenemende mate gebruik van één gezamenlijke bezorgstructuur en shared services.

Sligro Food Group heeft eigen productiefaciliteiten voor gespecialiseerde convenienceproducten (Culivers) en verse vis (SmitVis). Daarnaast zijn er deelnemingen in verspartners voor vlees, wild & gevogelte, AGF en brood & banket, die zowel de Nederlandse als de Belgische markt bedienen.

Sligro Food Group beschikt over twee specialistische bedrijven. Bouter voor advisering, ontwerp, levering, inrichting en onderhoud van professionele keukeninrichting, apparatuur en koel-vries techniek. Tintelingen is ons bedrijfs onderdeel voor online cadeauconcepten en kerstgeschenken. Daarnaast worden traditionele kerstpakketten verkocht door Sligro.

Onze klanten kunnen over circa 78.000 food en aan food gerelateerde non-foodproducten beschikken. In samenhang hiermee worden bovendien tal van diensten aangeboden om onze klanten in hun business te ondersteunen en écht verder te brengen. De Groep koopt de specifieke foodserviceproducten voornamelijk in eigen beheer in. Daarnaast is een deel van de inkoop ondergebracht bij CIV Superunie B.A..

Binnen de Sligro Food Group-bedrijven wordt intensief gestreefd naar het delen van kennis en het benutten van substantiële synergie- en schaalvoordelen op nationaal en internationaal niveau. Primair klantgerichte activiteiten vinden plaats in de verschillende landen en bedrijfsonderdelen. Door onze centrale inkoop te combineren met een direct en gedetailleerd categorie- en margemanagement, beogen we toenemende brutomarges te realiseren en een uniek en innovatief assortiment aan te bieden. Beheersing van operationele kosten wordt bereikt door een integrale supply chain en een permanente aandacht voor kostenbeheersing. Groepssynergie wordt verder bevorderd door centrale sturing en beheer van ons IT-landschap, centrale opzet en regie van masterdatamanagement en centraal ingericht talent- en managementontwikkeling.

Sligro Food Group streeft ernaar een constant en beheerst groeiende kwaliteitsonderneming te zijn voor al haar stakeholders. De aandelen van Sligro Food Group staan genoteerd op Euronext Amsterdam. Het hoofdkantoor van de Groep is gevestigd in Veghel, Nederland.

Belangrijke data

Agenda

Geplande persberichten worden om 7.30 uur gepubliceerd

5 januari 2022	Jaaromzet 2021	4 januari 2023	Jaaromzet 2022
3 februari 2022	Jaarcijfers 2021	2 februari 2023	Jaarcijfers 2022
3 februari 2022	Persconferentie, 11.00 uur	2 februari 2023	Persconferentie, 11.00 uur
3 februari 2022	Analistenbijeenkomst, 13.30 uur	2 februari 2023	Analistenbijeenkomst, 13.30 uur
3 februari 2022	Publicatie jaarverslag	2 februari 2023	Publicatie jaarverslag
23 maart 2022	Algemene vergadering van Aandeelhouders over 2021 ten kantore van de vennootschap, 10.30 uur	22 maart 2023	Algemene vergadering van Aandeelhouders over 2022 ten kantore van de vennootschap, 10.30 uur
21 april 2022	Trading update Q1	De vennootschap is gevestigd te Veghel en ingeschreven in het handelsregister van de Kamer van Koophandel en Fabrieken voor Oost-Brabant te Eindhoven onder nummer 160.45.002.	
21 juli 2022	Halfjaarcijfers 2022		
21 juli 2022	Analistenbijeenkomst, 13.30 uur		
20 oktober 2022	Trading update Q3	Corridor 11, Postbus 47, 5460 AA Veghel Telefoon +31 413 34 35 00 www.sligrofoodgroup.nl	

Het aandeel en dividendbeleid

De aandelen Sligro Food Group N.V. worden verhandeld op Euronext Amsterdam N.V. en zijn opgenomen in de AScX-Index.

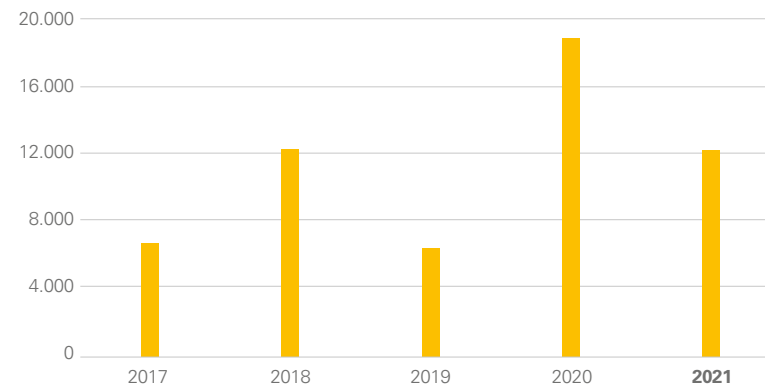
Het aandeel

Ultimo 2021 bedraagt het aantal uitstaande aandelen 44.170.415. Dit is een toename van 27.000 ten opzichte van ultimo 2020. De toename is het gevolg van de mutatie van het aantal aandelen dat is ingekocht ter afdekking van het optieplan.

Het afgelopen jaar bedroeg het aantal verhandelde aandelen 12.004 duizend (2020: 18.872) en de totale omzet in het aandeel € 272 miljoen (2020: € 301).

Ten gevolge van de 'Wet omzetting aandelen aan toonder' zijn de klassieke aandelen aan toonder die niet zijn opgenomen in het girale effectenverkeer per 1 januari 2020 van rechtswege omgezet in aandelen op naam. Fysieke toonderstukken zijn als gevolg hiervan van rechtswege vervallen. Door de in verband met deze wet op 27 juni 2020 gewijzigde statuten, hebben de houders van de voormalige klassieke aandelen aan toonder de mogelijkheid om zich tot uiterlijk 2 januari 2026 te melden bij Sligro Food Group om de toonderstukken in te leveren tegen uitgifte van aandelen die worden opgenomen in het girale effectenverkeer. Per 31 december 2021 staan 3.780 (2020: 3.800) voormalige klassieke aandelen aan toonder uit bij aandeelhouders.

Aantal verhandelde aandelen (x 1.000)



¹⁾ Dit overzicht is samengesteld op basis van het 'Register substantiële deelnemingen en bruto shortposities' (www.afm.nl).

Het merendeel van de aandelen is in het bezit van Nederlandse beleggers. De verdeling van het aandelenkapitaal is ingeschat op basis van marktinformatie. Deze informatie omvat 88% van het kapitaal in 2021 (2020: 84%).

Verdeling aandelenkapitaal

in %	Particulier		Instituten		Totaal	
	2021	2020	2021	2020	2021	2020
Nederland	49	50	22	24	71	74
USA			4	4	4	4
Australië			3		3	
UK			2	4	2	4
Overige landen			8	2	8	2
Totaal	49	50	39	34	88	84

Aandeelhouders zijn verplicht melding te maken bij het over- of onderschrijden van bepaalde wettelijk vastgelegde percentages. Er kunnen daarbij dubbeltellingen ontstaan waardoor deze meldingen niet altijd goed inzicht geven in het daadwerkelijk aantal vrij verhandelbare aandelen. Voor deze dubbeltellingen is waar mogelijk gecorrigeerd in onderstaande tabel.

Substantiële deelnemingen¹⁾

Datum laatste melding	Meldingsplichtige	in %
28 april 2021	B.V. Beleggingsfonds 'Hoogh Blarick'	4,61
2 september 2020	NN Group N.V.	10,15
1 november 2016	APG Asset Management N.V.	10,03
3 juli 2015	Boron Holding N.V.	5,03
6 april 2009	Stichting Administratiekantoor Arkelhave B.V.	5,06
1 november 2006	Stichting Administratiekantoor Slippens	33,96

We streven naar een regelmatig contact met onze investeerders, beleggers en analisten. Tweemaal per jaar, bij de publicatie van het halfjaarbericht en de jaarcijfers, organiseren we een analistenbijeenkomst bij onze zelfbedieningsvestiging in Amsterdam. Daarnaast hebben we actief contact met analisten en beleggers tijdens roadshows en conferenties.

De Algemene Vergadering van Aandeelhouders wordt gehouden op 23 maart 2022.

Dividendbeleid

Sligro Food Group streeft naar een reguliere dividenduitkering in contanten van circa 60% van het resultaat na belastingen, exclusief buitengewoon resultaat. Afhankelijk van de solvabiliteits- en liquiditeitspositie kan worden voorgesteld om een variabel dividend uit te keren. Het dividend wordt in twee termijnen betaald, bestaande uit een interim-dividend in de tweede helft van het jaar en een slotdividend na de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

De impact van COVID-19 op de resultaten van de groep waren ook in 2021 weer groot. We hebben stevige maatregelen genomen om de verliezen te beperken en de financiële positie te beschermen. Wij zijn daar naar onze mening goed in geslaagd. Naast de maatregelen die we namen hebben we ook gebruik gemaakt van de steun die door de overheid is geboden in de vorm van NOW en TVL in Nederland en TWO in België. Onderdeel van de voorwaarden voor het ontvangen van die steun is het verbod op het uitkeren van dividend. Over het boekjaar 2021 zal dan ook geen dividend worden uitgekeerd.

Op kasbasis is in 2021 geen dividend per aandeel betaald.

Winst en dividend per aandeel 2012-2021

x € 1	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019 ¹⁾	2020 ¹⁾	2021 ¹⁾
Winst (verlies) uit voortgezette activiteiten	1,56	1,55	1,58	1,84	1,67	1,73	1,04	0,78	(1,59)	0,45
Dividend	1,05	1,05	1,10	1,20	1,30	1,40	1,40	0,55	-	-

¹⁾ Als gevolg van het gebruik maken van de NOW-regeling in verband met COVID-19 is over de boekjaren 2019, 2020 en 2021 geen dividend uitgekeerd.

Omzetaandeel-informatie voor investeerders

Duurzaam (eerlijk & heerlijk)	11,2%	Biologisch, duurzaam, eerlijke handel en streekproducten
Tabak	11,1%	Alle tabakhoudende producten
Alcohol	9,9%	Alle voor consumptie geschikte producten welke alcohol bevatten
Varkensvlees	2,1%	Vers varkensvlees afkomstig uit slagerij, vlees- en vleeswaren-afdelingen

Meer informatie over Sligro Food Group

De website van Sligro Food Group (www.sligrofoodgroup.nl) bevat onder andere informatie over de Groep, de financiële resultaten, persberichten, statuten, beloning, aandelenbezit en -transacties van bestuurders en corporate governance. Deze informatie is beschikbaar in zowel het Nederlands als Engels.

Vormgeving:	CF Report
Projectbegeleiding:	CF Report / Sligro Food Group
Tekst:	Sligro Food Group
Interviews:	Tekstbureau CopyTed
Fotografie:	Sander van der Veen Photography TradeMark Fotografie New. Brand Activators Stick to the Brand TrensLogic iMediate Jaap Stahlie Photography
Druk:	Bek 1 op 1 publiceren
Papier:	Dit verslag is gedrukt met ecologische inkt op FSC® gecertificeerd papier



Sligro Food Group N.V.
Corridor 11
5466 RB Veghel
corporatecommunicatie@sligro.nl